



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA  
Facultad d'Economia

**ANÁLISIS DEL EFECTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN EL  
NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS, Y DEL PAPEL  
MEDIADOR DE LA CAPACIDAD PARA COMPETIR  
INTERNACIONALMENTE Y DE LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA**

**TESIS DOCTORAL**

PRESENTADA POR:

JUAN ANTONIO GUDZIOL VIDAL

DIRIGIDA POR

Dra. TERESA CANET GINER y Dr. FRANCISCO BALBASTRE BENAVENT

**DEPARTAMENT DE DIRECCIÓ d' EMPRESSES**

**“JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS”**



El autor declara que el contenido de esta tesis es un trabajo original y que para su elaboración no se han utilizado otras fuentes que las que están en la bibliografía citada.

## AGRADECIMIENTOS

Llegar al punto final de esta tesis doctoral ha sido posible tras un gran esfuerzo personal que ha contado con el apoyo inconmensurable e incondicional de las personas que me quieren y aprecian. A todas ellas mis agradecimientos.

En primera instancia a los míos: Alix Beatriz, Juan Sebastián y Tatiana, y a mis hermanas; inmensa gratitud. A la memoria de mis padres que en su materialización terrena me inculcaron el cuestionamiento universal permanente.

A mis tutores María Teresa Canet Giner y Francisco Balbastre Benavent; excelentes seres humanos y maestros.

A la Universidad ICESI por el apoyo a lo largo de estos años.

A los directivos y profesores de la Universidad de Valencia del Departamento de Dirección de Empresas de la Facultad de Economía.

Y a todos mis amigos.

Inmensamente agradecido.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Índice.....  | 5  |
| Índice de tablas.....  | 10 |
| Índice de figuras .....  | 14 |
| Índice de cuadros.....   | 16 |
| Introducción.....  | 17 |
| Justificación del tema de investigación.....   | 17 |
| Objetivos del estudio.....   | 33 |
| Estructura del trabajo.....  | 35 |
| Capítulo 1 El aprendizaje en la organización.....  | 38 |
| 1.1. Introducción al concepto de aprendizaje organizativo.....   | 39 |
| 1.2. El concepto de aprendizaje organizativo, la dinámica de la organización en su entorno y la dificultad de observación de ese fenómeno..... | 41 |
| 1.3. Retrospectiva de las definiciones y diferentes perspectivas para el análisis del concepto de aprendizaje organizativo....                 | 46 |
| 1.4. El aprendizaje y las rutinas en la organización.....  | 54 |
| 1.5. El aprendizaje en la organización y sus niveles ontológicos.....  | 56 |
| 1.5.1 El aprendizaje individual.....   | 58 |

|   |     |
|---|-----|
| 1.5.2. El aprendizaje en grupo.....   | 64  |
| 1.5.3. El aprendizaje organizativo.....   | 65  |
| 1.6 Características y condiciones del aprendizaje organizativo.....   | 78  |
| 1.7 El proceso del aprendizaje organizativo.....  | 83  |
| 1.8 Medición del aprendizaje organizativo.....  | 88  |
| 1.9 Tendencias en el aprendizaje organizativo.....  | 93  |
| Capítulo 2 La internacionalización de las empresas y el desarrollo de la capacidad para competir en entornos internacionales..... | 101 |
| 2.1 Características y definiciones del proceso de internacionalización de las organizaciones.....                                 | 101 |
| 2.1.1 La internacionalización en la PYME.....   | 111 |
| 2.1.2 Factores impulsores de la internacionalización.....   | 113 |
| 2.1.3 La internacionalización como un proceso de aprendizaje.....   | 115 |
| 2.2 El concepto de internacionalización a través de la exportación.....   | 116 |
| 2.3 El comportamiento exportador.....   | 123 |
| 2.4 Grado de internacionalización de la empresa.....  | 126 |
| 2.5 La capacidad de la empresa para competir internacionalmente.....  | 128 |
| 2.5.1 La orientación internacional.....   | 134 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.5.2 La competencia de marketing internacional.....   | 135 |
| 2.5.3 La competencia de innovación internacional.....  | 136 |
| 2.5.4 La orientación al mercado internacional.....   | 137 |
| 2.6 La flexibilidad estratégica, recurso que permite la respuesta oportuna de la empresa a los entornos cambiantes.....  | 138 |
| 2.6.1 La flexibilidad de los recursos.....   | 149 |
| 2.6.2 La flexibilidad de coordinación.....   | 151 |
| 2.6.3 Fuentes de flexibilidad estratégica.....   | 153 |
| Capítulo 3 Análisis de la relación entre el aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización; y del efecto de la doble mediación de la capacidad para competir internacionalmente y de la flexibilidad estratégica en dicha relación..... | 156 |
| 3.1 Introducción.....  | 156 |
| 3.2 El aprendizaje organizativo, el desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente y la internacionalización de las empresas.....   | 161 |
| 3.3 El aprendizaje, el nivel de internacionalización y la flexibilidad de las empresas.....  | 197 |
| Capítulo 4 Metodología de análisis.....  | 216 |
| 4.1 Introducción.....  | 216 |
| 4.2 Tipo de investigación.....   | 218 |
| 4.3 Principales cuestiones a investigar e hipótesis  |     |

|   |     |
|---|-----|
| planteadas.....   | 219 |
| 4.4 Recogida de datos y características de la muestra.....  | 220 |
| 4.4.1 Población y muestra.....  | 220 |
| 4.4.2 La encuesta y la recolección de la información.....   | 222 |
| 4.4.3 Traducción y contextualización de las escalas.....  | 223 |
| 4.4.4 Tipo de escala y sus categorías.....  | 224 |
| 4.4.5 La medición de los diferentes constructos (variables) y de sus relaciones hipotéticas.....          | 228 |
| 4.4.6 Medición del nivel de aprendizaje organizativo.....   | 231 |
| 4.5 Análisis de la medición del nivel de internacionalización de la organización.....                     | 233 |
| 4.6 Análisis de la medición del nivel de desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente..... | 239 |
| 4.7 Medición del grado de flexibilidad estratégica.....   | 242 |
| 4.8 Validez y confiabilidad del instrumento.....  | 247 |
| 4.8.1 Los modelos de ecuaciones estructurales.....  | 249 |
| Capítulo 5 Contraste estadístico y hallazgos empíricos.....   | 255 |
| 5.1 Introducción.....   | 255 |
| 5.2 Descripción de la muestra.....  | 257 |
| 5.3 Análisis a través de estadística descriptiva de los constructos y                                     |     |



|   |     |
|---|-----|
| variables contingentes que conforman el modelo.....   | 263 |
| 5.3.1 Análisis de las correlaciones entre las variables contingentes<br>(antigüedad, número de líneas, años de experiencia exportadora,<br>número de mercados a los que se exporta y porcentaje de ventas de<br>exportación).....       | 264 |
| 5.4 Análisis factorial confirmatorio CFA (Confirmatory Factor<br>Analysis).....   | 272 |
| 5.5 Análisis de la medición de las variables capacidad para competir<br>internacionalmente (CCI) y flexibilidad organizativa (FO) y de la relación<br>entre aprendizaje organizativo (AO) y nivel de internacionalización<br>(NIO)..... | 291 |
| 5.5.1 Análisis de la mediación de CCI en la relación AO-<br>NIO.....  | 292 |
| 5.5.2 Análisis de la mediación de FO en la relación AO-<br>NIO.....   | 304 |
| Capítulo 6.....   | 315 |
| Anexos.....   | 334 |
| Bibliografía.....   | 341 |

## Índice de tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1.1 Factores que afectan el aprendizaje individual.....                           | 63  |
| Tabla 1.2 Definiciones de aprendizaje organizativo.....                                 | 68  |
| Tabla 1.3 Procesos inherentes al aprendizaje organizativo.....                          | 71  |
| Tabla 1.4 Procesos y niveles ontológicos del aprendizaje.....                           | 87  |
| Tabla 2.1 Definiciones de internacionalización y áreas de enfoque para el análisis..... | 110 |
| Tabla 2.2 Factores que facilitan la internacionalización.....                           | 114 |
| Tabla 2.3 El concepto de flexibilidad estratégica desde diferentes autores.....         | 143 |
| Tabla 2.4 Capacidades necesarias para construir flexibilidad estratégica.....           | 146 |
| Tabla 2.5 Características de la flexibilidad estratégica.....                           | 153 |
| Tabla 4.1 Niveles de la escala de Likert empleada.....                                  | 227 |
| Tabla 4.2 Dirección e intensidad de los ítems.....                                      | 227 |
| Tabla 4.3 Variables del modelo ex ante.....   | 229 |
| Tabla 4.4 Principales criterios para medir NIO.....                                     | 237 |
| Tabla 4.5 Variables constitutivas de la capacidad para competir                         |     |

|  |     |
|--|-----|
| internacionalmente.....  | 240 |
| Tabla 4.6 Variables constitutivas de la FE (flexibilidad<br>estratégica).....                                      | 244 |
| Tabla 5.1 Estadísticos descriptivos de la antigüedad de las<br>empresas.....                                       | 257 |
| Tabla 5.2 Estadísticos descriptivos del número de empleados de las<br>empresas.....                                | 259 |
| Tabla 5.3 Estadísticos descriptivos del número de líneas<br>exportadas.....  | 260 |
| Tabla 5.4 Estadísticos descriptivos del número de años de experiencia<br>exportadora.....                          | 262 |
| Tabla 5.5 Estadísticos descriptivos del número de países a los que exportan<br>las empresas.....                   | 263 |
| Tabla 5.6 Matriz de correlaciones entre las variables<br>contingentes.....   | 264 |
| Tabla 5.7 Correlaciones entre la antigüedad de la empresa y los constructos<br>del modelo.....                     | 266 |
| Tabla 5.8 Correlaciones entre el tamaño de la empresa (número de<br>empleados) y los constructos del modelo.....   | 267 |
| Tabla 5.9 Correlaciones entre años de experiencia exportadora de la<br>empresa y los constructos del modelo.....   | 268 |
| Tabla 5.10 Correlaciones entre el número de mercados atendidos por la<br>empresa y los constructos del modelo..... | 269 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 5.11 Correlaciones entre el número de líneas de la empresa y los constructos del modelo.....                       | 270 |
| Tabla 5.12 Correlaciones entre el porcentaje de ventas en el exterior de la empresa y los constructos del modelo.....    | 271 |
| Tabla 5.13 Estadísticos de bondad de ajuste.....   | 276 |
| Tabla 5.14 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo inicial.....  | 278 |
| Tabla 5.15 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo final.....  | 280 |
| Tabla 5.16 Cargas de los ítems del modelo reducido.....  | 281 |
| Tabla 5.17 Cálculo del AVE, validez discriminante y fiabilidad compuesta del modelo 1 final.....                         | 283 |
| Tabla 5.18 Fiabilidad de los subconstructos que forman las variables de segundo orden AO y CCI y de la variable NIO..... | 284 |
| Tabla 5.19 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo 2 inicial.....  | 286 |
| Tabla 5.20 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo 2 final.....  | 288 |
| Tabla 5.21 Cargas de los ítems del modelo 2 reducido.....  | 289 |
| Tabla 5.22 Cálculo del AVE, validez discriminante y fiabilidad compuesta del modelo 2 final.....                         | 290 |
| Tabla 5.23 Fiabilidad de los sub-constructos que forman las variables de   |     |

|   |     |
|---|-----|
| segundo orden AO y de los constructos FO y NIO.....   | 291 |
| Tabla 5.24 Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables.....                     | 293 |
| Tabla 5.25 Valores del modelo directo de regresión.....   | 295 |
| Tabla 5.26 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo directo de regresión AO-NIO..... | 296 |
| Tabla 5.27 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo mediado AO-CCI-NIO.....          | 302 |
| Tabla 5.28 Valores del modelo mediado de regresión.....   | 302 |
| Tabla 5.29 Contraste entre el modelo directo y el modelo mediado por CCI.....                     | 302 |
| Tabla 5.30 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo directo de regresión AO→NIO..... | 308 |
| Tabla 5.31 Valores del modelo directo de regresión.....   | 308 |
| Tabla 5.32 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo mediado AO→FO→NIO.....           | 311 |
| Tabla 5.33 Valores del modelo mediado de regresión AO→FO→NIO.....                                 | 311 |
| Tabla 5.34 Contraste entre el modelo directo y el mediado por FO.....                             | 311 |

## Índice de figuras

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1.1 El aprendizaje organizativo como un proceso dinámico.....                                | 57  |
| Figura 1.2 Modelo simple del aprendizaje individual – ciclo OEDI.....                               | 62  |
| Figura 4.1 Modelo de medición del aprendizaje organizativo y sus dimensiones constitutivas.....     | 233 |
| Figura 4.2 Modelo de medición del nivel de internacionalización de la organización.....             | 238 |
| Figura 4.3 Modelo de medición de la competencia internacional de la organización.....               | 242 |
| Figura 4.4 Modelo de medición de la flexibilidad estratégica y dimensiones constitutivas.....       | 246 |
| Figura 5.1 Esquematización de las relaciones a priori entre los constructos AO, NIO, CCI, y FO..... | 257 |
| Figura 5.2 CFA inicial sobre AO, NIO y CCI.....   | 277 |
| Figura 5.3 CFA Modelo 1 (AO, NIO, CCI) reducido.....  | 279 |
| Figura 5.4 CFA inicial sobre AO, NIO y FO.....  | 285 |
| Figura 5.5 CFA final sobre AO, NIO y FO.....  | 287 |
| Figura 5.6 Modelo directo que analiza la relación entre AO-NIO y AO-CCI.....                        | 294 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 5.7 Valores del modelo directo de regresión.....         | 295 |
| Figura 5.8 Diagrama de los efectos directos y de mediación..... | 297 |
| Figura 5.9 Modelo mediado AO-CCI-NIO.....                       | 301 |
| Figura 5.10 Valores del modelo mediado AO→CCI→NIO.....          | 304 |
| Figura 5.11 Modelo directo de las relaciones AO→NIO y AO→FO..   | 307 |
| Figura 5.12 Valores del modelo directo de regresión.....        | 308 |
| Figura 5.13 Modelo mediado AO→FO→NIO.....                       | 310 |
| Figura 5.14 Valores del modelo mediado AO→FO→NIO.....           | 313 |

## Índice de cuadros

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro 4.1 Resumen de los objetivos, cuestiones a investigar e hipótesis<br>planteadas..... | 220 |
| Cuadro 4.2 Definición de los conceptos a medir e ítems incluidos en la<br>encuesta.....     | 232 |
| Cuadro 4.3 Variables para la medición del nivel de<br>internacionalización.....             | 238 |



# INTRODUCCIÓN

## I. Justificación del tema de investigación

En nuestros días, el contexto en el que tienen sus actividades las organizaciones se caracteriza principalmente por una marcada liberalización de los mercados e interdependencia de los sistemas político y económico. Este fenómeno ha implicado cambios drásticos en el papel del estado y la sociedad en la economía, y para las organizaciones que se han enfrascado en una lucha sin cuartel por los mercados. Los estados y sus gobiernos han cedido gran parte de su espacio de intervención económica a las empresas, particularmente a las empresas de carácter multinacional (Rifkin, 1995; Dunning y Lundan, 2008) y este fenómeno ha ocurrido también en los países en desarrollo (Goldstein, 2009).

En la incierta arena del comercio internacional convergen organizaciones de tamaños diferentes, que están inmersas en un ámbito en el que predomina la hipercompetencia. El fenómeno de la hipercompetencia es el resultado de la dinámica de las maniobras estratégicas de las empresas con el objetivo de alcanzar una fuerte posición basada en la creación de una propuesta valiosa para los clientes, la cual facilita “moverse primero”, bien sea para defender o para atacar una posición en un mercado geográfico con un producto dado (D’Aveni, 1995; D’Aveni, Canger y Doyle, 1995; D’Aveni, Dagnino y Smith, 2010). Retomando las bases seminales del concepto “hipercompetencia”, nos encontramos con el panorama descrito por D’Aveni (1995:46), según el cual “en un contexto de

hipercompetitividad, la frecuencia, audacia y agresividad del movimiento dinámico ejercido por los jugadores se acelera hasta el punto de crear una condición de desequilibrio y cambio constante”. Este panorama guarda mucha similitud con lo que sucede hoy por hoy en el entorno internacional de los negocios, en el que las organizaciones hacen movimientos audaces y con mucha celeridad (algunas moviéndose primero que la competencia), con el fin de sorprender y arrebatarle posiciones a sus más enconados rivales en mercados muy apetecidos. Esa dinámica de cambio permanente impulsa la inestabilidad e incertidumbre en los mercados y viene siendo, por tanto, un fenómeno que demanda la gestión óptima del know-how, de la ventaja competitiva y, además, de planificación y estrategias flexibles diseñadas por los directivos de las empresas.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, vemos como salta a la vista el hecho de que son muy pocas industrias y empresas, por no decir ninguna, las que hoy navegan en las aguas mansas de la “no competencia”. Probablemente ya no existen mercados que funcionen como caletas seguras que brinden resguardo de las turbulentas aguas de los entornos actuales. En resumidas cuentas, la dinámica del entorno trae como consecuencia una escalada en cuanto a los niveles de incertidumbre y hostilidad para las organizaciones en los diferentes mercados (D’Aveni, 1995; D’Aveni et al., 2010). Esos niveles variables de incertidumbre y hostilidad caracterizan el mercado en el que empresarios y/o directivos toman decisiones relacionadas con las operaciones dedicadas únicamente al mercado local o expandir las operaciones de sus empresas hacia los mercados internacionales, y en los que sus habilidades y conocimientos como directivos serán muy necesarios. Por esta razón el conocimiento desarrollado por los directivos y/o propietarios y, en general, por los empleados de toda la organización, hacen parte de las ventajas competitivas de las

organizaciones que se aventuran en los mercados internacionales (Kaczmarek y Ruigrok, 2013).

Estos hechos nos permiten asumir que hay suficiente evidencia para poder deducir que el aprendizaje a todo nivel es una pieza fundamental que facilita la competitividad de las organizaciones en los altamente dinámicos e inciertos mercados internacionales. En este sentido, las organizaciones deben mostrar flexibilidad para la adquisición del conocimiento nuevo y en la utilización del conocimiento que posee, puesto que son fundamentales para llevar a término su incursión en los mercados internacionales (Zhou, Wu y Barnes, 2012). Teniendo en cuenta estos planteamientos, argüimos que las organizaciones deben desarrollar la capacidad para aprender de manera flexible y de este modo facilitar su respuesta y adaptación a la dinámica cambiante de los mercados que son de su interés.

En este sentido, Ndlela y du Toit (2001:152) establecen que “el éxito de las empresas en el siglo 21 en los mercados cada vez más competitivos, de cierta manera dependerá críticamente de la calidad de los conocimientos que esas organizaciones apliquen en la gestión de sus procesos de negocios clave”. Este planteamiento nos da licencia para considerar que el conocimiento constituye una de las fuentes para desarrollar y mantener la ventaja competitiva, ya que en el ambiente actual de los negocios, caracterizado por una complejidad e incertidumbre cada vez mayor, la capacidad que posea una organización para crear y mantener la ventaja competitiva descansará más en lo que “se conoce” que en lo que “posee” (Johannessen y Olsen, 2003:277). “Eso que se conoce” facilitará el desarrollo de la capacidad de la empresa para diferenciar sus productos (Teece et al., 1997; Johannessen y Olsen, 2003; Chuang, 2004) y, de esa manera, alcanzar la ventaja competitiva de su oferta.

Ahora bien, algunos investigadores han explicado la ventaja competitiva como un conjunto de estrategias, recursos – tangibles e intangibles – y capacidades de proceso (Porter, 1985; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Persson y Virum, 2001). Para efectos de la presente tesis doctoral nos hemos basado en el argumento anterior, y consideramos que los directivos/empresarios diseñan la políticas y estrategias de manera consciente y obedeciendo a una intencionalidad determinada en la planificación estratégica y que tiene que ver con la explotación de la ventaja competitiva tanto en el mercado local como en algunos mercados extranjeros que han sido señalados como objetivo. Esta ventaja competitiva es el fruto de procesos (proceso de aprendizaje organizativo, por ejemplo), capacidades (capacidades dinámicas como la capacidad para competir internacionalmente, la flexibilidad estratégica para operar en diferentes mercados) y recursos (conocimiento, patentes, marcas) que las organizaciones gestionan con cierto grado de maestría para competir exitosamente. Ahora bien, abordando el planteamiento de Crossan y Berdrow (2003) quienes establecen que el aprendizaje organizativo es probablemente la principal ventaja sostenible, y asumiendo igualmente que el aprendizaje organizativo lo conforman una serie de rutinas y comportamientos dentro de una organización (Cyert y March, 1963; Nelson y Winter, 1982; Argote y Greve, 2007) que guían las acciones emanadas de una lógica de lo que es apropiado y de lo que es legítimo, consideramos que el aprendizaje organizativo, como base del desarrollo de la ventaja competitiva y guía de acción de lo que es apropiado, es fundamental como eje de la planificación estratégica de las empresas.

Ahora bien, considerando que el conocimiento es el resultado final del proceso de aprendizaje y, además, que ese conocimiento es almacenado en “reservorios” – del francés *reserver* que significa retener algo para ser utilizado en el futuro – y que es a través de esos

almacenes de conocimiento que las organizaciones obtienen una base muy importante para la construcción de la ventaja competitiva (Argote e Ingram, 2000), las organizaciones, por tanto, considerarán dicho conocimiento como un activo muy valioso en sus disputas por clientes y mercados. Así mismo, a través del aprendizaje las empresas configuran y adecúan los procesos para explotar y explorar la ventaja competitiva (March, 1991). Por tanto, es muy importante estratégicamente considerar esa ventaja competitiva como pilar fundamental en la sostenibilidad en el largo plazo de las organizaciones en una economía de mercado.

Por otra parte y dando continuidad a esta argumentación, vemos como el fruto del aprendizaje, el conocimiento, se legitima una vez ha sido internalizado formando parte de las memorias/reservorios de conocimiento de una organización a las que pueden recurrir los gerentes cuando consideren oportuno hacer uso de ese conocimiento apropiado. Vemos como lo que ha aprendido una organización, más la información actualizada, será un insumo de gran utilidad cuando se toman decisiones relativas a la internacionalización de las actividades de las empresas.

Así pues, consideramos que el aprendizaje organizativo y el conocimiento resultante del mismo juegan un papel preponderante en el análisis de la internacionalización de las organizaciones, la flexibilidad estratégica, y el desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente por parte de las organizaciones. Los argumentos anteriores nos permiten deducir que el proceso de aprendizaje organizativo y su consecuente resultado el conocimiento deben estar inmersos en el proceso de planificación estratégica de la empresa con un enfoque internacional, y que dicho proceso facilita la explotación de las ventajas competitivas que se poseen.

Hoy por hoy, se observa un gran incremento en el ritmo de internacionalización y es así como el comercio mundial es 15 veces mayor en el 2007 en comparación con 1950 y, a su vez, ha venido creciendo en promedio un 6% desde 1990, más rápido que el PIB – Producto Interno Bruto – mundial (Kamakura et. al., 2011). Esta fuerte dinámica del comercio mundial constituye una moneda de dos caras para las empresas de los países emergentes: por un lado, está la cara de las “oportunidades” que redundarían en crecimiento vía expansión de las operaciones de comercio; y por la otra, tendríamos la cara de las “amenazas” que significa para las empresas de los mencionados países enfrentar a las grandes empresas transnacionales. Precizando ahora un poco en los significados de la internacionalización de las organizaciones, vemos como Fernández y Nieto (2002:1) establecen que la internacionalización es la estrategia más compleja que puede emprender cualquier empresa no importando su tamaño, debido a que dicho proceso es riesgoso e incierto. También se ha establecido por parte de otros autores (por ejemplo Vernon (1979)), que atender el mercado local es una actividad mucho más sencilla que las realizadas en otros mercados allende a las fronteras del país. Contrastando ahora los ámbitos local y foráneo, vemos como realizar operaciones en el mercado local es mucho más fácil y expedito, ya que los empleados y directivos pueden interactuar con los clientes actuales y prospectos, cuyas necesidades esperan satisfacer y que a su vez son clientes que conocen relativamente bien y que pueden monitorear con mayor regularidad.

Una incursión más allá de las fronteras estará cargada de no pocos riesgos e incertidumbre derivados de las dificultades para interactuar con clientes e intermediarios, en gran parte debido al conocimiento insuficiente. Así mismo, la creciente presión debida a la globalización hará que la internacionalización de las organizaciones sea una tarea

inaplazable, razón por la cual la dirección debe tener conciencia de que se trata de un proceso no exento de riesgos e incertidumbre (Johanson y Vahlne, 1977; Welch y Loustarinen, 1988; Leisch, Welch y Buckley, 2011). En cuanto a la incertidumbre y riesgos que conlleva la internacionalización de las empresas, consideramos que el aprendizaje organizativo es la base fundamental para llevar a cabo los procesos de internacionalización de las empresas y reducir de manera considerable estos niveles de incertidumbre y riesgos latentes.

Por esta razón, en la presente tesis doctoral nos centraremos en las implicaciones del aprendizaje organizativo en el nivel internacionalización de las empresas grandes y PYMES, así como las exigencias que la internacionalización implica en cuanto a la flexibilidad estratégica requerida para poder competir en entornos diferentes y cambiantes, y el desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente. En el agrupamiento de la población a estudiar incluiremos las empresas exportadoras de todos los sectores, por razones de la importancia económica que este tipo de empresas tienen para la economía de Colombia y, en particular, incluiremos las empresas denominadas PYMES (pequeñas y medianas empresas) dada su preponderancia económica y social lo que las hace merecedoras de la atención de investigadores y académicos.

De los argumentos expuestos derivamos una de las implicaciones de esta tesis que consiste en poder brindar información que sirva de guía a los empresarios/gerentes en los procesos de internacionalización de las empresas bajo su dirección, desde una base de aprendizaje organizativo como facilitador de la internacionalización, lo que consideramos facilita el direccionamiento estratégico de las organizaciones de cara a los mercados internacionales.

En nuestros análisis abordaremos un enfoque desde la perspectiva

de la teoría de la internacionalización de la empresa. En los procesos de internacionalización son los directivos de las organizaciones los responsables de las decisiones al respecto y, por esta razón, deben resolver los interrogantes sobre “por qué” y “cómo” internacionalizar las actividades de la empresa. Entendiendo la internacionalización, según la escuela de Uppsala, como un proceso a través del cual las organizaciones incrementan gradualmente su involucramiento internacional, en la medida que disminuye el riesgo percibido y se incrementa el nivel de conocimiento. Esta disminución gradual de la percepción de riesgo e incertidumbre es el fruto del conocimiento que la organización ha logrado institucionalizar (Johanson y Vahlne, 1977).

Ahora bien, considerando que el aprendizaje y su resultado, el conocimiento, pueden obedecer a una estrategia corporativa (Pla y León, 2004) que buscará el crecimiento de las empresas (Loustarinen, 1979; Young et. al., 1991; Coviello y Mc Auley, 1999; Rialp y Rialp, 2005) en un contexto de diversificación geográfica (Loustarinen, 1979), es perentorio que los directivos hagan conciencia de la relación entre aprendizaje organizativo, competitividad y estrategia de internacionalización. Como se desprende de planteamientos anteriores, la internacionalización ha sido descrita como un proceso secuencial por etapas; que desde una perspectiva determinista – racional facilita el crecimiento de las organizaciones y este crecimiento constituye finalmente un objetivo muy valioso para directivos y/o emprendedores. Por otra parte y desde la perspectiva que estudia la naturaleza cualitativa de la problemática que enfrentan las organizaciones, los investigadores incluyen en sus análisis la influencia de los factores individuales y contingentes (Pla y Cobos, 2002), así como también los factores del management y del contexto (Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998), que generalmente inciden en el logro de los macro-objetivos de las empresas. Por nuestra parte consideramos que en la



expansión internacional de las empresas, los emprendedores/directivos deben acentuar el énfasis de su gestión para atenuar y controlar el efecto de dichos factores sobre los objetivos de la empresa.

Por lo expuesto hasta aquí, consideramos que en esencia la internacionalización de las empresas debe obedecer a un proceso intencionado y planificado estratégicamente y, de esa manera, reducir el riesgo e incertidumbre a niveles aceptables, para lo que el aprendizaje organizativo y su producto, el conocimiento, resultan fundamentales. La percepción de un nivel aceptable por parte de quien toma la decisión de internacionalizar las operaciones de las empresas, tranquiliza un poco, más no es una razón única y suficiente para llevar a término la internacionalización. Los gerentes evaluarán otros aspectos relacionados con la dotación de recursos y capacidades de cara a la decisión sobre internacionalización. Esos recursos y capacidades serán fundamentales en la creación de ventajas competitivas basadas en formas de conocimiento (Itami y Roehl, 1991).

Por otra parte, es importante considerar en la gestión estratégica de las empresas la disyuntiva que se presenta cuando (Fernández y Nieto, 2005a:3): (a) si las ventajas se pueden explotar desde el país de origen la empresa exportará; o de lo contrario, (b) si las ventajas deben ser explotadas en el país de destino. Teniendo en cuenta este panorama, consideramos que en términos generales las PYMES colombianas explotan la ventaja competitiva desde el país de origen, si bien algunas empresas grandes explotan las ventajas competitivas en algunos países de destino. Por tanto, podemos resumir este fenómeno como una internacionalización de las empresas pequeñas y medianas a través de la explotación de sus ventajas competitivas desde el país de origen – Colombia – y que dicha internacionalización se basa en la explotación de las ventajas competitivas alcanzadas en el mercado

local. En la presente tesis doctoral centramos nuestra atención en las características de la población de empresas; en particular lo hemos hecho en cuanto éstas sean exportadoras, y lo hacemos de manera intencionada debido a las implicaciones potenciales de nuestros hallazgos en la estrategia de internacionalización del tejido empresarial colombiano. El acopio de información lo hacemos en aquellas empresas que explotan sus ventajas competitivas desde el país de origen y exportan a los países que previamente han determinado.

Por otra parte, la decisión de internacionalizarse debe gozar de cierto grado de flexibilidad en cuanto a la adaptación al mercado que se va a atender y a la estrategia que se implementará para ello. La flexibilidad estratégica es un concepto que denota la capacidad de una organización para responder a las exigencias de entornos competitivos muy dinámicos (Daft y Lewin, 1993). Esa respuesta a los cambios suscitados en el entorno se facilita a través los procesos de aprendizaje organizativo y de la gestión del conocimiento que mejoran la flexibilidad estratégica de las organizaciones para responder a un entorno cambiante (Sanchez, 1993, 1994b, 1995, 1997; Sánchez y Mahoney, 1996; Cui, Griffith y Cavusgil, 2005).

Ahora bien, por su parte Evans (1991) plantea que la flexibilidad estratégica es la habilidad de una organización para hacer algo diferente a lo que inicialmente pretendía y esta actividad diferente emana de la decisión de un líder. Este beneficio que brinda la flexibilidad estratégica es muy importante cuando las empresas encaran procesos de internacionalización. Para algunos autores (Evans, 1991; Buckley, 1997; Matusik, 1998; Johnson, 2003; Sapienza, Autio y George, 2006; Bahrami y Evans, 2011), la flexibilidad estratégica y la super-flexibilidad – como Bahrami y Evans (2011) denominan a la capacidad para responder en tiempo real – constituyen

una capacidad que facilita emprender cualquier tipo de acción como respuesta a los cambios del entorno externo, respuesta surgida del análisis de alternativas de acción y de la decisión o selección de la que es considerada como la mejor. Como bien lo resalta Eisenhardt (1989), las organizaciones para poder sobrevivir en los entornos actuales deben involucrar flexibilidad en sus actividades estratégicas y, por ello, asumimos que las organizaciones en sus procesos de internacionalización deben desarrollar la flexibilidad de ejecución de los planes estratégicos.

Así pues, la flexibilidad estratégica puede ser considerada como una capacidad estratégica, puesto que es la habilidad para precipitar cambios intencionales y adaptarse a los cambios del entorno a través de un replanteamiento continuo de las estrategias actuales y el despliegue de recursos y estrategias de inversión (Evans, 1991; Bahrami, 1992; Sánchez, 1995). Por tanto, la flexibilidad estratégica puede ser conceptualizada teniendo en cuenta la variación y diversidad de estrategias, y el grado como las empresas cambian muy rápidamente de una estrategia a otra (Slack, 1983; Nadkarni, 2004). En esta línea de discusión, tanto los cambios intencionales de las tácticas como los rápidos cambios de estrategia generalmente deben obedecer a decisiones de los gerentes que los diseñan e impulsan.

Por su parte, Sánchez (1995) define la flexibilidad estratégica de la empresa en función de la flexibilidad inherente a los recursos de que dispone – flexibilidad de los recursos – y en función de la flexibilidad de la empresa para disponer y aplicar esos recursos a los cursos de acción alternativos – flexibilidad de coordinación. De igual manera, Evans (1991) sugiere que la flexibilidad estratégica es una función del evento externo que afectó a la empresa y que se utiliza deliberadamente para hacer tanto maniobras defensivas como

ofensivas, y esa utilización deliberada requiere de una decisión previa. Otros autores han definido la flexibilidad estratégica como “maniobrabilidad estratégica”, es decir, el grado por el cual puede ser realizado un comportamiento estratégico (Klingen, 1975), “flexibilidad organizacional” (Aaker, 1984; Volberda, 1996) y “capacidades dinámicas” (Teece, 1997).

La flexibilidad facilitará que las organizaciones puedan atender y adaptarse a los cambios en el entorno, tal y como se lo exigen los mercados que se hacen más complejos e impredecibles para una organización que decide internacionalizar sus negocios, lo cual le implica una respuesta más rápida a las acciones de la competencia y a la dinámica del entorno (Jiao et al., 2010). Dichas respuestas estarán estructuradas a partir del conocimiento fruto del aprendizaje, el que permite a la empresa una mejor comprensión del entorno (Fiol y Lyles, 1985) y una respuesta más eficiente a las dificultades e incertidumbre cada vez mayores cuando las empresas se involucran en los procesos de internacionalización de sus negocios (Cuervo-Cazurra et al., 2007).

Otro factor que indiscutiblemente afectará la internacionalización de las empresas tiene que ver con el desarrollo de capacidades dinámicas requeridas por éstas. Para varios autores (Cyert y March, 1963; Williamson, 1975, 1985; Nelson y Winter, 1982; Rumelt, 1984; Teece y Pisano, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1990, 1997; Miller 2004; Doving y Gooderham, 2008), las capacidades dinámicas constituyen el desarrollo de capacidades (inimitables) por parte de algunas empresas para dar forma o remodelar y/o configurar o reconfigurar sus activos de manera tal que le permita responder a los cambios tecnológicos o del mercado. En nuestro análisis involucramos el desarrollo de la flexibilidad estratégica como una capacidad que facilita la respuesta de la empresa a la dinámica del entorno, y por otra parte nos proponemos

la tarea de analizar otra capacidad dinámica crítica que ha sido denominada por Knight y Kim (2009) como la capacidad para competir internacionalmente. Dicha capacidad para competir internacionalmente constituye una capacidad fundamental en los procesos de expansión internacional de las organizaciones y, por tanto, podemos señalar que para las empresas exportadoras, y particularmente para las PYMES colombianas, esta capacidad dinámica es primordial en sus pretensiones de internacionalización y competitividad. Por tanto, en lo que respecta a la presente tesis doctoral, ahondar en el análisis de esta variable se justifica desde la perspectiva de la implicación estratégica que tiene esta capacidad para cualquier tipo de empresa con independencia de su tamaño.

Así pues, resumiendo nuestros planteamientos anteriores podemos establecer que las organizaciones deben abordar sus procesos de internacionalización desde una perspectiva estratégica, es decir, que dicho proceso debe ser el resultado de una serie de actividades y estrategias previamente planificadas. En este sentido, vemos como el aprendizaje organizativo y el conocimiento alcanzado por las empresas juegan un papel preponderante para la formulación e implementación de la estrategia de expansión internacional, ya que contribuye directamente en el ritmo, alcance y eficacia de dicha expansión. Así mismo, el aprendizaje organizativo es probablemente la principal ventaja competitiva de las organizaciones, razón por la cual consideramos que esa ventaja alcanzada podrá ser explotada en los mercados foráneos con relativo éxito. Pero vemos también que para que esa ventaja se mantenga y renueve deben desarrollarse otras capacidades dinámicas como la capacidad para competir internacionalmente y la flexibilidad estratégica requerida para atender mercados y clientes muy heterogéneos. Por tanto, consideramos que el efecto del aprendizaje organizativo en los niveles de

internacionalización que las empresas alcanzan se verá potencializado por el efecto mediador de la capacidad para competir y de la flexibilidad estratégica que éstas desarrollen para competir eficazmente en tan diversos escenarios.

El estudio de esta problemática se hace de especial relevancia para las empresas colombianas. En el contexto colombiano es de importancia crítica estudiar lo que está sucediendo con las empresas colombianas en las arenas internacionales, dado que cada vez más el mercado colombiano se abre a la inversión y a empresas extranjeras, y lo que inicialmente se consideraba como un futuro prometedor (por ejemplo el ALCA -Área de Libre Comercio de las Américas- supone un mercado de más de 800 millones de personas, o los Tratados de Libre Comercio con la UE y los EEUU en los que las PYMES pueden intervenir con estrategias internacionales) se ha tornado en un panorama mucho más complejo puesto que esos mercados nuevos significan enfrentar a competidores desconocidos para lo cual las empresas colombianas deben ser competitivas.

Llevar a cabo actividades en entornos hipercompetitivos, como vimos más atrás, genera mucha incertidumbre en empresarios/gerentes de cualquier tipo de empresas y, particularmente, en aquellas PYMES colombianas en sus procesos de internacionalización, por cuanto son innumerables las dificultades en cuanto a la disponibilidad de recursos financieros y políticas por parte de entidades gubernamentales para el apoyo y defensa de éste tipo de empresas, dadas las asimetrías que se dan las empresas de países en desarrollo en comparación con las de los países desarrollados. Como bien han señalado algunos autores, que citamos a pie de página, las empresas de los países en desarrollo están en desiguales condiciones frente a las de los países desarrollados, cuando cualquiera de ellas

tiene como objetivo dentro de su planificación estratégica incursionar en los mercados allende a sus fronteras<sup>1</sup>. Tal y como establecen Rendón y Nieto (2009), se puede apreciar que el panorama de la competitividad de Colombia es poco halagüeño, razón por la cual es más que justificado analizar lo que sucede a nivel del tejido empresarial colombiano en el contexto de los mercados internacionales en los que opera. Así, poder analizar una muestra de las empresas exportadoras colombianas nos permite comprender a la luz de la teoría y su estado del arte como las empresas exportadoras establecen sus políticas y llevan a cabo sus procesos y actividades para alcanzar los mercados foráneos.

Si bien esta investigación analiza organizaciones de todos los tamaños, en ella haremos énfasis en las denominadas PYMES. En Colombia, según la Ley 905 de 2004, la empresa pequeña tiene entre once (11) y cincuenta (50) empleados y activos por un valor entre los quinientos uno (501) y menos de los cinco mil (5.000) salarios mínimos vigentes en pesos colombianos. Por su parte, la empresa mediana tiene entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) empleados y activos por un valor entre los cinco mil uno (5.001) y los treinta mil salarios mínimos vigentes.<sup>2</sup>

Ahora bien, las PYMES en Colombia son de gran importancia para la economía por cuanto generan más del 70% del empleo nacional, aportan el 25% del PIB, significan el 36% del valor agregado industrial,

---

<sup>1</sup> Ver, por ejemplo, Hernández (2014) para el caso del Tratado de Libre Comercio con los EEUU; Jiménez-Valderrama (2013) en lo concerniente a al TLC de Colombia, la UE y los EEUU en lo tocante a productos farmacéuticos; el efecto del TLC de Colombia y EEUU, y KISTEP – Korea Institute of S&T Evaluation and Planning (2011) asimetrías de competitividad Colombia – Corea, en la cual Corea del Sur ocupa el 19º puesto a escala mundial y Colombia en el 69º; Ocampo (2005) en cuanto a la vulnerabilidad macroeconómica y apertura de la economía; y Ocampo et al. (2004) respecto a los efectos de la exportaciones colombianas en sobre el crecimiento, la pobreza y el empleo.

<sup>2</sup> Artículo 2 de la Ley 905 de 2004; Congreso de la Republica de Colombia.

son el 92% del parque empresarial nacional, y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios (Meléndez, 2013). Es importante resaltar también el gran potencial de crecimiento que tienen, ya que las PYMES colombianas son responsables del 20% de las exportaciones totales colombianas y, a su vez, Colombia responde por el 0,2% de las exportaciones mundiales de mercancías<sup>3</sup>.

En cuanto a las exportaciones colombianas, las empresas pequeñas (rango 10 a 50 empleados) representan el 3,4% de las ventas totales y las medianas (rango de 51 a 200 empleados) el 7,6% (Meléndez, 2013). Según la anterior autora (*Ibíd.*), el complemento de los volúmenes de las exportaciones colombianas reside en la gran empresa y especialmente en empresas de explotación minera e hidrocarburos. Respecto al papel de la gran empresa en las exportaciones del país, Rendón y Nieto (2009) establecen que respecto a las exportaciones de la industria manufacturera la tendencia ha sido positiva de 1980 a 2005, pero este resultado se restringe a las empresas multinacionales. Este hecho deja mucho que pensar sobre lo que está sucediendo con la gran empresa de capital colombiano y casa matriz en el país.

En este orden de ideas, sobre los procesos de internacionalización de las PYMES y empresas grandes colombianas existen estudios descriptivos, con el patrocinio de entidades gubernamentales y de los gremios que las aglutinan. Más, sin embargo, una búsqueda exhaustiva de estudios empíricos sobre lo que acontece con las empresas exportadoras colombianas en la arena internacional y en relación con los procesos de aprendizaje organizativo y el desarrollo de capacidades dinámicas como la flexibilidad estratégica y la capacidad para competir internacionalmente, no arrojó resultados relevantes por

---

<sup>3</sup> Fuente: las cifras que mostramos proceden de <http://www.asopymescolombia.org>.



lo que se hace imprescindible su realización. Esta brecha en el conocimiento de los fenómenos planteados aquí nos permite afirmar que la presente tesis doctoral y sus resultados pueden constituir un gran aporte en términos de la teoría sobre dirección estratégica y en términos de la praxis del management.

La investigación que aquí presentamos se centra en el análisis de la relación entre el aprendizaje organizativo, la flexibilidad estratégica, la capacidad para competir internacionalmente y sus efectos en la internacionalización de las organizaciones. La revisión de literatura que hemos efectuado pone de manifiesto que estas variables han sido estudiadas separadamente, y/o en relación con otras variables y de manera profusa por investigadores académicos en el ámbito de las grandes empresas y/o en compañías de índole multinacional. Pero no hay evidencia sobre estudios empíricos que hayan desarrollado el análisis de la relación de las variables descritas con anterioridad en el ámbito de las PYMES y las empresas grandes colombianas, lo cual justifica en gran medida el desarrollo de esta tesis doctoral.

## **II. Objetivos del estudio**

Partiendo de todas las consideraciones expuestas en los párrafos precedentes, el objetivo general de esta tesis doctoral es el de analizar cómo y en qué medida el aprendizaje organizativo influye en el nivel de internacionalización de las PYMES y empresas grandes colombianas. Así mismo, estableceremos cuál es el papel que en dicha relación juegan la flexibilidad estratégica y la capacidad de la organización para competir en entornos internacionales.

De manera inherente al objetivo anteriormente descrito, con la presente tesis doctoral nos planteamos dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación. ¿Hasta qué punto los resultados del

aprendizaje de la organización son determinantes para que sus directivos decidan sobre la internacionalización de la misma, propendiendo por el desarrollo de la competencia internacional de la organización y la manera para hacerlo?; ¿Cómo incide el aprendizaje organizativo en el desarrollo de la flexibilidad estratégica requerida para atender los mercados extranjeros?; ¿Qué aspectos del aprendizaje organizativo son cruciales para tomar la decisión de internacionalizarse?; ¿Son los resultados del aprendizaje factores que harán que los directivos de las organizaciones ajusten sus estrategias en sincronía con los cambios y dinámicas del entorno de la internacionalización de los negocios emprendidos por la organización?. Las respuestas pretendidas tendrán como punto de partida la literatura existente, la cual marcará las posibles relaciones entre las variables de interés del presente estudio y obviamente los resultados finales del estudio empírico.

Así mismo, el objetivo general anteriormente expuesto puede ser desglosado en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el efecto del aprendizaje organizativo sobre el grado de internacionalización de las PYMES y empresas grandes colombianas.
- Estudiar la relación entre el aprendizaje organizativo y el desarrollo de la capacidad para competir en el contexto internacional de las PYMES y empresas grandes colombianas.
- Conocer la relación entre el aprendizaje organizativo y la flexibilidad estratégica en las PYMES y empresas grandes colombianas.
- Analizar el efecto de la capacidad para competir

internacionalmente en la relación entre el aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización alcanzado por las PYMES y empresas grandes colombianas.

- Y analizar el efecto de la flexibilidad estratégica en la relación entre el aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización alcanzado por las PYMES y empresas grandes colombianas.

### **III. Estructura del trabajo**

El presente trabajo se estructurará teniendo en cuenta las etapas del método científico (observación, planteamiento del problema de investigación, planteamiento de las hipótesis, verificación – contrastación de las hipótesis con la información obtenida de la realidad) y ha sido ajustado a ellas, tal como los investigadores lo recomiendan (Tamayo, 2004).

Con la finalidad de alcanzar los objetivos descritos en los párrafos anteriores, la presente tesis doctoral está estructurada de la siguiente manera. Una primera parte en la que se incluyen tres capítulos teóricos. En el Capítulo 1 abordaremos la temática del aprendizaje en el ámbito de la organización y analizaremos el concepto de aprendizaje. En seguida nos detendremos en el estudio de las tipologías de aprendizaje y finalizaremos este capítulo con el análisis del proceso del aprendizaje en la organización y sus tres niveles ontológicos.

En el Capítulo 2 nos centraremos en el proceso de internacionalización de las empresas y en la intencionalidad de la dirección para desarrollar la competencia internacional. Y finalizaremos con el Capítulo 3 en el que haremos un análisis del aprendizaje como facilitador de los procesos de internacionalización y el papel que juegan

en esta relación la flexibilidad estratégica y el desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente.

La segunda parte de la tesis comprenderá, en primera instancia, un estudio empírico y la compilación de las evidencias que permitan sustentar las relaciones teóricas entre los constructos que han sido planteados y discutidos en la primera parte. Esta parte la conforman dos capítulos, a saber, el Capítulo 4 en el que se plantearán los objetivos e hipótesis así como la metodología de investigación, y el Capítulo 5 que recoge el desarrollo y análisis de los resultados de la investigación.

Por último, en la tercera parte de la presente tesis doctoral recogeremos las principales conclusiones, las reflexiones y discusiones derivadas de ellas, (Capítulo 6). Así mismo, se plantearán las limitaciones del estudio, las futuras líneas de investigación y posibles implicaciones de la tesis tanto para el ámbito académico como para el profesional. Por último, detallamos todas las referencias bibliográficas que han dado el sustento teórico a los argumentos planteados a lo largo de toda la investigación.

# Capítulo 1

# 1. Capítulo 1 El aprendizaje en la organización

***“Lo más maravilloso de aprender algo, es que nadie nos lo puede quitar” Riley B. King***  
(guitarrista de blues estadounidense)

La dirección estratégica de las organizaciones lleva a cabo permanentes esfuerzos para alcanzar niveles altos de desempeño, los cuales se verán reflejados en buenos resultados financieros; éstos resultados son susceptibles de lograrse, mediante la utilización óptima de los recursos y las capacidades disponibles en las organizaciones. Dentro del amplio espectro de los recursos con los que cuentan las organizaciones, es destacable el papel que en el desempeño de la empresa, tiene el aprendizaje organizativo. Este aprendizaje organizativo canalizado a través de estrategias flexibles y el empleo de capacidades particulares, son factores que permiten alcanzar los objetivos de la organización y probablemente la sostenibilidad de la misma en el tiempo.

La literatura existente sobre el aprendizaje organizativo es muy abundante y su estudio es un objetivo vigente para académicos y gerentes; dado su impacto en la eficiencia y eficacia de las organizaciones, lo que se verá reflejado en el nivel alcanzado de los objetivos de una empresa.

En este capítulo hacemos un recorrido histórico-exploratorio, de los diferentes estudios, autores y definiciones del concepto aprendizaje organizativo; con el fin de poner en contexto la principal variable latente

del modelo teórico bajo análisis. En la primera parte abordaremos a manera introductoria el concepto de aprendizaje organizativo, luego repasaremos diferentes definiciones y autores; posteriormente ahondaremos en las definiciones de los niveles ontológicos; más adelante explicaremos el aprendizaje organizativo como un proceso y los factores que lo facilitan. Al final, esbozamos la manera como pretendemos medir el aprendizaje en las organizaciones de la población bajo estudio.

### **1.1 Introducción al concepto de aprendizaje organizativo**

Cuando los científicos organizacionales piensan en aprendizaje organizativo, lo hacen refiriéndose a algo intencional, que tiene un objetivo claro: “mejorar la eficacia” (Huber, 1991: 88)<sup>4</sup>, un objetivo primordial que involucra a los responsables de la gestión de la organización. El aprendizaje organizativo ha recibido atención *in crescendo* desde hace cinco décadas, cuando el trabajo pionero de Cyert y March (1963) abrió esta senda de estudios, y tuvo su sucesión en los trabajos de Argyris y Schön (1978), Fiol y Lyles (1985), Crossan et al. (1995), Easterby-Smith (1998) y Lahteenmaki et al. (2001), entre otros.

En este apartado del estudio abordaremos el análisis del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, entendiéndolo como el resultado de procesos liderados por los responsables de las actividades organizativas, en términos de: (1) el funcionamiento operativo de una empresa, el cual está conformado por las actividades de dirección, de las que son responsables y lideran los gerentes/emprendedores y otras actividades no directivas y que

---

<sup>4</sup> Para Huber (1991), el aprendizaje organizativo lo constituyen cuatro constructos integralmente vinculados al mismo: adquisición de conocimiento, distribución de la información, interpretación de la información y memorización de la información.

están bajo la responsabilidad de los diferentes niveles de responsabilidades por parte de los empleados de la organización. Las actividades de dirección y las ejecutadas por los empleados forman parte del día a día de la empresa y pueden ser catalogadas como rutinas. En una organización existe (1) un conjunto de rutinas interdependientes que al evolucionar/mejorar a cierto ritmo, permiten a las empresas niveles altos de desempeño (Nelson y Winter, 1982); y (2) las actividades para la modificación de las rutinas que buscan mayor eficacia y rendimiento de las mismas, lo que ayuda a la organización a una mejor adaptación y respuesta proactiva a las dinámicas del entorno. La mejora de las rutinas conlleva el desarrollo de capacidades que son clave para la competitividad en entornos dinámicos y en constante cambio.

Ahora bien, desde una perspectiva académica el análisis del concepto de aprendizaje organizativo ha sido estudiado a través de más de 60 años; y su base conceptual, teórica y empírica ha sido ampliada durante las pasadas décadas (Dodgson, 1993; Easterby-Smith, 1997; Lipshitz, et., al. 2002); la mayoría de los investigadores se han enfocado en el análisis del aprendizaje organizativo desde una base teórica (Saru, 2007); trazando una senda muy rica sobre la cual se pueden realizar una infinidad de estudios empíricos; guardadas las proporciones, el presente estudio pretenderá aportar sus resultados a la construcción de la senda empírica del aprendizaje organizativo.

Desde la perspectiva teórica, Easterby-Smith (1997) plantea que el estudio del aprendizaje organizativo ha sido abordado por investigadores y profesionales, desde la perspectiva de seis disciplinas y sub-disciplinas (psicología, ciencias administrativas, estrategia, gestión de la producción, sociología y antropología cultural) y se encarga de analizar las distintas problemáticas abarcadas y las principales contribuciones e ideas de las mencionadas disciplinas y



sub-disciplinas.

En lo concerniente a la tesis anterior, se han tomado las contribuciones y problemáticas estudiadas desde; (a) la psicología, cuya principal preocupación es el desarrollo humano dentro de la organización (importancia del contexto, estilos de aprendizaje y el discurrir del aprendizaje desde los individuos hasta el colectivo); (b) las ciencias administrativas, que se ocupan de la generación y procesamiento de información, dentro y acerca de la organización, cuyas bases se dan en los aportes de March y Simon (1958) y más recientemente con Argyris y Schön (1978), March y Olsen (1988), Senge (1990), Huber (1991), Nonaka (1994); (c) la sociología y teoría organizacional (ideología y retórica, intereses de los actores y política organizacional); (d) la estrategia (competitividad, interface organización – entorno, niveles de aprendizaje, importancia de la experiencia directa, alineación con el entorno, presiones competitivas); y (e) la antropología cultural (cultura como causa – efecto del aprendizaje, creencias). En el presente trabajo utilizaremos como cimientos para la elaboración del estudio empírico las perspectivas de las ciencias administrativas y la de la estrategia.

## **1.2 El concepto de aprendizaje organizativo, la dinámica de la organización en su entorno y la dificultad de observación de ese fenómeno**

El aprendizaje es considerado como fundamental para la creación del conocimiento. Pero el aprendizaje *per se* no garantiza que lo aprendido sea útil y adaptable a las circunstancias del entorno (Huber, 1991 pág. 89) y más cuando éste se caracteriza por ser un entorno cambiante, dado que lo aprendido en un momento del tiempo puede no ser útil en otras circunstancias. Es por ello que la capacidad de aprendizaje es un factor clave en la competitividad de las

organizaciones, y éstas deben ser entidades en constante aprendizaje dado que lo único constante en los entornos de los negocios son los cambios que en ellos ocurren (ver por ejemplo, Miles et al. 1978; Fiol y Lyles, 1985; Levitt y March, 1988; Barr et al. 1992).

Si bien el conocimiento es fundamental para el desarrollo de competencias que permitan la sostenibilidad de las organizaciones en el largo plazo, para lograr este objetivo se hace necesario que dicho conocimiento permee la organización; y que también se dé la expansión del conocimiento a través de la organización. Este hecho dependerá de la intensidad del proceso de aprendizaje y de la capacidad que la organización tenga para absorberlo (Cohen y Levinthal, 1990). El planteamiento anterior significa que el conocimiento acumulado incrementa la capacidad de la empresa para acumular conocimiento nuevo y aprender con mayor facilidad. Sin embargo, no todas las organizaciones aprenden a la velocidad requerida para responder rápidamente a los cambios del entorno, puesto que dicha velocidad se ve afectada por la cultura organizacional, las actitudes de los gerentes frente al aprendizaje y los recursos disponibles para dicho aprendizaje (Fiol y Lyles, 1985).

Ahora bien, en los párrafos anteriores habíamos descrito las razones por las cuales el aprendizaje y su producto, el conocimiento, constituían factores muy importantes para competir en entornos dinámicos; ahora nos ocuparemos en describir los aspectos que condicionan el aprendizaje de la organización; para una mayor comprensión del mismo, hemos de entender que existe una serie de factores contextuales que afectarán la probabilidad de que se dé el aprendizaje en una organización como son (a) el favorecimiento de una cultura organizativa que se oriente al aprendizaje; (b) una estrategia que permita a la organización cierta flexibilidad para hacer caso a las señales del entorno; y (c) los aspectos que caracterizan al entorno

mismo (Fiol y Lyles, 1985). Por tanto, para analizar y conocer cómo tiene lugar el aprendizaje en una organización, será necesario estudiar estos aspectos en profundidad.

Para poder entender en profundidad el significado del aprendizaje, debemos ser conscientes de la complejidad de éste término, y que además éste ha sido objeto de un gran número de definiciones (Tsang, 1997). Muchas disciplinas han abordado esta cuestión desde diversas perspectivas, motivos, objetivos y audiencia (Easterby-Smith, 1997), lo cual se ve reflejado en la gran cantidad estudios y definiciones que se han aportado. Abundan los autores y las definiciones de aprendizaje organizativo (Argyris y Schön, 1978; Barnett, 1994; Crossan et al. 1999; Dixon, 1994; Dodgson, 1993; Fiol y Lyles, 1985; Huber, 1991; Levitt y March, 1988; Moreno Luzón et al. 2003; Nicolini y Mezner, 1995). Sin embargo, Fiol y Lyles (1985) plantean que la proliferación de definiciones existentes lleva a confusión.

Continuando con la línea de discusión, Simon (1969) definió aprendizaje organizativo como las señales/ideas para el crecimiento y reestructuración de los problemas organizacionales, surgidas de los individuos y reflejadas en los elementos estructurales y en los resultados de la propia organización. Estas señales en forma de información son procesadas y asimiladas por las personas y compartidas con los grupos a los cuales ellos pertenecen. Lo anterior, sumado a los planteamientos de Fiol y Lyles (1985) (quienes arguyen que el aprendizaje consiste en el desarrollo de puntos de vista por un lado, y de resultados de acciones estructurales y de otro tipo, por el otro), muestra como el aprendizaje que se da en las organizaciones es un activo intangible de mucha valía para competir en una economía de mercado. Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, podemos

argumentar que la información sirve como un insumo clave que a través de su procesamiento dará lugar al aprendizaje individual en primera instancia, y que mediante la interacción de los individuos, dará lugar al aprendizaje grupal. También es importante resaltar que la información debe ser procesada de manera eficiente y consciente y con una finalidad, por parte de las personas que conforman la organización, y de esa manera, a través del proceso de aprendizaje se constituirá finalmente en conocimiento valioso y diferenciador de una organización.

Es importante tener en cuenta lo que sucede con la información, su procesamiento y el resultado final de éste: el conocimiento; puesto que las organizaciones están compuestas por grupos de personas y éstos grupos los componen individuos comprometidos con una tarea común y particular. Es necesario comprender por qué los grupos de personas suelen mostrar algunas deficiencias cuando están involucrados en tareas cognitivas, como lo son la producción y la evaluación de información; por lo que las interpretaciones, las percepciones y la memoria de esas personas pueden estar distorsionadas por diversos factores (Vennix, 1999); dichas deficiencias y asimetrías deben ser subsanadas mediante acciones de la gerencia, para poner en contexto y a disposición de los empleados, el conocimiento clave. El sustraer conocimiento de un grupo de miembros de una organización suele ser una tarea dispendiosa, y por ello sus directivos deberían ser conscientes de que las personas pueden ser fácilmente inducidas a pensar cosas y que sus opiniones pueden ser afectadas fuertemente por lo que otras personas piensan y por el contexto en el que están ellos mismos (Vennix, 1999).

Lo anterior nos permite establecer que la contextualización de un fenómeno particular en una organización, es una construcción social

que se da como resultado de la interacción de los miembros de grupos o de una organización y por ello se hace indispensable una guía de acción emanada desde la dirección de la empresa; ésta acción de gestión facilitará la retroalimentación de lo aprendido a partir de los resultados y de ésta manera las personas reforzarán sus comportamientos y, a su vez, serán reforzadas por el comportamiento de otras a partir de las impresiones que tengan de ciertos fenómenos (Hogarth, 1987). Este fenómeno se describe como una construcción modelada del grupo y que ayudará a mapear y modelar las fuerzas concurrentes y a poner en manifiesto – de manera explícita – los modelos mentales y poner en términos la definición del fenómeno del aprendizaje para poder probarlo. El planteamiento del autor anterior (*Ibíd.*), nos ayuda a comprender como el aprendizaje es un fenómeno de la interacción social y que debe ser fomentado por las directivas de las empresas.

Para los directivos es importante saber que los modelos mentales de las personas son la representación parcial de una situación compleja, por lo que ellos tienden a ver solo las partes de dicha situación y no el todo de la misma; esto ocurre cuándo su observación de un fenómeno no la hacen de manera integral. Este tipo de observación es posible cuando los gerentes/emprendedores están entrenados en pensamiento sistémico; característica poco común cuando se trata de los responsables de la dirección de las PYMES. Este hecho será importante tenerlo en cuenta cuando en el presente estudio se haga la medición del aprendizaje organizativo, ya que se tratará de las percepciones que tienen las personas sobre lo aprendido y lo aprendido tenderá a ser una construcción social afectada por los valores sociales y la cultura.

Así mismo y dentro de este tenor, es importante que tengamos

en cuenta, cuando estemos en la tarea de medición del aprendizaje organizativo, los significados que los directivos de las empresas a quienes aplicaremos la encuesta a los niveles de aprendizaje organizativo y como estos están relacionados con procesos sociales y psicológicos: intuición, interpretación, integración e institucionalización – descritas como las cuatro i; y finalmente, debemos saber que las cogniciones (lo que se sabe) afectan las acciones (lo que se hace) y viceversa. También deberemos estar alertas en cuanto a que cuando se da un cambio en el estado de conocimiento, este no es fácilmente perceptible, pero se nota un cambio visible en términos de resultados organizativos. Cambios que no ocurren simultáneamente (Fiol y Lyles, 1985).

### **1.3 Retrospectiva de las definiciones y diferentes perspectivas para el análisis del concepto de aprendizaje organizativo**

Tomaremos ahora los planteamientos de Fiol y Lyles (1985) sobre las diferentes conceptualizaciones del aprendizaje organizativo:

- a. *Conocimiento nuevo* (Argyris y Schön, 1978; Hedberg, 1981).
- b. *Estructuras nuevas* (Chandler, 1962).
- c. *Sistemas nuevos* (Jelinek, 1979; Miles, 1982).
- d. *Acciones simples* – meras acciones (Cyert y March, 1963; Miller y Friesen, 1980) o
- e. Alguna combinación de los anteriores enunciados (Bartunek, 1984; Shrivastava y Mitroff, 1982).

Esos enunciados hacen referencia a: aprendizaje (Cyert y March, 1963; Jelinek, 1973), adaptación (Chakravarthy, 1982; Meyer, 1982), cambio (Dutton y Duncan, 1983; Mitzberg y Waters, 1982) o a la capacidad de desaprender (Starbuck et al., 1978). En todas esas instancias se supone que el aprendizaje mejorará el desempeño futuro.

Ésta asunción refuerza y justifica en gran parte la razón por la cual hemos involucrado en nuestro análisis como variable independiente al aprendizaje organizativo.

El aprendizaje, en un sentido más general, podría ser definido como un proceso interactivo de acción y reflexión, en el cual la acción es examinada y evaluada por un actor y a su vez es modificada para producir un resultado deseado (Kolb, 1984; Schön, 1983; Dewey, 1938). Esta definición es concordante con la de Garvin (2000) quien plantea que el aprendizaje competitivo debe incluir cambio, tanto que podría decirse que una organización puede aprender cuando sus acciones han sido modificadas como un resultado de la reflexión sobre un conocimiento nuevo. Esta definición involucra el proceso de aprendizaje adaptativo ya que, con base en el conocimiento nuevo, una determinada organización modificará sus acciones para adaptarse a las circunstancias dadas en el entorno. El desarrollo e implementación de derroteros nuevos van a permitir a las organizaciones el establecimiento de los objetivos de aprendizaje pertinentes y también establecer qué es lo que debe ser aprendido en las diferentes áreas; ya que las distintas partes de una organización deben aprender cosas diferentes para que se lleve a cabo un aprendizaje eficaz, entendiéndose a la organización como un todo (Edmonson, 2002).

Ahora bien, la perspectiva cognitiva ha ganado fuerza en el ámbito de la investigación del aprendizaje organizacional (Argyris y Schön, 1996; Duncan y Weiss, 1979; Easterby-Smith, 1997; Edmonson y Moingeon, 1998; Fiol y Lyles, 1985; Garvin, 1993; Senge, 1990; Walsh y Ungson, 1991). La investigación cognitiva sugiere un proceso cognitivo, mediante el modelo tradicional de estímulo – respuesta de aprendizaje. Una pieza clave de la perspectiva cognitiva de aprendizaje

es la teoría de esquema<sup>5</sup>. Un esquema ha sido definido como un conjunto de conceptos, teniendo en cuenta las relaciones entre esos conceptos y la información embebida en ellos (Ashcraft, 1993; Leahey y Harris, 1993; Medin, 1989).

Aprender implica un proceso de transformación, creación, refinación o validación de esos esquemas (Rumelhart y Norman 1978; Vosniadou y Brewer, 1987). Dados los planteamientos anteriores, el aprendizaje organizativo puede ser entendido como el proceso a través del cual las estructuras cognitivas organizacionales son creadas y cambiadas (Nicolini y Mezner, 1995). La investigación cognitiva sugiere que los esquemas cognitivos son constantemente creados, reforzados o cambiados por la información (Rumelhart y Norman, 1978). Cuando un evento ocurre, la información es reunida, creada y distribuida. Para representar un evento, una entidad absorbería información acerca del evento y sus efectos y ésta sería interpretada a partir de los esquemas existentes (Gnyawali y Stewart, 2003).

Una organización aprende si el dominio de sus comportamientos potenciales se altera a través de su procesamiento de información (Huber, 1991) y una organización que aprende crea su futuro expandiendo continuamente sus habilidades y competencias (Senge, 1990); estos aspectos son muy importantes en cuanto a la competitividad y sustentabilidad de las organizaciones, en entornos muy dinámicos. Inherente al concepto de aprendizaje, según lo ha planteado Shrivastava (1983), existe una fuerte influencia de la capacidad de aprendizaje sobre el proceso de formulación de la estrategia, puesto que la formulación de la estrategia depende de la información que ha sido conseguida y está dentro de la organización y

---

<sup>5</sup> Para profundizar más en esta teoría se pueden consultar los trabajos de Harris (1994), Rumelhart (1980) o Vosniadou y Brewer (1987).



es a su vez accesible a sus miembros. Por tanto, la formulación de las estrategias estará influenciada por la habilidad de una organización para aprender, y la efectividad de una estrategia podrá ser mejorada mediante una mayor comprensión de cómo las organizaciones aprenden y por qué lo hacen de una manera particular (Ribbens, 1997). Así pues, un aprendizaje organizativo eficaz, rápidamente se convertirá en la única ventaja competitiva de la organización<sup>6</sup>.

Argote et al. (2003), resaltan que el interés de académicos y empresarios por comprender los aspectos relacionados con el aprendizaje organizativo y la gestión de conocimiento sigue creciendo en el ámbito mundial. En este sentido, estudios como por ejemplo, los de Argote y Epple (1990) y Pisano et al. (2001), muestran evidencia de que existen marcadas diferencias de desempeño a nivel de la organización o de unidades dentro de la organización que pueden ser explicadas desde la teoría basada en los recursos, donde el aprendizaje y su consecuente resultado, el conocimiento, son recursos valiosos que poseen las organizaciones asimétricamente (difieren en cuanto al grado de posesión). Como consecuencia, aquellas organizaciones que los poseen en mayor grado y hacen un uso eficaz de ellos, van a ver reflejada esta acción en un desempeño destacable.

En esta línea argumental, el desempeño diferencial y persistente se ha atribuido a la explotación eficiente de capacidades y competencias subyacentes a la organización (Eisenhardt y Martin, 2000; Argote et al. 2003). Sólo algunas organizaciones desarrollan capacidades dinámicas como por ejemplo, el aprendizaje, siendo ésta una capacidad dinámica

---

<sup>6</sup> DeGeus (1988) y Stata (1989) arguyen que la globalización incremental y la complejidad del entorno externo de la organización fuerzan la habilidad para aprender; lo que permitirá a una organización desarrollar mecanismos para ser competitivos.

que permite a las empresas dar una respuesta rápida a los cambios del entorno, mediante la integración y reconfiguración de los recursos (Teece et al. 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Chien y Tsai, 2012). La perspectiva de las capacidades dinámicas constituye una extensión de la perspectiva basada en los recursos y la perspectiva basada en los recursos a su vez se emplea en la explicación de la acumulación por parte de la empresa de recursos valiosos, singulares, poco probables de ser imitados y únicos, la cual le permitirá conseguir y mantener ventajas competitivas (Chien & Tsai, 2012). Ésta es la razón por cual esos recursos valiosos incluyen, entre otros, el aprendizaje y el conocimiento resultante de éste, que alimentarán la estrategia de la organización. Más aún, para que el aprendizaje organizativo sea valioso debe estar embebido en la organización y es por esto que podrá constituirse en una capacidad para la competitividad. Por tanto los individuos, los grupos y la organización misma (en sus memorias), mediante la gestión, deben estructurar – dar forma – el aprendizaje de manera coherente y dinámica (Shoid y Kassim, 2013), y es así como con el paso del tiempo, el aprendizaje organizativo será un componente clave para que la organización alcance desempeños destacados.

Dados los planteamientos anteriores, consideramos que el aprendizaje y el conocimiento derivado son recursos estratégicos críticos, que contribuyen de manera determinante para que una empresa alcance la ventaja competitiva en los mercados en los que opera (Grant, 1996). Así mismo, el conocimiento como recurso permite el desarrollo de capacidades dinámicas (Griffith et al. 2006; Liao & Kickul, 2009). Así pues, estamos de acuerdo con De Geus (1988) cuando plantea que el aprendizaje organizativo, visto como la habilidad para aprender más rápido que los competidores, podría ser el propulsor de la ventaja competitiva y de un desempeño superior de la organización; argumento que consideramos está íntimamente ligado a

la razón de ser de una empresa y por ello resaltamos la pertinencia que tiene para este estudio.

En este sentido, Nafei (2014) establece que el aprendizaje organizativo es considerado uno de los más promisorios conceptos de la literatura empresarial moderna. Del mismo modo, Liao y Wu (2009) plantean desde la perspectiva estratégica, que el aprendizaje organizativo es una fuente muy importante de heterogeneidad entre las organizaciones. Las razones anteriores permiten plantear que el hecho de poseer capacidades y ventajas competitivas en diferente grado facilitan el logro de niveles de rendimiento y grados de internacionalización muy variados; lo que nos lleva a tener interés en conocer de qué forma la capacidad de aprendizaje puede afectar al proceso de internacionalización de una empresa, bajo la asunción de que el grado o nivel de internacionalización de una empresa refleja de cierta manera un nivel o grado de desempeño. Estas diferencias se evidencian al hacer una observación del panorama general del entorno empresarial.

El estudio del aprendizaje organizativo es relevante en la medida en que el mismo busca dar respuesta a los retos que surgen de un entorno empresarial que está en continuo cambio, y puede ayudar a las empresas a superar sus dificultades de supervivencia en el largo plazo (Real et al. 2006). Como ya habíamos planteado en el apartado anterior, el aprendizaje organizativo puede ser considerado como una fuente importante de ventaja competitiva (Edmondson y Moingeon, 1996a.; Grant, 1996; Stata, 1989). Para Crossan et al. (1999), el aprendizaje organizativo es un medio importante para lograr la renovación estratégica de una empresa y que probablemente facilitaría el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Huber (1991) y Macdonald (1995) definieron el aprendizaje organizativo como un

proceso de adquisición, distribución e interpretación de información. Por otra parte el aprendizaje organizativo también ha sido definido como un proceso de interacción social dentro del cual los miembros de una organización, se involucran en discusiones para alcanzar una amplia comprensión compartida de lo que es una empresa (Duncan y Weiss, 1979; Senge, 1990). En cuanto al trabajo de Senge (1990), es importante resaltar la diferenciación que propone entre aprendizaje generativo y adaptativo.

Tanto los directivos de las empresas como los académicos reconocen la importancia que tiene el aprendizaje organizativo como medio para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (DeGeus, 1988; Stata, 1989). Alcanzar la ventaja competitiva en un entorno de permanente cambio es una tarea difícil para los responsables de las organizaciones y por esta razón ellos deben tomar conciencia de lo que significa asimilar aprendizaje nuevo y utilizar lo que ya se ha aprendido; además ellos deben considerar también que el aprendizaje se da en varios niveles: individual, grupal y organizativo, tal como lo han establecido Crossan et al. (1999); ya que su comprensión y asimilación, les dará claridad sobre la manera cómo deben conducir a la empresa en un entorno cambiante e intensamente competitivo.

Ahora bien, como ya está planteado en párrafos anteriores, existe evidencia empírica del efecto del aprendizaje organizativo en el desempeño de las organizaciones (Dimovski, 1994), y vemos como McGuinness y Morgan (2005) establecen el impacto positivo del aprendizaje organizativo sobre la mejoría del desempeño de las empresas; y considerando estos argumentos podemos entender el rol que el aprendizaje organizativo está adquiriendo en las organizaciones actuales, ya que éste constituye un impulsor importante del dinamismo de las organizaciones en el tiempo, las hace más ágiles, las hace más

competitivas y les permite una mayor permanencia en entornos cambiantes y complejos. Se ha revelado, por tanto, como un recurso clave para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo, y su análisis cobra un interés especial en el marco de la presente tesis doctoral.

Para efectos de esta tesis asumiremos los planteamientos de Bontis et al. (2002) sobre la importancia que para las organizaciones tiene el desarrollo de la capacidad para aprender, como única forma probable de ventaja competitiva sostenible, dados un entorno turbulento e incierto y la intensificación de la competencia entre las organizaciones en un contexto globalizado. Este planteamiento a su vez se ve enriquecido por un cúmulo de hallazgos teóricos y empíricos que se han producido históricamente, y en los cuales éstos autores tienen en cuenta los estudios pioneros sobre el aprendizaje organizativo y que son la base teórica prevalente a las definiciones del concepto y que ha tenido su fundamento en los hallazgos de Argyris y Schön (1978), pasando por los de Shrivastava (1983), Fiol y Lyles (1985), Levitt y March (1988), De Geus (1988), Stata (1989), Huber (1991), Crossan et al. (1995), Easterby-Smith (1997) y Crossan et al. (1999).

El mencionado estudio de Bontis et al. (2002) aborda el aprendizaje organizativo desde un enfoque sistémico que involucra los tres niveles ontológicos del aprendizaje en una organización, como también lo que ocurre con el aprendizaje hacia adelante/feedforward (desde el individuo, pasando por los grupos, hasta la organización) y lo que ocurre con el aprendizaje retrospectivo/feedback (desde la organización, pasando por los grupos, hasta llegar a los individuos) y que como marco de análisis integra el modelo de las 4I desarrollado a su vez por Crossan et al. (1999) quienes conciben el aprendizaje organizativo como un proceso de renovación estratégica que se da a

través de los tres niveles ontológicos de la organización: individual, grupal y organizacional. Estos tres niveles están vinculados con cuatro categorías de procesos sociales y psicológicos (intuición, interpretación, integración, institucionalización) que involucran la asimilación del conocimiento nuevo (exploración) y la utilización del conocimiento aprendido (explotación). En nuestra tesis doctoral nos basaremos, en parte, en la medición del proceso de aprendizaje organizativo planteada por Bontis et al. (2002).

#### **1.4 El aprendizaje y las rutinas en la organización**

Desde una perspectiva clásica proveniente de estudios conductuales o de comportamiento de las organizaciones, el aprendizaje organizativo puede ser entendido como una serie de rutinas y comportamientos dentro de una organización (Cyert y March, 1963; Nelson y Winter, 1982; Argote y Greve, 2007) que guían las acciones emanadas de una lógica de lo que es apropiado, de lo que es legítimo, más que de una lógica de lo intencionado (Levitt y March, 1988). Es decir que las actividades de una empresa obedecerán a lo que se considera como apropiado y legítimo después de ser analizado.

Por otra parte, se considera que las actividades organizativas son histórico-dependientes (Lindblom, 1959; Steinbruner, 1974), lo que significa que las rutinas están basadas en interpretaciones del pasado, más que en anticipaciones del futuro. Se adaptan incrementalmente a la experiencia en respuesta a la retroalimentación de los resultados obtenidos (Levitt y March, 1988), por lo cual la organización debe documentar y registrar en sus memorias las experiencias de sus individuos y equipos. Así mismo, las organizaciones deben estar enfocadas hacia los objetivos y sus comportamientos dependerán de la relación entre los resultados obtenidos – observados y las expectativas respecto a dichos resultados (Levitt y March, 1988). Es básico en el

análisis entender que (*ibíd.*): (a) las rutinas son transmitidas a través de la socialización, educación, capacitación, imitación, profesionalización, y contratación de personal; (b) las rutinas son registradas en la memoria colectiva, a menudo de manera coherente pero a veces confusa; (c) a menudo perduran en el tiempo, pero a veces se pierden; (d) las rutinas cambian como resultado de la experiencia dentro de una comunidad o de lo aprendido por otros en otras organizaciones; y (e) los cambios en las rutinas de las empresas dependerán también de la interpretación que se haga de la historia, particularmente de la evaluación de los resultados en términos de objetivos.

El aprendizaje organizativo cuando se aplica al desarrollo de productos nuevos tiende a enfocarse en el extremo “exploración” del continuum exploración–explotación (Crossan et al., 1999). La renovación, por tanto, requiere que la organización explore y aprenda nuevas formas mientras, simultáneamente, explota lo que ha aprendido (March, 1991). De este planteamiento podemos deducir que las organizaciones requieren de un equilibrio en el continuum explotación–exploración.

Así, el aprendizaje organizativo involucrará dinámicas de explotación. Por ejemplo, en los procesos por los cuales la organización crea confianza en la experiencia mediante el refinamiento o mejora de la producción (Levinthal y March, 1993). Pero también involucrará dinámicas de exploración. Por ejemplo, en los procesos mediante los cuales las organizaciones crean variedad en la experiencia mediante la experimentación, prueba y libre asociación (Marengo, 1993).

Del mismo modo el aprendizaje organizativo es un fenómeno multinivel que involucra dinámicas de aprendizaje intra-organizativo – por ejemplo, el aprendizaje que tiene lugar dentro de la empresa y

otras organizaciones formales (Argote y Ophir, 2002) – y aprendizaje inter-organizativo – por ejemplo, el aprendizaje colectivo de organizaciones involucradas en esquemas de colaboración como las redes asociativas y las alianzas (Larsson et al. 1998)–. En este estudio nos centraremos en el análisis del aprendizaje intra-organizativo.

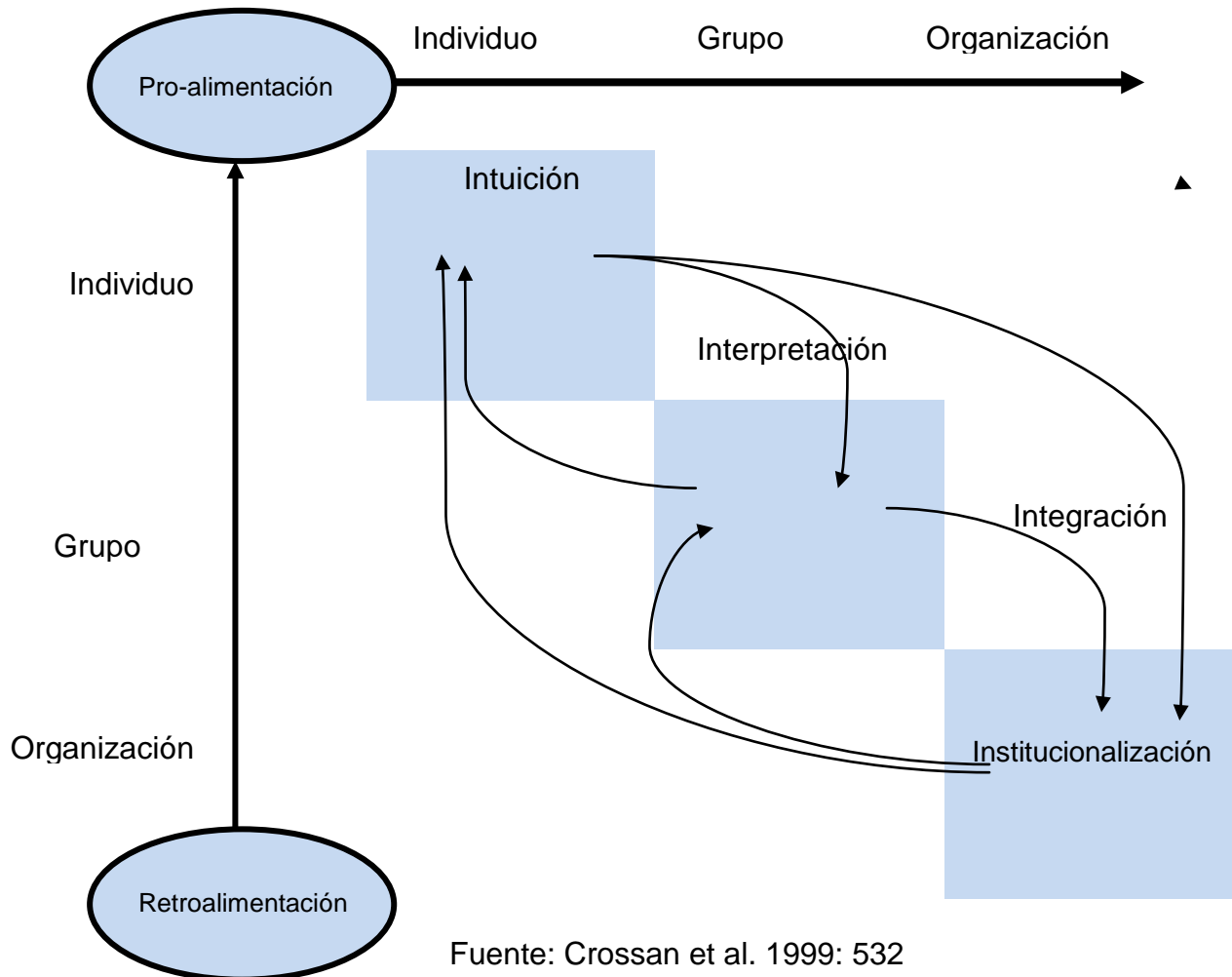
### **1.5 El aprendizaje en la organización y sus niveles ontológicos**

En este apartado refrendaremos la importancia que para académicos y practicantes tiene la comprensión del proceso de aprendizaje en sus tres niveles ontológicos (individual, grupal y organizacional). Esa comprensión, para el caso de empresarios/gerentes, marcará los derroteros de su gestión en busca de una mejor posición competitiva y, obviamente, contribuirá a la búsqueda del objetivo de desempeño.

Los tres niveles ontológicos del aprendizaje organizativo interaccionan unos con otros, resaltándose así el carácter dinámico del proceso de aprendizaje organizativo, como se puede deducir de lo esquematizado en la Figura 1.1



Figura 1.1: “El aprendizaje organizativo como un proceso dinámico”



De los hallazgos en el trabajo de Crossan et al. (1999) se pueden deducir tres ideas, que son las siguientes (*ibíd.*): (a) el aprendizaje organizativo es mayor que la suma del aprendizaje individual de los miembros de la compañía; (b) el aprendizaje individual es una condición necesaria aunque no suficiente para el aprendizaje organizativo; y (c) para que se produzca el aprendizaje organizativo, el aprendizaje individual tiene que ser asimilado a nivel de la organización.

El aprendizaje, independientemente del nivel ontológico en que se produzca, constituye un proceso cuyo resultado o producto es el conocimiento (Moreno Luzón et al., 2003). Así, esos autores definen el aprendizaje organizativo como aquella información que ha sido contextualizada e interpretada de forma subjetiva y asimilada por un individuo, grupo u organización.

Dentro del ámbito intra-organizativo, la literatura especializada (Nonaka y Takeuchi, 1995; Crossan et al., 1999) distingue tres niveles ontológicos de aprendizaje tal y como se expuso anteriormente. En las siguientes páginas haremos referencia con mayor grado de detalle a estos tres niveles, a saber, el individual, el grupal y el organizativo.

### **1.5.1 El Aprendizaje Individual**

El aprendizaje supone una transformación de la información de la que se obtendrá el conocimiento, dado que se considera el aprendizaje como un proceso mediante el cual el individuo genera conocimiento a partir de la interpretación y asimilación de información diversa tácita o explícita (Moreno et al. 2000). En este sentido, King (2001), Rábago y Olivera (2001) y Williams (2001) afirman que el aprendizaje se logra tanto a nivel consciente como inconsciente. No obstante, este último autor establece que un buen aprendizaje individual tiene lugar sin la intervención consciente del individuo, aunque requiere de una estrategia que lo motive y fomente, lo que se consigue mediante la educación y formación del individuo (aprendizaje consciente).

El conocimiento creado modifica las perspectivas internas y, a veces, la conducta del individuo (Fiol y Lyles, 1985; Stata, 1989; Swieringa y Wiersdama, 1992; Garvin, 1993; Kim, 1993; Muñoz-Seca y Riverola 1997; Schunk, 1997). También el aprendizaje amplía las capacidades y habilidades del individuo, pues el conocimiento desarrollado y almacenado en su memoria es susceptible de ser

utilizado en futuras ocasiones, en las que conceptos, términos o habilidades que hasta el momento el individuo desconocía, pasan a integrarse y a formar parte de su acervo individual (Martínez y Ruiz, 2006).

El aprendizaje hace que el comportamiento del individuo mejore, así como los resultados derivados de tal comportamiento (King, 2001), dado que el aprendizaje individual es un proceso en el que las personas descubren un problema, inventan una solución al mismo, ponen en práctica la solución y evalúan el resultado, conduciendo al descubrimiento de problemas nuevos (Moreno et. al., 2000). Es por ello que el aprendizaje incide en el comportamiento y en los resultados del individuo mejorándolos. Además el aprendizaje individual es básico para el desarrollo de aprendizaje a otros niveles ontológicos superiores (equipo y organizativo) (Simon, 1991; King, 1993; Nonaka, 1994; Bain, 1998; Crossan et al. 1999; Moreno et al. 2000 y 2001).

Los aspectos que facilitan el aprendizaje individual explicados por Crossan et al. (1999) son la metáfora, la intuición y las tecnologías de información. La metáfora contiene dos conceptos contradictorios incorporados en una palabra, los cuales permiten hacer comparaciones que contribuyen a conocer el grado de desequilibrio, discordancia o inconsistencia involucrado en su asociación (Nonaka, 1994); o relacionan dos términos muy similares, intentando acercarlos con el fin de crear una realidad nueva. Hace coincidir en un sólo punto las visiones de un individuo y le permite compartirlas con otros en base a la imaginación, el lenguaje figurativo y los símbolos –aprendizaje–, así como entender adecuadamente e internalizar la información que no es fácilmente interpretable en el proceso de conversión del conocimiento (Nonaka, 1991 y 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).

La intuición es una herramienta personal que implica una interpretación y aprendizaje previo, de carácter subconsciente, difícil de

transmitir y compartir y que involucra un sentimiento de lo que es correcto o no (Crossan et al., 1999; López y López, 2001).

También las tecnologías de información permiten generar, acceder, transferir, compartir y codificar conocimiento (Terret, 1998) e información; mejorar la comunicación, colaboración y búsqueda de conocimiento (McCampbell et al., 1999) y el aprendizaje continuo y colectivo en las organizaciones (Alavi et al., 1997; Croasdell, 2001) y a sus miembros, ayudando a veces a mantener la memoria individual (Martínez y Ruiz, 2006).

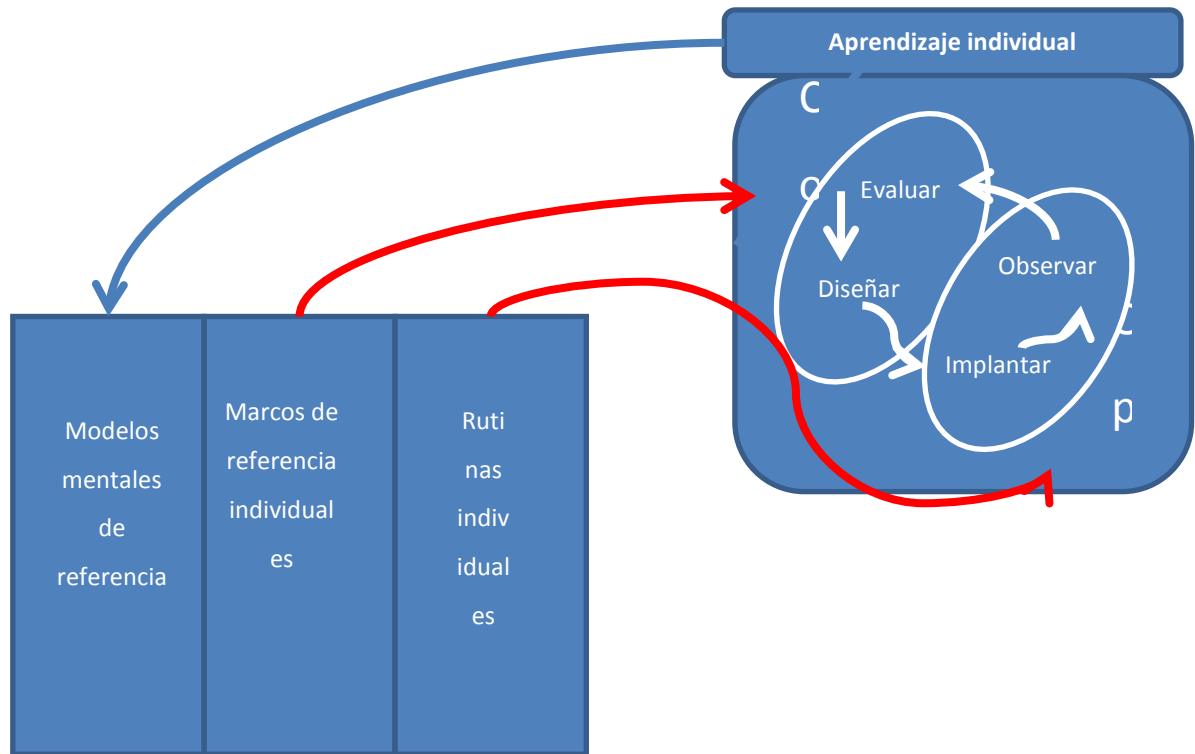
Un aspecto ampliamente estudiado en la literatura se refiere al nivel o grado en el cual el aprendizaje tiene lugar, nivel individual o nivel organizativo. Al respecto no ha faltado discusión y debate; existe un desacuerdo entre aquellos autores que estrictamente emplazan el aprendizaje en los individuos (Grant, 1996a; Simon, 1991) y aquellos que lo emplazan dentro de la organización como un todo (Hedberg, 1981; Levitt y March, 1988; Van der Bent et al., 1999) y que lo entienden como una consecuencia del almacenamiento de conocimiento en la memoria de la empresa, lo cual tiene mucho sentido ya que una organización puede aprender porque es una entidad social, no una abstracción (Balbastre et al., 2003). La organización aprende fruto de las interacciones del colectivo de individuos, de las cuales surgen las rutinas que construyen la memoria de la organización. A los efectos del presente estudio, la organización será tratada como una entidad formada por un colectivo de individuos, que internamente están organizados como grupos inmersos en tareas y rutinas diseñadas a partir de los conocimientos adquiridos a través del aprendizaje.

Así pues, Martínez y Ruíz (2006: 2) definen el aprendizaje individual como “un proceso, consciente o inconsciente, por el cual los individuos obtienen conocimiento nuevo procedente de la transformación de la información, que modifica su perspectiva interna y

en ocasiones su conducta, amplía sus habilidades y capacidades cognitivas y mejora sus comportamientos y los resultados de estos. Es el pilar sobre el que se sustentan procesos de aprendizaje desarrollados a otros niveles, como grupal y organizativo". En otras palabras, el aprendizaje individual es un proceso mediante el cual el individuo genera conocimiento a partir de la interpretación y asimilación de información diversa tácita y/o explícita. Por tanto, el aprendizaje individual está asociado con la generación de conocimiento y podría entenderse como que es el resultado del procesamiento de la información.

Por su parte, Kim (1993) propone que la esencia del aprendizaje individual es el ciclo observar – evaluar – diseñar – implantar (OEDI), el cual interactúa con los modelos mentales individuales que, a su vez, están constituidos por los marcos de referencia y las rutinas (Moreno-Luzón et al., 2000). En el modelo OEDI, evaluar (reflexionar tras observar) y diseñar (formar conceptos abstractos) integran el aprendizaje conceptual o Know-Why, que constituye la habilidad para articular una comprensión conceptual de una experiencia. De otra parte, implantar (probar conceptos) y observar (experiencia concreta) forman lo que se denomina el aprendizaje operativo o Know-How, es decir, la habilidad física de conducir una acción (Kim, 1993). Respecto a los modelos mentales y sus componentes, el marco de referencia determina el desarrollo del aprendizaje conceptual y las rutinas determinan el desarrollo del aprendizaje operativo. Para Kim (1993) los marcos de referencia son el componente cognitivo de los modelos mentales, mientras que las rutinas son el componente operativo de dichos modelos, lo que se ilustra en la Fig. 1.2

Figura 1. 2. Modelo simple del aprendizaje individual – Ciclo OEDI



Fuente: Kim (1993)

Para Moreno-Luzón et al. (2000: 5), el aprendizaje individual, definiéndolo desde una perspectiva instrumental, sería “un proceso mediante el cual el individuo genera conocimiento a partir de la interpretación y asimilación diversa tácita y/o explícita”. Esta definición asocia el aprendizaje con la generación de conocimiento.

Así mismo, el aprendizaje individual capacita a la persona para el cambio individual de comportamiento en el contexto organizativo, siempre y cuando no existan obstáculos y haya incentivos para fomentarlo. En este sentido, el aprendizaje individual se verá afectado por factores relacionados con el individuo y con el entorno inmediato al mismo, y existe una serie de aspectos que lo facilitarán. Es por ello que una organización que requiera construir su ventaja competitiva desde el aprendizaje deberá trabajar sobre esos factores para conseguirla. La

Tabla 1.1 sintetiza los principales factores que actúan sobre el aprendizaje individual

**Tabla 1.1. Factores que afectan el aprendizaje individual**

| FACTORES QUE AFECTAN                                    | AUTORES (proponen factor)  |
|---|--|
| Personalidad  | Antonacopoulou (1999)  |
| Conocimientos y habilidades                             | Moreno et. al (2000); López y López (2001)   |
| Educación   | Hamel y Prahalad (1993); Scott y Bruce (1994); López y López (2001)  |
| Valores y creencias culturales                          | Garrat (1987); Dixon (1994); Mintzberg (1994); Antonacopoulou (1999); Chiva y Camisón (1999); Moreno et al (2000); Pérez et. al (2000); López y López (2001) |
| Emociones - Sentimientos                                | Antonacopoulou (1999)  |
| Experiencia   | Fondas y Wiersema (1997)   |
| Capacidad de aprender                                   | March y Olsen (1975); Huber (1991); Antonacopoulou (1999)  |
| Capacidad mental e intelectual                          | Antonacopoulou (1999)  |
| Memoria   |  |
| Percepción de la necesidad de aprender                  |  |
| Percepción de la habilidad de aprender                  |  |
| Actitud hacia la actualización                          |  |
| Expectativas de consecución de objetivos de aprendizaje |  |
| Habilidades de comunicación                             | Argyris (1994); Tejedor y Aguirre (1998); Antonacopoulou (1999)  |
| Defensa mental  | Argyris (1991)   |
| Creatividad   | DiBella y Nevis (1998); Tejedor y Aguirre (1998); García (2000); Pérez Fernández (2000)  |
| Motivación  | Argyris (1994); Torras (1997); Guía (1999); Osterloh y Frey (2000)   |
| Autoestima  | Antonacopoulou (1999)  |
| Condiciones físicas del individuo                       |  |
| Edad  |  |
| Resultado real del aprendizaje                          |  |

Fuente: Martínez y Ruiz (2003:7)

### **1.5.2 El Aprendizaje en grupo**

La literatura especializada (Edmondson, 1999; Argote et al., 2000) define el aprendizaje en grupo como un proceso en el cual un equipo de trabajo ejecuta una acción, recibe y reflexiona acerca de la retroalimentación y realiza cambios para adaptarse y mejorar. En estudios de laboratorio para analizar el aprendizaje grupal se encontró que los miembros estables del grupo promueven el aprendizaje y la coordinación tácita (Moreland et al., 1998). Por otra parte, Brown y Duguid (1991) encontraron que las prácticas de trabajo organizativas son modificadas en pequeñas redes denominadas “comunidades de práctica” al compartir historias y señales en el contexto de la realización del trabajo. En esas comunidades de práctica se generan vínculos cercanos por los intereses en común más que en los grupos formales de trabajo. Esa investigación mostró que el aprendizaje ocurre en pequeños colectivos dentro de la organización; por lo tanto, se infiere la importancia de los grupos o equipos con intereses en común como parte fundamental para comprender el proceso de aprendizaje dentro de las organizaciones. Ancona y Caldwell (1992) han encontrado que los equipos fallan cuando tratan de comunicarse con otros equipos de la organización, lo cual dificultará la transmisión del conocimiento inter-organizativo. Si los equipos no se comunican, serían incapaces de convencer a otros equipos de la organización de la importancia de adoptar formas nuevas de trabajar (Roth y Kleiner, 2000); lo anterior pone de relieve la importancia de la alineación de los individuos y equipos en los que participan con los objetivos de aprendizaje de la organización.



### 1.5.3 El Aprendizaje Organizativo

El último nivel ontológico del proceso de aprendizaje es el organizativo. El aprendizaje organizativo es un término altamente complejo. Una gran cantidad de investigadores lo han estudiado y han dado sus particulares definiciones. Pero hasta el trabajo de Fiol y Lyles (1985) no hubo un consenso. Según estas autoras el aprendizaje organizativo es un proceso de acciones y actividades para la mejora a través de un mejor conocimiento y comprensión del entorno.

Es el momento de resaltar el análisis retrospectivo de Crossan et al. (1999) en éste los autores hacen un recorrido a través de la historia del estudio del aprendizaje organizativo desde la contribución de March y Olsen (1975), en cuyo estudio se consideran dos niveles del proceso de aprendizaje (individual y organizativo), pero no considera un marco del aprendizaje que vincule/ligue los niveles ontológicos al proceso, incluyendo la relación cognición/acción. A continuación abordamos el estudio de Daft y Weick (1984). Estos autores no consideran el marco multinivel, y describen el proceso más no lo hacen desde una perspectiva de niveles. Finalmente, establecen que el aprendizaje es un cambio en el comportamiento de las personas.

Posteriormente, Senge (1990) considera el nivel individual y grupal, más no el organizativo, razón por la cual el proceso lo describe vinculando los niveles individual y grupal, y considerando la relación cognición/acción. Luego tenemos a Huber (1991) quien considera un marco multinivel y describe los procesos de cada nivel, más no establece un modelo o proceso que vincule los tres niveles; explica cómo la cognición afecta los comportamientos de las personas. Ahora tenemos a March (1991) quien establece un marco multinivel en el que incluye el aprendizaje individual y el organizativo, pero que no considera un vínculo entre los niveles a través del proceso; si bien

establece la relación cognición/acción.

A continuación, y en la línea de investigación del proceso del aprendizaje organizativo, Watkins y Marsick (1992) consideran un marco multinivel, seis acciones imperativas del proceso de aprendizaje y establecen la relación cognición/acción. Luego y como consecuencia de sus hallazgos Nonaka y Takeuchi (1995) establecen un marco multinivel pero no como parte substancial de su modelo. Estos autores centran su análisis en el proceso que relaciona el aprendizaje individual con el grupal, pero que es débil al establecer la relación entre grupo y organización; y se centra en el análisis del conocimiento como tema clave de su modelo. En el estudio que llevamos a cabo consideraremos, (a) un marco multinivel; (b) los efectos del aprendizaje sobre la explotación y exploración; (c) el efecto de un nivel sobre el otro, (d) los procesos social y psicológico que relacionan los tres niveles (individual, grupal, organizativo); y (e) el resultado en cuanto al conocimiento y las acciones derivadas de este.

Consideramos que el planteamiento holístico de Crossan et al. (1999), integra para el análisis todos los aspectos y cuestiones relativas al aprendizaje organizativo desde una perspectiva dinámica; y también muestra cómo durante en proceso de aprendizaje los niveles ontológicos se interconectan, haciendo parte de un todo. Para profundizar en el enfoque holístico de Crossan et al. (1999), es necesario analizar los subprocesos (intuición, interpretación, integración, institucionalización) que se llevan a cabo en el proceso del aprendizaje organizativo y que tienen lugar a lo largo de tres niveles distintos: el individuo, el grupo y la organización (Balbastre, 2003: 73). Este autor resalta la importancia de la comprensión del proceso de aprendizaje en cada uno de los niveles, así como desde la perspectiva social y psicológica, señalando que los subprocesos están

encadenados formando parte de una estructura (proceso de aprendizaje) que se consolida a través de los tres niveles.

Así mismo, es importante explicar (a) cómo las personas consiguen discernir y comprender algo nuevo; (b) cómo a través de la interpretación mediante palabras y/o acciones las personas explican una perspectiva interna o una idea de uno mismo a otros; (c) cómo a través de la integración, se desarrolla un proceso de comprensión compartida entre varios individuos y se pone en marcha una acción coordinada a través de un ajuste mutuo; y (d) cómo si la acción coordinada es recurrente y significativa pasará a ser institucionalizada y de esta manera, la institucionalización asegura que las acciones embebidas en las rutinas van a tener lugar (Balbastre, 2003). Así, de esta manera, la institucionalización es el proceso que permite incorporar el aprendizaje ocurrido a nivel individual y grupal a la organización, adoptando la forma de sistemas, estructuras, estrategias y procedimientos (Crossan et al., 1999).

Como bien establece Antonacopoulou (2006), el debate sobre el aprendizaje organizativo debe salvar obstáculos como lo son su propia naturaleza holística y la complejidad del proceso en las organizaciones. Estos fenómenos son difíciles de observar al mismo tiempo, dado que el análisis debe darse a través de los niveles ontológicos y también involucrando las múltiples dimensiones del aprendizaje.

Los planteamientos anteriores resaltan la importancia que tienen cada uno de los niveles ontológicos y de los subprocesos, dentro del aprendizaje organizativo. Por esta razón y al ser el aprendizaje organizativo una variable clave en nuestra tesis, abordaremos su estudio de una manera holística cimentada en las aportaciones de los estudios de Crossan et al. (1999) y de Balbastre (2003) y sin dejar de lado los aspectos resaltados por Antonacopoulou (2006).

Ahora bien, el análisis del porqué de las diferentes definiciones aún continúa, y por esta razón es necesario recalcar en el hecho de que en la literatura, el aprendizaje organizativo ha sido tratado como un proceso y como un resultado (Balbastre et al., 2003). Por otra parte, hay investigadores que explican el aprendizaje operativo como un resultado de los mismos procesos de la dinámica organizativa, que proviene de las rutinas que guían el comportamiento (Levitt y March, 1988); mientras que otros lo consideran como un proceso de detección de errores y corrección (Argyris y Schön, 1978, 1996; Kolb, 1984; Schön, 1983).

La Tabla 1.2 recoge las principales definiciones de aprendizaje organizativo aportadas por la literatura especializada.

Tabla 1.2 Definiciones de Aprendizaje Organizativo.

| Autor(es)              | Definición de Aprendizaje Organizativo  |
|------------------------|---|
| Argyris y Schön (1978) | Proceso a través del cual los miembros de una organización detectan un error o anomalía y lo corrigen reestructurando la teoría organizativa de la acción (normas, supuestos y estrategias inherentes a prácticas colectivas) y codificando y embebiendo los resultados de sus pesquisas en mapas e imágenes organizativas. |
| Fiol y Lyles (1985)    | Proceso de desarrollo de señales (insights), conocimiento y asociaciones entre acciones pasadas, la efectividad de esas acciones y acciones futuras.  |
| Levitt y March (1988)  | Proceso, basado en las rutinas, dependiente de la historia y orientado a los objetivos, a través del cual las subunidades codifican inferencias sobre la historia dentro de las rutinas guía del comportamiento.  |
| Huber (1991)           | Procesamiento de información que cambia el rango de los comportamientos potenciales de la organización; el aprendizaje involucra adquisición de conocimiento que se considera de utilidad potencial para la organización.   |
| Dodgson (1993)         | Las formas como las firmas construyen, complementan y organizan los conocimientos y las rutinas dentro de sus culturas y la manera como desarrollan y adaptan la eficiencia organizativa al mejorar la utilización de un amplio número de competencias – habilidades de sus trabajadores.                                   |
| Barnett (1994)         | Procesos basados en la experiencia a través de los cuales conocimiento acerca de la relación acción-resultado se desarrolla, es codificado en rutinas y embebido en la memoria organizativa y puede cambiar el comportamiento colectivo.  |
| Nicolini y Meznar      | Proceso en marcha de construcción social, inherente a la verdadera existencia de la organización a través del cual las cogniciones adquiridas son transformadas en conocimiento   |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| (1995)                                | abstracto responsable. El aprendizaje tiene un doble significado, como proceso y como resultado.  |
| Revilla (1996)                        | Proceso de adquisición y almacenamiento de conocimiento con el fin de incrementar la habilidad de una organización para tomar acción – actividad eficazmente.   |
| Crossan et al. (1999)                 | El aprendizaje organizativo es un proceso multinivel conducente a la renovación estratégica de las organizaciones.  |
| Schwandt y Marquadt (2000)            | Interrelación compleja entre personas, sus acciones, símbolos y procesos dentro de la organización.   |
| Moreno-Luzón et al. (2000)            | Proceso dinámico continuo mediante el cual la organización interpreta y asimila información diversa tácita y/o explícita con el objeto de generar conocimiento que cristaliza en pautas de comportamiento/rutinas organizativas, tendentes a facilitar el logro de los objetivos organizativos.   |
| Sadler-Smith, Spicer y Chaston (2001) | El desarrollo o adquisición de conocimiento y habilidades nuevas en respuesta a los estímulos internos y externos que generan más o menos cambio permanente en el comportamiento colectivo, ampliando la efectividad organizativa.  |
| Bontis et al. (2002)                  | Alineación entre el almacén no humano de aprendizaje, incluyendo sistemas, estructura, estrategias, procedimientos y cultura, dado el entorno competitivo.  |
| Zollo y Winter (2002)                 | Capacidad colectiva basada en la experiencia y los procesos cognitivos, y que implica la adquisición de conocimientos, el intercambio y la utilización del conocimiento.  |
| Crossan y Berdrow (2003)              | Es un medio para el desarrollo de competencias que son valoradas por los clientes, son difíciles de imitar y que por tanto contribuye a la ventaja competitiva.   |
| Balbastre et al. (2003)               | Proceso dinámico continuo mediante el cual la organización interpreta y asimila información diversa, tanto tácita como explícita, con el ánimo de crear conocimiento y cristalizarlo en patrones de comportamiento con el fin de alcanzar las metas de la organización.   |
| Argote et al. (2003)                  | Es el proceso de adquisición, diseminación y uso del conocimiento.  |
| Antonacopoulou (2006)                 | Proceso de adquisición de conocimiento y habilidades.   |
| Schilling y Kluge (2009)              | Secuencia de ciclos o etapas que generan un relativo cambio en el conocimiento y las habilidades como fruto de la experiencia. Proceso de aprendizaje colectivo, regulado por la organización, en el que el individuo y las experiencias de aprendizaje basadas en el grupo y respecto al mejoramiento del desempeño de la organización y/o sus objetivos, se transfieren a las rutinas, los procesos y estructura organizativa, lo que a su vez afectará el aprendizaje futuro de los miembros de la organización. |
| Argote y Miron-Spektor 2011           | Proceso dinámico y complejo que se da a través del tiempo que facilita la creación, retención y transferencia de conocimiento (tácito, explícito), el cual se manifiesta cuando se producen cambios en las cogniciones y comportamientos de las organizaciones, lo que finalmente impactará en los resultados.  |
| Zahra (2012)                          | Proceso por el cual los individuos, los grupos y/o las organizaciones obtienen conocimiento a través de la experimentación, análisis, capacitación, instrucción o experiencia. El conocimiento  |

|                       |   |
|-----------------------|---|
|                       | adquirido dará lugar a cambios importantes en las reglas de decisión y/o en los comportamientos de las personas involucradas.   |
| Dodgson et al. (2013) | Es a la vez un proceso de la organización y un resultado; y ocurre en la medida que la organización construye, arregla y adapta sus conocimientos, habilidades y rutinas. |

Fuente: elaboración propia a partir de Fiol y Lyles, (1985: 809).

Como proponen Balbastre et al. (2003), de las anteriores definiciones se pueden extraer las palabras clave comunes: procesos, conocimientos, rutinas y objetivos. Las dos primeras (procesos y conocimientos) son mencionadas de manera explícita en todas las definiciones anteriores. El término “rutinas” se ve relacionado fuertemente con conocimiento; si bien los académicos no lo mencionan con tanta frecuencia como la verdadera esencia del aprendizaje organizativo. De este modo, el establecimiento de rutinas significa la implementación eficaz dentro de la organización de patrones de comportamiento resultantes del conocimiento creado a través de los procesos de aprendizaje organizativo. Por su parte, la palabra clave “objetivos” se deriva del implícito (aunque relevante) tratamiento que de este término hacen la mayoría de los autores, cuando se refieren a la mejora de las actividades o acciones (Fiol y Lyles, 1985), a los procesos orientados al desempeño (Levitt y March, 1988), a la adquisición de conocimiento potencialmente útil a la organización (Huber, 1991), al desarrollo de eficacia organizativa (Dodgson, 1993), así como a la relación entre actividades – acciones y resultados (Barnett, 1994) o a la transformación de la organización y a la satisfacción de los stakeholders (Dixon, 1994).

Para entender el aprendizaje organizativo hay que reconocer que, si bien las personas aprenden a nivel individual, también es útil considerar que los grupos dentro de una organización desarrollan aprendizaje desde la interacción de los diferentes individuos que la constituyen (Moreno-Luzón et al., 2000). En la Tabla 1.3 se muestran los tipos de procesos que se activan progresivamente a medida que se

transita de un nivel de aprendizaje a otro.

Tabla 1.3 Procesos inherentes al aprendizaje organizativo.

| <b>Nivel</b> | <b>Proceso</b>       | <b>Entradas/Resultados</b> |
|--------------|----------------------|----------------------------|
|              |                      | Experiencias               |
|              |                      | Imágenes                   |
| Individuo    | Intuición            | Metáforas                  |
|              | Interpretación       | Lenguaje                   |
|              |                      | Mapa cognitivo             |
|              |                      | Conversación/Dialogo       |
| Grupo        | Integración          | Entendimientos compartidos |
|              |                      | Ajuste mutuo               |
|              |                      | Sistemas interactivos      |
|              |                      | Rutinas                    |
| Organización | Institucionalización | Sistema de diagnóstico     |
|              |                      | Reglas y procedimientos    |

Fuente: Crossan et al. (1999: 525).

El proceso de Integración que sirve de puente entre los niveles grupal y organizativo consiste en el desarrollo de entendimiento compartido entre individuos y la toma de acción coordinada mediante ajuste mutuo; y el proceso de Institucionalización, propio del nivel organizativo, se define por establecimiento de la actividad cuando se vuelve rutina (Crossan et al., 1999).

Para Balbastre et al. (2003), el aprendizaje organizativo es entendido como un proceso originado en el corazón de la organización a través de los individuos y grupos que la integran, lo que coincide con lo planteado por Bontis et al. (2002:441) cuando afirman que el “conocimiento organizativo es el resultado de un proceso. Es un inventario – stock y el aprendizaje es un flujo a través del cual el conocimiento es desarrollado”.

Aunque para la gran mayoría de la literatura especializada el aprendizaje organizativo implica un proceso de cambio, existen situaciones de cambio en las que no se ha producido aprendizaje previo. En este sentido, Dutton y Dukerich (1991) plantean los modelos que explican la relación entre el entorno y las organizaciones. Típicamente asignan primacía causal a los aspectos tanto del entorno como a los de la organización. Es importante resaltar en este punto que hay un grupo de teóricos de las decisiones estratégicas que destacan las cuestiones organizativas; mientras que otros teóricos han hecho énfasis en una combinación de los aspectos del entorno y de la organización (Hannan y Freeman, 1984; Tushman y Romanelli, 1985; Singh et al. 1986; Hambrick y Filkenstein, 1987). Las adaptaciones tienen relación con cambios de la estructura de la empresa para responder a los cambios del entorno (Peris y Pla, 2000). Por lo tanto, “adaptación” es la respuesta reactiva a cambios coyunturales del entorno que están enmarcados en el corto plazo; y se refiere a las modificaciones que se hacen necesarias en la arquitectura de la organización para responder a cambios del entorno. Por su parte, el aprendizaje es un proceso enmarcado en el largo plazo con el fin de ganar conocimiento respecto a los cambios del entorno de la organización, lo que le permitirá una respuesta proactiva al mismo.

El aprendizaje organizativo no es simplemente la suma del aprendizaje de los individuos pertenecientes a una organización. Las organizaciones, a diferencia de los individuos, desarrollan y mantienen sistemas de aprendizaje que no solamente influyen en sus miembros inmediatos, sino que se transmite a otros a modo de historias y normas (Lawrence y Dyer, 1983; Martin, 1982; Mitroff y Kilmann, 1976). Para Hedberg (1991), el aprendizaje organizativo tiene lugar a través de los individuos, sin que esto signifique que sea la acumulación de aprendizaje de cada uno de los individuos. En este sentido el autor



reconoce que las organizaciones no tienen cerebros pero tienen sistemas y memorias cognitivas.

Como ya lo habíamos discutido en párrafos anteriores las organizaciones están constituidas por grupos de individuos que comparten tareas y rutinas, y que a través de la experiencia por interacción generarán conocimiento mediante la exploración y a su vez explotarán el conocimiento del que ya se han apropiado con anterioridad. Por tanto, en una organización con múltiples equipos y bajo la directriz de sus líderes, algunos de esos grupos ayudarán a explorar y a desarrollar capacidades nuevas mientras que otros grupos trabajarán en la ejecución y mejoramiento de las capacidades existentes. El grupo, por tanto, como una parte de la organización, puede ser utilizado además del individuo como unidad de análisis para entender las variaciones en el nivel de aprendizaje logrado por las empresas; puesto que en él se da la interacción dentro del proceso de acción – reflexión que sirve para alcanzar el objetivo de aprendizaje que la dirección se propone. Por tanto, se puede considerar que el aprendizaje de una organización probablemente sea local (enfocado en una tarea específica de la organización); interpersonal (influenciado por las percepciones que las personas tienen de un determinado clima social) y variado (no uniforme en cuanto a aprendizaje como en los objetivos del aprendizaje) (Edmondson, 2002).

Por otro lado, Kim (1993) propone un modelo de aprendizaje organizativo basado en la traslación aditiva del aprendizaje individual a la organización como un todo, traslación que consiste en la suma de los modelos mentales individuales, que da como resultado modelos mentales compartidos, en los cuales las rutinas y los marcos de referencia compartidos se generan como resultado de la combinación de constructos análogos al nivel individual.

Así pues, partiendo de las consideraciones anteriores, el

aprendizaje organizativo será considerado en esta tesis doctoral como un proceso en el que se involucran los individuos y los grupos que se configuran alrededor de las tareas y rutinas comprometidas con los objetivos ulteriores de la organización, y cuyo resultado es el conocimiento organizativo. El aprendizaje organizativo tiene lugar a nivel Individual, a nivel grupal y a nivel organizativo por lo que, como hemos expuesto, se puede afirmar que en cada uno de estos niveles de la entidad se produce el aprendizaje.

En párrafos anteriores habíamos expuesto que el aprendizaje organizativo y el conocimiento derivado son el resultado de las actividades cognitivas y comportamentales de las personas de una organización bajo la guía decidida y comprometida de los gerentes/emprendedores; y siendo que el aprendizaje organizativo es de naturaleza activa e intencionada demandará un cambio de mentalidad, especialmente entre los líderes de las organizaciones, que implicará también un cambio en la decisión del compromiso de recursos (Tsang, 1999). Los líderes (gerentes/emprendedores) de las organizaciones deben jugar un papel importante en la creación de un entorno interno que facilite el aprendizaje, deben facilitar la experimentación, la generación de ideas nuevas y el compartir experiencias. Por éstas razones, los líderes deben mirar más allá de los resultados financieros a corto plazo e invertir lo suficiente en el aprendizaje de modo que permita a la organización alcanzar sus objetivos de competitividad global (Tsang, 1999). Sin una intencionalidad manifiesta de los líderes en torno a su papel como facilitadores del aprendizaje, la probabilidad de que éste ocurra será muy remota. Desde el punto de vista estratégico las organizaciones deben fomentar y gestionar el aprendizaje organizativo para conseguir la ventaja competitiva sostenible a largo plazo, lo cual se pone de manifiesto en el desempeño superior de algunas organizaciones que

han desarrollado la capacidad para generar, combinar y explotar lo que se ha aprendido (Kogut y Zander, 1992).

Por tanto, el aprendizaje organizativo significa un cambio de comportamiento con el propósito de alcanzar una forma de conducta que convenga mejor a las metas de quien aprende (Swieringa y Wierdsma, 1992), cambio que involucra tanto al líder como a los individuos de los diferentes grupos dentro de una organización si de lo que se trata es de desarrollar y alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Una organización aprende porque sus miembros aprenden (Kim, 1993), y este aprendizaje, dependiendo de los niveles de profundidad con que los cambios en el comportamiento que produzcan, se puede considerar como aprendizaje de un solo bucle o aprendizaje de doble bucle (Argyris y Schön, 1978). El primero de ellos, también denominado como aprendizaje simple de “único bucle”, “ciclo sencillo” (single loop) o adaptativo, implica que el comportamiento humano, en cualquier situación, representa la solución más satisfactoria que las personas pueden encontrar con las variables y valores que les gobiernan (Argyris y Schön, 1974). Los seres humanos inician su aprendizaje al asociar estrategias de aprendizaje con los valores y variables que los gobiernan. Esas estrategias primarias tienen por objeto controlar el entorno y las tareas unilateralmente y protegerse a ellos mismos y a su grupo. En este modelo los individuos esperan articular sus propósitos y simultáneamente controlar a los otros y al entorno, con el fin de asegurar el logro de los objetivos (Argyris, 1976).

El aprendizaje de único bucle o ciclo sencillo consiste en la detección y corrección de los errores (Argyris y Schön, 1978), y se da cuando el individuo aprende algo sobre el objeto del aprendizaje y lo agrega a su conocimiento previo del mismo, sin que el conocimiento nuevo cambie las percepciones, valores y supuestos del sujeto del

aprendizaje. Este aprendizaje se enfoca en las relaciones entre los medios – estrategias nuevas - y los objetivos – variables gobernantes – ; de esta manera, el individuo aprende a adoptar nuevas estrategias de acción para conseguir sus objetivos.

Respecto al segundo tipo de aprendizaje, el de doble bucle (double loop), Argyris (1976) plantea que en éste el control unilateral que usualmente acompaña y promueve el aprendizaje es rechazado, puesto que el propósito que se promueve es ganar. El aprendizaje de “bucle doble” o generativo se da cuando el sujeto cuestiona y somete a prueba los supuestos, produciendo cambios en las percepciones y conciencia del individuo. Éste aprende a cambiar sus objetivos, analizando y alterando las causas subyacentes del error así como las normas y políticas de la organización. Este tipo de aprendizaje generará mejoras notables en los resultados de la toma de decisiones y un bajo grado de aversión al riesgo.

Otra tipología de aprendizaje es la propuesta por Bateson (1972). Este autor establece una jerarquía en la cual el primer nivel (aprendizaje 0) es la experiencia directa y el segundo nivel (aprendizaje 1) es la habilidad para generalizar desde esas experiencias. El énfasis actual de los investigadores del comportamiento radica en entender cómo esas experiencias se convierten en conceptos. En el nivel 3, cambios importantes tienen lugar en lo que caracteriza al aprendizaje. El aprendizaje se torna intencional, en la medida que el individuo cambia su atención hacia el proceso de su propio aprendizaje. A este nivel el individuo desarrolla estrategias para maximizar el aprendizaje de nivel 1, enfocándose en el proceso de extraer reglas y formar generalizaciones. El aprendiz comienza por reconocer la importancia del contexto dentro del cual el aprendizaje tiene lugar y contrasta el contexto actual con otras alternativas. La búsqueda de este nivel de aprendizaje involucra la reflexión sobre qué es aprender, la evaluación

del proceso de aprendizaje y cómo se está produciendo el aprendizaje.

En el nivel 3 planteado por Batenson (1972), el individuo se involucra en un cuestionamiento radical del contexto y del significado del aprendizaje; se cuestiona cómo se está aprendiendo, lo que motiva una reflexión crítica sobre el proceso de aprendizaje mismo. Este nivel es poco comprendido y ha sido definido como “aprender a aprender” (Yuthas et al., 2004). Estos investigadores utilizan el término aprendizaje de “bucle triple” o “ciclo triple” para capturar la noción de reflexión continua sobre el proceso de aprendizaje, los contextos dentro de los cuales el aprendizaje ocurre y los supuestos y valores que motivan el aprendizaje e influyen los resultados.

A modo de síntesis, el aprendizaje de un bucle/ciclo simple es aquel que refleja cuánto se considera que se aprende en el lugar de trabajo, lo que no significa mucho pensamiento ni reflexión. Por su parte, el aprendizaje de doble bucle/ciclo doble facilita la reflexión y cambios continuos relacionados con los supuestos fundamentales que han permitido encontrar nuevas maneras de resolver problemas.

Por último, el aprendizaje de triple bucle/ciclo triple implica una etapa adicional de reflexión profunda, donde para una experiencia dada las premisas básicas son ahora cuestionadas. Para el aprendiz o grupo de aprendices involucrados esto significa un cambio importante en cuanto al punto de vista del individuo o del grupo sobre el grado de profundidad de su análisis, su visión. Por tanto, el aprendizaje de triple bucle/ciclo triple, en un entorno experiencial como lo es el puesto de trabajo, guía hacia un cambio de la comprensión que tiene el aprendiz sobre el contexto o punto de vista y muestra cómo esto genera conocimiento nuevo en la persona.

A modo de síntesis, el aprendizaje organizativo consiste en un fenómeno multinivel (individual, grupal, organizacional), en el que se

incluyen cuatro procesos (intuición, interpretación, integración e institucionalización) que se despliegan en el tiempo, y refleja la tensión entre exploración y explotación (Crossan et al., 1999). Estos autores concluyen que la consecución del equilibrio efectivo entre la asimilación de los conocimientos nuevos y la explotación de lo que ya se sabe y se entiende es un elemento esencial, y el principal desafío para conseguir la renovación estratégica. Desde nuestro punto de vista, este equilibrio es un aspecto crítico a resolver por parte de las empresas en sus esfuerzos de internacionalización.

### **1.6 Características y condiciones del aprendizaje organizativo.**

Debido a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones inmersas en un sistema de economía de mercado que rige los mercados de la actualidad, las empresas deben enfrentar los retos causados por los avances de la sociedad en cuanto a tecnología, globalización y competitividad (Govaerts et al., 2011). Es en este entorno más dinámico y complejo en el cual las empresas compiten por alcanzar y sostener sus cuotas en los mercados, razón por la cual la habilidad para aprender rápidamente se convierte en una clara fuente de ventaja competitiva (De Geus, 1997; Fisser y Browaeys, 2010).

Otros autores han establecido que el aprendizaje organizativo mejora el desempeño de la organización (Fisser y Browaeys, 2010), como también la habilidad de las organizaciones para promover y aplicar el conocimiento en términos de una adaptación más precisa a los cambios que se dan en el entorno (Loon Hoe y McShane, 2010:58).

La capacidad para aprender es un recurso valioso para el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno en continuo cambio e hiper-competitivo (D'Aveny et al., 1995). Así mismo las empresas que son capaces de aprender de otras

(clientes, proveedores, competidores), de las condiciones del mercado y de los cambios tecnológicos, estarán en una mejor posición competitiva en entornos que presentan cambios continuos (Wu y Fang, 2010). Estas razones resaltan la importancia del aprendizaje organizativo como activo de la organización que le facilita alcanzar posiciones ventajosas en los mercados en los que opera.

Ahora bien, el aprendizaje organizativo es el proceso de adquisición, difusión y utilización del conocimiento (Argote et al., 2003), y por tanto es un proceso muy útil para la generación de nuevas ideas (Fernández-Mesa y Alegre, 2015). Este conocimiento e ideas nuevas se reflejarán en cambios mayores o menores de los productos/servicios o en el portafolio ampliado ofrecido por algunas organizaciones. Las ideas nuevas resultarán clave para competir en entornos donde se suscitan muchos cambios. Por tanto, los argumentos anteriores dan pie para justificar uno de los objetivos del presente trabajo. Éste objetivo implica estudiar hasta qué punto las personas generan ideas y formas de pensar nuevas y hasta qué grado las ideas generadas son adoptadas por la organización.

En este punto es importante resaltar el papel de los gerentes/emprendedores en el desarrollo de capacidades que le permitan a la organización competir con relativo éxito en los mercados que se proponga y es por tanto mandatorio para una óptima gestión, facilitar y tender al desarrollo de capacidades para competir y en las que el aprendizaje organizativo juega un papel importante. El aprendizaje permite a las organizaciones mejorar su capacidad para proyectarse con éxito hacia el futuro (Senge, 1990). Por esta razón, tanto las personas, como las organizaciones deben aprender de manera continua, para adaptarse exitosamente a una realidad empresarial en constante cambio (Singh, 2011).

Desde el punto de vista gerencial, para conseguir que una organización se adapte con relativo éxito a un entorno en continuo cambio, los gerentes/emprendedores deben prestar mucha atención a los factores que facilitan el aprendizaje de la organización, ya que este comportamiento podría ser el primer paso hacia una organización en continuo aprendizaje (Fernández-Mesa y Alegre, 2015), y el aprendizaje continuo es un aspecto importante para la organización, ya que a través de éste, la empresa tendrá capacidad de adaptarse a los entornos cambiantes.

Por tanto, tiene sentido deducir que las organizaciones deben desarrollar habilidades para el aprendizaje organizativo, si lo que pretenden los directivos es competir con éxito en diferentes mercados. Acorde con la línea de discusión que hemos seguido, Céspedes et al. (2005) argumentan que para desarrollar la capacidad de aprendizaje se debe hacer énfasis en los siguientes aspectos: (1) el compromiso con el aprendizaje, (2) la perspectiva sistémica, (3) la apertura y experimentación y (4) la transferencia de conocimiento. Para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje se requiere de un gran compromiso con el propio proceso de aprendizaje. De acuerdo con Ulrich et al., (1993) el compromiso con el aprendizaje debe surgir desde la alta gerencia. Es a ésta a quien le interesa en primera instancia la obtención de beneficios en el mediano y largo plazo, los cuales se verán reflejados en el desempeño/resultado; y es a partir de estos resultados que la labor de los gerentes será evaluada. Dados éstos planteamientos, una tarea de los gerentes es el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, que como vimos más atrás juega un papel muy importante para el logro de los objetivos de una organización. Así mismo, la dirección debe procurar que los individuos alcancen niveles altos de conciencia sobre la importancia del aprendizaje (Senge, 1990; Slater y Narver, 1995; Williams, 2001); y es importante que los



individuos se comprometan a lograrlo (Tannenbaum, 1997). En consecuencia, la dirección debe ponerse como tarea la creación de una organización capaz de renovarse y enfrentar los retos que le demanda un entorno complejo y cambiante.

Una vez los miembros de la organización alcanzan esos niveles altos de conciencia y compromiso con el aprendizaje, se hace necesario que el colectivo completo sea consciente y actúe de manera coordinada (como un sistema) para alcanzar un resultado satisfactorio para todos, es decir, para la organización, los grupos y los individuos (Stata, 1989; Senge, 1990; DiBella et al, 1996).

Continuando con la caracterización de la capacidad de aprendizaje, vemos como dicha capacidad se basa en la capacidad para anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos (Senge, 1990). Esta anticipación y adaptación al cambio, requieren de una apertura a las ideas nuevas y a la experimentación (Leonard-Barton, 1992). La predisposición a ideas nuevas, permite la mejora y la renovación del aprendizaje individual (Sinkula, 1994; DiBella et al., 1996; Tennenbaum, 1997). A su vez, la apertura a ideas nuevas favorece la experimentación, la cual requiere la asunción de riesgos y un clima que la auspicie (Slater y Narver, 1995), así como también es requerida la búsqueda de soluciones alternas y flexibles a las problemáticas actuales y futuras de la empresa, y la alternancia del uso de métodos y procedimientos novedosos que favorezcan el logro de los objetivos organizacionales (Leonard-Barton, 1992; Chiva y Camisón, 1999).

Finalmente, hay que tener en cuenta que para cerrar el ciclo de aprendizaje es necesario haber desarrollado la capacidad para transferir conocimiento nuevo a todos los niveles de la organización (individuos, grupos y organización). Para conseguir una transferencia de conocimientos eficiente, se hace necesario que se produzca un

diálogo abierto entre los individuos y en el interior de los grupos para compartir ideas nuevas (Stata, 1989; Slater y Narver, 1995; Lei et al. 1999), favoreciéndose así la diseminación interna y la transferencia del conocimiento aprendido (Senge, 1990; Hult y Ferrer, 1997).

Por otra parte, el aprendizaje organizativo tiene tres subprocesos: creación, retención y transferencia de conocimiento (Argote, 2011). Cuando las organizaciones aprenden de la experiencia, nuevo conocimiento es creado en la organización y también puede ser retenido, tanto que muestra cierta persistencia en el tiempo y el conocimiento puede transferirse dentro de las unidades y entre las unidades. A través de la transferencia de conocimiento una unidad se ve afectada por la experiencia de otra (Argote e Ingram, 2000) o aprende de una manera indirecta (Bandura, 1977) o de las experiencias de otras unidades en lo que sería el aprendizaje intra-organizacional (Easterby-Smith, 2008).

En el área de la transferencia de conocimiento, los investigadores han examinado las barreras y facilitadores de la transferencia. Los primeros estudios analizaron los factores relacionales y los factores cognitivos que afectan la transferencia de conocimiento (Darr et al. 1995; Szulanski, 1996). Trabajos más recientes se han enfocado en los factores motivacionales (Osterloh y Frey, 2000; Quigley et al., 2007) y en factores emocionales (Elkjaer, 2004; Levin et al., 2010). La investigación actual también examina los mecanismos a través de los cuales la transferencia de conocimiento ocurre, incluyendo las redes sociales (Hansen, 1999; Reagans y McEvelly, 2003), el movimiento de personal (Almeida y Kogut, 1999; Kane et al., 2005), las rutinas (Argote, 1999), las plantillas de trabajo (Jensen y Szulanski, 2007) y las alianzas (Gulati, 1999). Son hechos relativamente recientes los análisis sobre las implicaciones del aprendizaje organizativo y de la

transferencia de conocimiento sobre la ventaja competitiva (Teece et al., 1997; Zack, 1999; Argote e Ingram, 2000; Fisser y Browaeys, 2010; Hoe y McShane, 2010; Govaerts et al., 2011).

### **1.7 El proceso de aprendizaje organizativo**

En este apartado analizamos el aprendizaje organizativo desde la perspectiva sistémica, la cual permite su estudio como un proceso. En este sentido, Mc Lean (2006: 256) define el aprendizaje organizativo como “el proceso utilizado por una organización para transformarse en una organización que aprende”. Así mismo, autores como por ejemplo Limerick et al. (1994) definen el aprendizaje organizativo como un proceso social. Por su parte, Trim et al. (2007) definen el aprendizaje organizativo como un proceso que permite a las organizaciones repetir sus experiencias exitosas anteriores.

Los anteriores autores en su argumentación asumen que el proceso de aprendizaje organizativo implica un procesamiento de insumos, y particularmente de información, que le sirve a una organización para trazar y corregir su ruta hacia los objetivos. En dicho proceso se desarrollan y comparten conocimientos y señales (insights) a todos los niveles de la organización; hecho que forma parte esencial de la senda hacia la consecución de la ventaja competitiva sostenible (Song et al., 2011). Es a través de los individuos y de la interacción de éstos dentro de los diferentes grupos de trabajo que la organización, obedeciendo a una planificación, adquiere conocimientos y estos conocimientos se constituyen en la simiente para la construcción del capital intelectual necesario para mejorar los resultados de la organización (Bontis et al., 2002; Cummings y Worley, 2008). Ese capital intelectual se basa en los stocks de conocimiento que podrán ser desarrollados debido a que las organizaciones, así como las personas, poseen sistemas cognitivos, memoria, y además están en

capacidad de hacer interpretaciones del entorno que les rodea (Argyris y Schön, 1978; Hedberg, 1981; Senge, 1990a).

Ahora bien, se ha establecido que el aprendizaje se da a tres niveles (individual, grupal y organizacional) y que el vínculo entre estos tres niveles es posible debido a los procesos psicológicos y sociales: la intuición y la interpretación, suceden en el ámbito del individuo; la integración, se da al interior del grupo, debido a la interacción de los individuos; y finalmente la institucionalización, que sucede en el ámbito de la organización, una vez lo que se ha aprendido se registra en la memoria de la organización. Ahora bien, Crossan et al. (1999) definen el aprendizaje organizativo como un proceso dinámico y demuestran que el aprendizaje organizativo no solo ocurre a lo largo del tiempo y a través de los niveles, sino que también se crea por efectos de la tensión entre la asimilación del conocimiento nuevo (proalimentación/feedforward) y la explotación/utilización del conocimiento existente. A través del proceso de proalimentación ideas y actividades nuevas fluyen desde los individuos hacia los grupos, y de estos a la organización. Así mismo, lo que ha sido aprendido antes es retroalimentado desde la organización a los niveles grupal e individual, y como consecuencia afectará el comportamiento y los pensamientos de las personas (Crossan et al., 1999: 532).

Así mismo, y siguiendo esta secuencia de discusión, vemos cómo pasar de la interpretación a la integración requiere de un cambio desde el aprendizaje individual hacia el aprendizaje de los grupos. Este paso requiere tomar los mapas cognitivos construidos individualmente e integrarlos de manera tal que se pueda desarrollar una comprensión compartida entre los miembros de los grupos (Crossan et al., 1999:532). Este proceso de proalimentación implica cambios en la realidad cambiante que es compartida por los individuos de una

organización. Estos cambios pueden darse en la medida en que las personas tienen la necesidad de comunicarse a través de las palabras y de las acciones, su mapa cognitivo. Ahora bien, como muchos elementos de esos mapas cognitivos son de naturaleza tácita, para ser comunicados y compartidos por los individuos requieren un proceso que los articule y saque a la superficie; es decir, que se requiere un proceso que permita tomar el conocimiento tácito y volverlo explícito. Autores como Nonaka y Takeuchi (1995 y 2007), al referirse a la naturaleza del conocimiento tácito y del conocimiento explícito argumentan que el conocimiento explícito/codificado es objetivo y fácilmente comunicable y transferido sin necesidad de mucha experiencia; y en contraste, el conocimiento tácito es subjetivo/personal, específico del entorno y es difícil de ser comunicado.

Autores como, por ejemplo, Crossan et al. (1999:533) al referirse a los mapas mentales de los individuos y al conocimiento tácito y explícito que poseen afirman que otro cambio requerido en el interior de la organización tiene su génesis en la interpretación colectiva de los mapas cognitivos. Lo anterior significa que hacer que algo se vuelva explícito no necesariamente significa que su comprensión es compartida por el colectivo; la imprecisión en el lenguaje se complica por los mapas cognitivos que actúan como filtros únicos sobre la comunicación. Las personas tienden a “ver/escuchar lo que creen” en lugar de “creer lo que ven” (*ibíd.*); lo que prueba realmente que se produce la comprensión compartida en un colectivo es la coherencia en los comportamientos y actuaciones. Ahora bien, al explicar el funcionamiento del aprendizaje por la experiencia, establecen que la interacción de los individuos y grupos provee la oportunidad de compartir las experiencias comunes, lo cual es un aspecto clave para compartir la comprensión de un fenómeno (Crossan et al., 1995).

En este sentido, es clave para empresarios/gerentes comprender lo que subyace en la interacción entre la institucionalización y la intuición (retroalimentación o feedback). La institucionalización puede conducir a la intuición. La intuición en organizaciones con nivel alto de aprendizaje institucionalizado requiere de destrucción creativa, dejando de lado el orden institucional para promulgar las variaciones que permiten percepciones o acciones intuitivas (Crossan et al., 1999). Este comportamiento es bastante difícil de llevar a cabo porque el lenguaje y la lógica que forman la mentalidad del colectivo y la inversión en activos requeridos constituyen barreras físicas y cognitivas que son difíciles de cambiar. Adicionalmente a esta circunstancia, los individuos de una organización deben dar un paso atrás, hacia lo que ha tenido éxito y permitir la experimentación no probada (Crossan et al., 1999:533). Siguiendo la línea argumental de Crossan et al. (1999), es muy importante comprender que el subproceso de pro-alimentación o feedforward se materializa cuando el conocimiento queda registrado en la memoria de la empresa (institucionalización); y éste conocimiento lo podemos considerar como fuente de retroalimentación. Lo mismo ocurre con las rutinas, las cuales están embebidas en los repositorios de conocimiento y constituyen un punto de partida o fuente de retroalimentación o feedback hacia los grupos y hacia los individuos.

Por tanto, podemos concluir que el aprendizaje es un proceso dinámico multinivel (individual, grupal y organizativo) y con flujos de conocimiento que le imprimen una caracterización de flujos de doble vía proalimentación - retroalimentación (feedforward – feedback), tal y como fue analizado y descrito por Crossan et al. (1999) e ilustrado en la figura 1.1 más atrás.

Así mismo, la Tabla 1.5 sintetiza los procesos psicológicos que tienen lugar en el proceso de aprendizaje organizativo según el modelo

planteado por Crossan y colaboradores (*Ibíd.*).

Tabla 1.4 Procesos y niveles ontológicos del aprendizaje.

| Niveles               | Individual  | Grupal   | Organizacional  | Entradas/salidas  |
|-----------------------|---|--|---|---|
| <b>Individual</b>     | Nivel individual: sucede a nivel del individuo; <b>Intuición e interpretación</b> | Intervienen los Individuos y los grupos  | Los individuos dentro de la organización                | Experiencias, Metáforas, Imágenes, Lenguaje, Mapas cognitivos; Diálogos |
| <b>Grupal</b>         | Sucede a nivel del individuo y del grupo:   | Nivel grupal: sucede a nivel del grupo y por la interacción de los individuos; <b>Interpretación e integración</b> | Los grupos dentro de la organización                    | Comprensión compartida, acoplamiento y ajuste, Sistemas interactivos    |
| <b>Organizacional</b> | Los individuos dentro de la organización  | Los grupos dentro de la organización   | En la organización se da la <b>Institucionalización</b> | Rutinas, Sistemas de diagnóstico, Reglas y procedimientos               |

Fuente: adaptado de Crossan et al. (1999: 525)

Como podemos deducir de la tabla 1.5, el aprendizaje organizativo es un proceso que va desde el individuo, pasando por el grupo y queda registrado en la memoria de la organización (proceso de pro-alimentación); y que también puede partir de la memoria de la organización y permear hacia grupos e individuos (proceso de retroalimentación). Llegado este momento de la discusión sobre el proceso de aprendizaje organizativo, es necesario ampliar lo concerniente a los subprocesos feedforward y feedback. Crossan et al. (1999) consideran el aprendizaje organizativo como un proceso dinámico donde los flujos de información feedforward (flujo de información hacia adelante) y feedback (flujo de información hacia atrás, interaccionan. La relevancia de esa interacción se ve reflejada cuando a través del feedforward (interpretación, integración, exploración) el conocimiento individual se transforma en conocimiento a nivel de grupo y a nivel organizativo; y a través del feedback (institucionalización, intuición, explotación) el conocimiento organizativo se transforma en conocimiento a nivel de grupo o a nivel del individuo.

Estos dos subprocesos y los flujos de conocimiento (Bontis, 1999; Crossan et al., 1999) imprimen un carácter dinámico al aprendizaje organizativo.

Otros estudios, como el realizado por Crossan y Berdrow (2003), muestran el subproceso de feedforward (aprendizaje hacia adelante), donde las intuiciones y las interpretaciones deben ser compartidas e integradas por los individuos y grupos a través de una forma y lenguaje que otros puedan acceder y comprender.

Para fines del presente estudio tendremos en consideración que el aprendizaje organizativo obedece a un proceso colectivo- psicosocial en el que interactúan individuos pertenecientes a un sistema social (Schilling y Kluge, 2009) y construiremos nuestro análisis a partir del modelo de las 4I (intuición, interpretación, integración, institucionalización) que constituyen un proceso del orden psicológico (Crossan et al., 1999) y sus secuencias: los ciclos de exploración de conocimiento pro-alimentación o feedforward y de explotación, retroalimentación o feedback.

### **1.8 Medición del aprendizaje organizativo**

A través de las últimas décadas, el concepto de aprendizaje organizativo ha ganado profundidad; pero aún somos testigos de una gran profusión de definiciones y maneras de medirlo. Los esfuerzos de los académicos cuyo objetivo es la medición del aprendizaje organizativo tienen como motivo común entender cómo se producen los cambios en las maneras de aprender en cada uno de los niveles ontológicos del aprendizaje organizativo, cambios que se suscitan por lo impredecible y complejo que se muestra el entorno, dada una competitividad global incremental.

Según el planteamiento anterior, se debe resaltar la importancia del



aprendizaje organizativo en aquellas empresas que operan en entornos muy dinámicos (Mintzberg y Waters, 1985; Teece, 2007; Volverda, 1996); y gana también importancia el análisis de los efectos del aprendizaje organizativo en el desarrollo e implementación de estrategias para desarrollar y administrar óptimamente la ventaja competitiva, con el objetivo de alcanzar beneficios reflejados en el desempeño económico de la empresa (Anderson et al., 2009).

Recientemente se han hecho estudios empíricos en torno a los efectos del aprendizaje estratégico sobre la relación explotación–exploración del conocimiento, con el ánimo de explicar cómo algunas empresas quedan atrapadas en la “trampa de la explotación” (Siren et al., 2012). En este sentido, los empresarios se sienten tentados a explotar la ventaja competitiva y hacen esfuerzos por explotar las oportunidades que se les presentan, descuidando, en cierto grado, la búsqueda de oportunidades (estrategia de exploración). Este comportamiento puede llevar a los empresarios a caer en la “trampa de la explotación”.

Existe evidencia sobre la necesidad de mantener el equilibrio entre las estrategias de búsqueda de oportunidades y las estrategias para explotar la ventaja competitiva (Hitt et al., 2011). Si bien la anterior evidencia es de gran valor para los empresarios en términos prácticos, dadas las características de la población a analizar, en la que una buena parte de las empresas están motivadas a explotar las ventajas competitivas en los mercados en los que incursionan, nos vemos motivados a estudiar lo concerniente al aprendizaje organizativo desde un enfoque del proceso psicológico (Crossan et al., 1999) analizando como este proceso afecta el desempeño que se refleja en el grado de internacionalización de la organización.

Para estudiar la medición del aprendizaje organizativo, en este

trabajo se ha tenido en consideración un análisis retrospectivo de las diferentes definiciones de aprendizaje organizativo, que iniciamos con la de Argyris y Schön (1978), pasando por Fiol y Lyles (1985), Bontis et al. (2002) y Balbastre et al. (2003)<sup>7</sup>, que consideramos engloba los aspectos del aprendizaje organizativo que nos interesa analizar.

Ahora bien, retomando la teoría que explica que el aprendizaje organizativo tiene como un objetivo importante facilitar la alineación entre la organización y su entorno, observamos en la literatura especializada evidencia de las dificultades originadas en el entorno (dinámica, cambio permanente) y que afectan el desempeño de las organizaciones. Como argumenta Kloot (1997), la dinámica y cambio permanente suscitados en el entorno produce la desalineación entre el aprendizaje organizativo y el entorno de la organización. Así mismo, esta autora también plantea que el aprendizaje organizativo es un proceso que permite, por una parte, la identificación de problemas y la determinación de la solución adecuada, y facilita la respuesta adecuada de las organizaciones a los cambios del entorno. Esta respuesta mejorará el desempeño de las organizaciones.

Basándonos en los planteamientos de los diferentes autores que hemos discutido hasta aquí en cuanto a la relación positiva existente entre el aprendizaje organizativo y el resultado empresarial, y teniendo en cuenta que existe evidencia científica de que el proceso de

---

<sup>7</sup> Balbastre et al. (2003: 256) definen el aprendizaje organizativo como “un proceso dinámico continuo, a través del cual la organización interpreta y asimila una diversidad de información tácita y explícita, derivados principalmente del conocimiento creado a través de los diferentes procesos de aprendizaje en grupo, con el objetivo de crear conocimiento que cristaliza en los patrones de comportamiento (rutinas organizativas), y que es formalmente institucionalizable mediante el compromiso de gestión, con el fin de facilitar el logro de los objetivos de la organización”.

internacionalización de las empresas trae como consecuencia la mejora del desempeño (Ruigrok y Wagner, 2003), vemos más que justificado nuestro interés en analizar lo que sucede a nivel del aprendizaje organizativo, tanto en empresas PYMES como en grandes, que hoy por hoy están exportando. Así pues, en esta investigación asumimos que el aprendizaje organizacional tendrá un efecto directo sobre el nivel internacionalización.

Esas relaciones (aprendizaje organizativo-desempeño, internacionalización-desempeño, aprendizaje organizativo-internacionalización) vienen siendo estudiadas desde décadas atrás. Así por ejemplo, Huber (1991) concluye que el proceso de aprendizaje organizativo permite mejorar el desempeño general de la organización. También el estudio empírico de Ruigrok y Wagner (2003), en una muestra de 84 empresas manufactureras alemanas, evidenció la relación entre aprendizaje organizativo, la internacionalización y el desempeño, lo que en buena medida constituye parte de nuestro estudio. Estudios más recientes, como el de Jiménez y Sanz (2011), han puesto de manifiesto el efecto del aprendizaje organizativo en la innovación y el desempeño, demostrando que se da un efecto directo y estadísticamente significativo. La anterior y somera retrospectiva nos permite argüir que el análisis de la relación entre aprendizaje organizativo y el grado de internacionalización de las empresas es, aún, un filón muy prometedor en el campo de los estudios empíricos dentro del management, lo que justifica nuestro interés en la presente tesis doctoral.

Para medir el aprendizaje organizativo utilizaremos como base un instrumento basado en el Mapa de Evaluación del Aprendizaje Estratégico (SLAM – Strategic Learning Assessment Map) empleado por Bontis et al. (2002). En su estudio demostraron que existe una

relación positiva y significativa entre los flujos y “stocks” del aprendizaje a todos los niveles (individual, grupal y organizacional) y el desempeño de la empresa. Así mismo, fue demostrado que el desalineamiento entre flujos y “stocks” en un sistema general de aprendizaje organizativo podría generar un efecto negativo y significativo en el desempeño de la organización. Como ya planteamos antes, es de nuestro interés analizar el efecto de los stocks de aprendizaje organizativo sobre el grado de internacionalización de las organizaciones, y por ello consideramos la pertinencia de la aplicación de este instrumento.

La escala utilizada por Bontis et al. (2002) abarca la multidimensionalidad del concepto “aprendizaje organizativo” y tiene potencia demostrada en psicometría. En dicho trabajo, el aprendizaje organizativo es una variable latente, compuesta por flujos y stocks (macrodimensiones) que se desagregan en cinco subdimensiones: stocks de aprendizaje individual, grupal y organizativo, y los flujos de aprendizaje de proalimentación (feedforward) y retroalimentación (feedback), siendo cada ítem de cada constructo medido con una escala semántica de Likert de 5 puntos. Las escalas son instrumentos de medida compuestos por colecciones de ítems con los que se pretende revelar diferentes niveles de las variables o constructos que no son directamente observables (DeVellis, 1991:8). Sin embargo y tal y como ya se ha comentado anteriormente, en esta tesis doctoral sólo vamos a utilizar las dimensiones relativas a los stocks de conocimiento resultantes del aprendizaje en sus tres niveles ontológicos (individuo, grupo y organización), ya que las variables flujo (feedback y feedforward) tienen un carácter más de proceso quedando fuera, por tanto, del alcance de esta investigación.

A continuación, describimos los tres constructos o grandes

variables y los ítems constitutivos de cada una de ellas:

- a) Stocks de aprendizaje a nivel individual, a través del cual observaremos: la competencia individual, la capacidad y motivación del individuo para llevar a cabo las tareas requeridas.
- b) Stocks de aprendizaje a nivel grupal, a través del cual observaremos: las dinámicas del grupo (interacción) y el desarrollo de comprensión (aprendizaje) compartida.
- c) Stocks de aprendizaje a nivel organizacional, a través del cual observaremos: la alineación del almacenamiento de aprendizaje, incluidos sistemas, estructura, estrategia, procedimientos y cultura, dado un entorno competitivo.

### **1.9 Tendencias en el aprendizaje organizativo.**

La investigación sobre aprendizaje organizativo en el futuro se proyectará desde la investigación sobre temas importantes que le afecten, y teniendo en cuenta que uno de sus objetivos es cerrar la brecha entre la teoría y la evidencia empírica. Para conseguir este objetivo, se podrá utilizar una mayor variedad de métodos, que de manera articulada y aclaratoria, explicarán la relación entre aprendizaje y capacidades dinámicas y que está en conexión con los desarrollos sociales y tecnológicos.

Las áreas que más se beneficiarían de la investigación teórica y empírica sobre aprendizaje serían la de creación de conocimiento y la que analiza estratégicamente las capacidades organizativas. También los desarrollos sociales como son las nuevas formas organizativas y otros desarrollos tecnológicos serán muy importantes para el análisis sobre la manera que la capacidad de aprender permite aprovechar a las empresas los cambios y oportunidades del entorno; y de cómo ese

aprovechamiento se puede conseguir través de los desarrollos de recursos y capacidades cimentados en el aprendizaje organizativo.

Una mayor investigación en creación del conocimiento será necesaria para completar la comprensión sobre el aprendizaje organizativo, tal y como Antonacopoulou (2009) argumenta. De la misma manera, la investigación sobre creación de conocimiento podría beneficiar aspectos como la comprensión de cómo la experiencia afecta a la creatividad (Audia y Goncalo, 2007; Taylor y Greve, 2006). En este sentido, Gino et al. (2010) han encontrado que la experiencia directa en una tarea conduce a tener productos más creativos, en comparación a los resultados obtenidos mediante la experiencia indirecta.

Conceptos importantes en dirección estratégica como las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) se relacionan con el aprendizaje organizativo y sus subprocesos (Vera, 2009). Por otro lado, Argote y Ren (2010) argumentan que los sistemas transactivos de memoria o conocimiento de quién conoce qué (Wegner, 1986) proveen un micro-fundamento de las capacidades dinámicas. Este filón de investigación se torna interesante. Ahora bien, esos sistemas transactivos de memoria son desarrollados desde la experiencia suscitada al trabajar juntos, lo cual permite a los grupos ser más eficientes (Liang et al., 1995) y más innovadores (Gino et al., 2010). Por todo esto, se hace necesaria una mayor comprensión de cómo las capacidades dinámicas se desarrollan a través del aprendizaje organizativo.

También argumentamos que para llevar a cabo estudios en el futuro, será necesario emplear métodos múltiples. Estudios cualitativos (interpretativos) y cuantitativos son prometedores para avanzar en la comprensión del aprendizaje organizativo (Li et al., 2009). Un enfoque

cuantitativo, relativamente nuevo, a partir de la neurociencia, por ejemplo, permitirá ver qué partes del cerebro se activan (Senior et al., 2010) durante el proceso de aprendizaje.

La investigación sobre aprendizaje organizativo también permitirá analizar la diferencia entre procesos conscientes (Weick y Sutcliff, 2006) y menos conscientes (Levinthal y Rerup, 2006). Los procesos conscientes afloran como ejemplos de procesos controlados (Shiffrin y Schneider, 1977) mientras que procesos menos conscientes afloran como ejemplos de procesos automáticos (Argote, 2010). Algunos investigadores han establecido que los procesos controlados están asociados con actividades en ciertas áreas del cerebro. Así por ejemplo, técnicas de neuro-imágenes han permitido a los investigadores probar si los participantes proponen y se sienten atraídos por esos procesos controlados. A estas técnicas diferentes se les puede agregar, para ampliar los significados, las pruebas psicológicas que son clave en el estudio de emociones y del aprendizaje organizativo.

Otro ámbito para futuras investigaciones es el propuesto en torno a nuevas formas de organización que pueden hacer más difícil a los miembros de la empresa interpretar la experiencia, mientras que al mismo tiempo permiten dispensar oportunidades para aprender de fuentes nuevas de experiencia. Por ejemplo, el aprendizaje puede cambiar en organizaciones virtuales en las cuales sus miembros están dispersos geográficamente. En estas organizaciones, la comunicación tiende a ser por medios electrónicos en vez de cara – a – cara (Gibson y Gibbs, 2006). La pérdida de señales sociales hace que la comunicación y la interpretación de la experiencia sean más difíciles (Sproull y Kiesler, 1991). En contraste, Cummings (2004) encontró que los equipos que aprendieron más de fuentes externas fueron más

productivos que sus contrapartes que lo hicieron a partir de un proceso interno.

También las investigaciones puede enfocarse en la explicación de cómo los desarrollos tecnológicos afectan el aprendizaje organizativo. Kim (2008) encontró que la utilización de documentos de un sistema de gestión de conocimiento tiene un efecto positivo en el desempeño, especialmente para miembros que no tuvieron fuentes alternativas de información y para quienes realizaron transacciones para obtener productos que no se volvieron obsoletos rápidamente. En contraste, Haas y Hansen (2005) han hallado que el uso de documentos en un sistema de gestión de conocimiento tuvo un efecto nocivo en el desempeño, y que el efecto fue siempre más negativo para los equipos con experiencia y para equipos trabajando en entornos muy competitivos. Para estos autores (*ibíd.*), sistemas nuevos de gestión del conocimiento posibilitados por tecnologías Web 2.0 tienen potencial para afectar el aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento, de manera más positiva que otros sistemas de generación anteriores. Mientras que los sistemas previos operaron más como repositorios y directorios de conocimiento, los sistemas nuevos proveen capacidades de comunicación, como capacidad para identificar expertos basados en quiénes proveen así respuestas a lo que se pregunta.

Consideramos que también se debería hacer un mayor énfasis en el análisis de cómo las políticas de las organizaciones se convierten, en muchos casos, en inhibidores del aprendizaje organizativo, situación ya planteada a partir de una crítica fuerte que hace Coopey (1995) y retomada y ampliada hacia las barreras del aprendizaje por Schilling y Kluge (2009). Estos autores (*ibíd.*), definen las barreras para el aprendizaje como aquellos factores que impiden el aprendizaje organizativo o aquellos que, como mínimo, impiden el llevarlo a la



práctica. Para poder profundizar en el estudio de las barreras para el aprendizaje en las organizaciones, deberán ser consideradas varias premisas importantes:

(a) El aprendizaje organizativo y su resultado, el conocimiento derivado, pertenecen de manera unívoca a un contexto social.

(b) El aprendizaje individual y el aprendizaje organizativo, son mutuamente dependientes (Popper y Lipshitz, 2000).

(c) Las organizaciones necesitan explotar el conocimiento existente para aprovechar eficientemente las oportunidades, y explorar en la búsqueda de nuevas ideas y oportunidades para alcanzar el éxito en entornos cambiantes (March, 1991). Ahora bien, ya sabemos que la exploración está asociada a la transferencia de experiencias, hacia las rutinas, estructuras y procesos (Schilling y Kluge, 2009).

(d) Es clave la necesidad de entender la diferencia entre aprendizaje simple o aprendizaje de nivel bajo (un ciclo) y aprendizaje doble o aprendizaje de nivel alto (doble ciclo). Ambas clases de procesos de aprendizaje implican una visión del aprendizaje como una manera para remediar las brechas de desempeño y el alcance de las metas (Schilling y Kluge, 2009).

Junto al proceso psicosocial de las 4I (Crossan et al., 1999), se da paralelamente un proceso político social (Lawrence et al., 2005), constituido por el enlace entre los individuos y el grupo (a través de la *influencia*), entre el grupo y la organización (enlazados a través de *fuerza*) y un enlace entre la organización, el grupo y el individuo (a través de la *disciplina* y la *dominación*). En dicho proceso se pueden presentar barreras para el aprendizaje derivadas de las relaciones dentro de ese proceso social y están relacionadas con las distintas formas de poder que se dan en el seno de las organizaciones. Éste

podría ser otro filón sobre el cual se podría investigar.

Otro filón para investigar el aprendizaje organizativo surge del campo de la sociología. Tal como lo arguye Casey (2005), los procesos e interacciones del aprendizaje individual y del aprendizaje organizativo son complejos y con sólo una teoría de aprendizaje no se podría abarcar la complejidad de su estudio. El autor propone, mediante un modelo sociológico, el estudio de las relaciones complejas entre aprendizaje, desempeño y cambio en sistemas sociales y, a su vez, a nivel más detallado y fundamentado en la teoría de Parson (1951), propone hacer este análisis de relaciones complejas en el ámbito de los subsistemas, así como las cuestiones relacionadas con el poder y el autodesarrollo surgidas en otro marco teórico que aborda el análisis de la relación entre el aprendizaje individual y el organizativo (Antonacopoulou, 2000).

Por otra parte, toma fuerza profundizar el análisis sobre las maneras empleadas por algunas empresas para responder y ajustarse a los cambios suscitados en el entorno: cómo las empresas crean y mantienen activa una cultura de aprendizaje; y cómo las empresas pueden monitorear y evaluar sus esfuerzos e inversiones en el aprendizaje (Teare, 2011).

Por último, también toma fuerza entre académicos y gerentes los análisis de:

- a) La relación entre organizaciones que aprenden y están inmersas en un entorno cambiante y muy competitivo y los procesos de aprendizaje organizativo (Song et al., 2011).
- b) La relación entre el cambio estratégico y el desempeño de la empresa, y el efecto que en esa relación tiene el aprendizaje organizativo (Vithessonthi y Thoumrungrroje, 2011).

- c) La importancia del aprendizaje organizativo en la sostenibilidad de la organización (Smith, 2012).
- d) El efecto de la cultura organizacional y del aprendizaje organizativo en la estrategia competitiva y en el desempeño de la organización (Wanto y Suryasaputra, 2012).
- e) El impacto del aprendizaje organizativo sobre el comportamiento de los empleados (Sathyapriya et al., 2012).
- f) Y el impacto del aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento en los diferentes niveles del desempeño de la organización (Hui et al., 2013).

Sobre los anteriores asuntos, habrá que volver la mirada investigadora en un corto lapso de tiempo. Todos estos temas constituyen fuentes o bases para una investigación futura del aprendizaje organizativo. Si bien no hemos abordado su estudio en esta tesis doctoral, nos parecía relevante poner de manifiesto el gran potencial que esta línea de investigación está adquiriendo en los últimos tiempos.

## Capítulo 2

## 2.- La internacionalización de las empresas y el desarrollo de la capacidad para competir en entornos internacionales

A lo largo de todo el capítulo 1 hicimos un análisis retrospectivo del proceso de aprendizaje, abarcando a través de aproximadamente seis décadas los estudios de múltiples autores. En ese capítulo profundizamos en el análisis de los niveles ontológicos del aprendizaje organizativo y los efectos del aprendizaje organizativo en los stocks de información y el conocimiento. De la misma manera, estudiamos las implicaciones del aprendizaje organizativo como insumo importante para elaborar la planificación estratégica, y cómo a través de ésta se diseñaban e implementaban los programas de expansión internacional.

Ahora en este capítulo 2 abordaremos un análisis profundo y retrospectivo del fenómeno de internacionalización de las empresas y de su conexión con la teoría de las capacidades dinámicas requeridas por las empresas para incursionar en el ámbito internacional. Así mismo, nos detendremos en el análisis de la internacionalización de las empresas significándola como un proceso de aprendizaje.

### **2.1 Características y definiciones del proceso de internacionalización de las organizaciones**

La internacionalización es el proceso por el cual las empresas se involucran progresivamente en operaciones transfronterizas (Welch y Luostarinen, 1988) y la investigación sobre el proceso de internacionalización se ha enfocado en analizar cómo los actores descubren, promulgan, evalúan y explotan las oportunidades en el extranjero (Oviatt y McDougall, 2005).

Los investigadores han propuesto diferentes perspectivas para el análisis de la internacionalización y, dentro de ellas, algunas propuestas en particular han descrito la internacionalización como un proceso que se da a través del tiempo. Este análisis se ha ido enriqueciendo a través del trabajo de muchos académicos cuyos esfuerzos se han visto reflejados y enriquecidos en el planteamiento de varios modelos (Prange y Verdier, 2011). Los investigadores y teóricos han descrito ese proceso como un modelo de involucramiento incremental, lento y que se da paso a paso, reflejando con claridad, las operaciones transfronterizas de las empresas y mostrando que, con el tiempo, se hace más evidente un mayor compromiso de las organizaciones con las operaciones internacionales (Cavusgil, 1980; Johanson y Vahlne, 1977 y 1990). En la presente tesis doctoral tomaremos como base el proceso de involucramiento y compromiso incremental, paso a paso, de las empresas, lo cual se constituye en el objeto de nuestro estudio.

Li et al. (2004) establecen que el proceso de internacionalización de las organizaciones ha sido abordado desde tres perspectivas diferentes:

a) La perspectiva del *aprendizaje experiencial (internacionalización a través de la experiencia)*. Para la literatura especializada (Johanson y Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980; Cavusgil y Zou, 1994; Kim et al., 2013), la experiencia internacional es fundamental para el éxito de las empresas en los mercados internacionales y debe estar embebida en la estrategia de la empresa y en sus operaciones internacionales (Delios, 2011). En la expansión de las empresas en la arena internacional, éstas deben afrontar cambios que las lleven a adaptarse de la mejor manera al entorno externo, lo cual les llevará a adquirir un conocimiento mayor de los clientes y

consumidores. Por lo tanto, deben desarrollar contactos con proveedores y operadores logísticos y gestionar el conocimiento del ámbito local (Lu y Beamish, 2004).

Para una buena parte de las empresas que incursionan en los mercados extranjeros, el desconocimiento del terreno en el que actúan, sumado al de los clientes y proveedores, y el de las prácticas de gerencia utilizadas en esos mercados, constituye una desventaja a nivel de la competitividad de las organizaciones (Johanson y Vahlne, 1977; Shaver, 1998) e incrementa la probabilidad de fracaso. Por lo tanto, nuestro trabajo se centrará en analizar también la brecha que genera este desconocimiento. Nos interesa conocer cómo un mayor grado de conocimiento sobre los mercados internacionales ganado por las empresas, estará afectado por el grado de experiencia exportadora que ellas tengan, y cómo dicho conocimiento afectará a la intensidad de las exportaciones.

El papel del aprendizaje experiencial ha sido señalado por tres perspectivas diferentes del estudio de la internacionalización (Michailova y Wilson 2008): (1) la del modelo del proceso de internacionalización, (2) la de los emprendimientos nuevos internacionales, y (3) la de las características de la gestión. Se supone que a una mayor experiencia en la arena internacional le corresponde un mejor desempeño en las exportaciones de la organización.

Para la población de empresas, PYMES y grandes, elegidas como objeto de estudio en la presente tesis doctoral, la experiencia exportadora varía desde algo menos de un año para las que recientemente han iniciado sus exportaciones, hasta empresas con más de diez años de experiencia exportadora. La poca experiencia exportadora que tiene un número considerable de empresas las situará en una etapa incipiente de desarrollo exportador, razón por la cual

estarán en desventaja y con cierto nivel de riesgo frente a las empresas multinacionales o frente a empresas con mayor grado de experiencia en los mercados foráneos.

En el marco de la internacionalización de la economía, las empresas que han encaminado sus esfuerzos y estrategias hacia la explotación de los mercados locales deberán ser también competitivas internacionalmente, para así poder asegurar su permanencia y crecimiento en el medio y largo plazo (Karagozoglou y Lindell, 1998). Teniendo en cuenta este planteamiento, las PYMES y empresas grandes de la población objeto de estudio deberán trabajar en una ruta de crecimiento y sostenibilidad, basándose para ello en el desarrollo de capacidades para competir en la arena internacional y que serán fruto del aprendizaje, tanto en los mercados nacionales como foráneos. Esta cuestión será abordada con más profundidad en las páginas posteriores de esta tesis doctoral.

b) La segunda perspectiva es la de la *planeación sistemática*. Según esta perspectiva (Miller, 1993; Root, 1987 y 1994; Yip et al., 2000), las empresas abordan las cuestiones sobre su internacionalización obedeciendo a una secuencia de etapas de manera sistemática. Lo anterior significa que cuanto más se ajuste la empresa a este proceso sistemático de etapas, mejor será su desempeño en los mercados extranjeros (Yip et al., 2000). Así mismo, cuanto más se avance también en la secuencia de etapas mayores serán las dificultades a resolver. En la primera etapa, la de exportación, las dificultades por falta de conocimiento no son tan grandes ya que las organizaciones de manera previa conocen a sus clientes en el extranjero y han desarrollado cierto vínculo relacional, que puede haber surgido, por ejemplo, como resultado de contactos en ferias comerciales. Pero en una siguiente etapa, que por ejemplo signifique



inversiones en oficinas de ventas, adquisiciones e inversiones de valor, etc., la empresa avanza más en el terreno del “desconocimiento de lo desconocido”, lo que incrementa sobremanera el riesgo y la incertidumbre asociados al proceso.

El trabajo de Yip et al. (2000) muestra el resultado de un estudio a partir de una población de empresas estadounidenses que recientemente abordaron el proceso de internacionalización. Uno de los hallazgos más importantes tiene que ver con el proceso de internacionalización desde un enfoque sistemático por etapas, en el que los autores relacionan de manera directa este enfoque con desempeños altos. La internacionalización de las empresas desde una perspectiva sistemática implica la utilización de la planeación estratégica y la investigación de mercados, lo cual implica considerar los diferentes mercados alternativos, los modos de entrada, la existencia de planes contingentes y el establecimiento de objetivos a largo plazo respecto al esfuerzo por incursionar en mercados extranjeros.

Por otro lado, el enfoque no sistemático o ad hoc en las decisiones y comportamiento relacionadas con la entrada en nuevos mercados implica el desarrollo de un proceso de carácter oportunista (Yip et al., 2000). Así pues, las empresas se debaten entre dos opciones (Kalantaridis, 2004): o deciden la adopción de una orientación de carácter más emergente y no planificado, o toman el camino del pensamiento estratégico racional. El análisis de esta cuestión es un tema relevante para esta tesis doctoral y su estudio será abordado con posterioridad en los capítulos subsiguientes.

c) La última perspectiva, la de la *contingencia*, postula que el proceso de internacionalización se ve afectado por factores contextuales (Roberts, 1999; Welch y Luostarinen, 1993) y que el

proceso de internacionalización de las empresas está determinado, en gran medida, por el entorno en el que éstas operan, por la estructura de la industria y por las estrategias de marketing que se empleen en el sector (Turnbull, 1987).

De este modo, empresas inmersas en sectores industriales relativamente estables y predecibles desarrollarán procesos de internacionalización que se caracterizarán por ser más extensos y organizados. Pero, por otra parte, organizaciones inmersas en entornos demandantes de alta tecnología y muy dinámicos por naturaleza tenderán a llevar a cabo procesos de internacionalización mucho más rápidos y en los que las actividades de sus diferentes áreas funcionales no seguirán un orden predecible (Boter y Holmquist, 1996). Así pues, en los entornos demandantes de alta tecnología se hace evidente una mayor velocidad en los procesos de internacionalización de las empresas, lo cual lleva a este tipo de organizaciones a surgir como empresas globales (born-globals) (Knight y Cavusgil, 1996).

El concepto "internacionalización" ha ido evolucionando a través del tiempo, como se puede constatar en la literatura académica. En este sentido, Johanson y Vahlne (1977) lo han descrito como una secuencia de etapas a través de las cuales algunas empresas se introducen en las arenas internacionales. Por otra parte, los pioneros del modelo de internacionalización por etapas secuenciales y que pertenecen a la escuela de Uppsala, han establecido que la internacionalización de las empresas se da a través de cuatro etapas (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975): (1) actividades de exportación de manera no regular; (2) actividades de exportación directamente a clientes en el extranjero y/o a través de agentes; (3) establecimiento de subsidiarias de ventas situadas en el extranjero; y (4) producción y/o manufactura localizada en el extranjero.

Sin embargo, no toda la literatura es coincidente en este punto. Así, para Bilkey y Tesar (1977) el proceso de internacionalización de las empresas es considerado como un proceso similar al proceso de innovación y consta de seis etapas: (1) en la primera etapa la empresa no está interesada en la exportación y sólo responde a órdenes; (2) en la segunda, la empresa está preparada para responder a órdenes, pero no hace ningún esfuerzo por explorar la posibilidad de desarrollar una actividad exportadora; (3) en la tercera, se explora de manera activa la posibilidad de desarrollar un negocio exportador; (4) en la cuarta, la empresa exporta sobre una base experimental a los mercados más próximos desde el punto de vista psicológico; (5) en la quinta se confirma la actividad exportadora y la empresa ajusta su exportación de manera óptima; y (6) en la última etapa, la empresa explora las posibilidades de exportar a mercados más distantes desde el punto de vista psicológico.

Por su parte, Reid (1981) también considera el proceso de internacionalización como un proceso de innovación y en él identifica cinco etapas claramente diferenciadas: (1) toma de consciencia de la necesidad de exportar; (2) tener la intención de exportar; (3) hacer la prueba de realizar una exportación; (4) evaluar los resultados derivados de la prueba de exportación; y (5) aceptar o rechazar el desarrollo de la actividad exportadora. Si bien no hay un consenso en cuanto al número de etapas, los investigadores lo describen, como hemos señalado, como un proceso secuencial. A los efectos del presente estudio consideramos que el modelo de internacionalización de la Escuela de Uppsala es el más apropiado a las características de la población objeto de análisis en esta tesis doctoral.

En otro orden de cosas, los terrenos de la internacionalización han sido dominados en cierta manera por las empresas multinacionales

maduras (Ruzzier et al., 2006) y, por esta razón, el estudio de la internacionalización de las PYMES es de creciente interés (Miesenbock, 1988). No obstante, lo anterior no significa que se deba dejar de lado lo que está sucediendo en el ámbito de la internacionalización de las empresas grandes, por lo que esta tesis doctoral abordará el estudio no sólo de las grandes organizaciones colombianas sino también de las PYMES que están embarcadas en procesos de internacionalización.

Así mismo, la economía de mercado preponderante en nuestros días (la economía de libre mercado o neoliberalismo) está enmarcada en un entorno global que se caracteriza por la hipercompetitividad (D'Aveny et al., 1995). Esa dinámica es el resultado de la creación de áreas de libre comercio, de las mejoras importantes que se han dado en las telecomunicaciones y sistemas de información, de la reducción drástica de los costos del transporte transcontinental, de las mejoras substanciales en la eficiencia de los procesos de producción y comercialización, de las economías de escala, etc.. Los anteriores, entre otros factores, inciden directamente en las empresas contemporáneas y se perfilan como impulsores de los procesos de internacionalización. Por otra parte, es también un hecho que la internacionalización de la economía ha beneficiado a las organizaciones en términos de la adquisición de nuevo conocimiento como resultado de lo que se aprende en dicho proceso de internacionalización (Zahra et al., 2000), las mejoras en el desempeño (Lu y Beamish, 2001) y por el incremento de la competitividad (Piercy et al., 1998). Éstas, entre otras razones, llevan a algunas organizaciones por la ruta de la internacionalización de sus operaciones.

Continuando con el concepto de internacionalización, la literatura

especializada nos lo define como algo distinto del concepto de globalización. Así, para Ruzzier et al. (2006) la internacionalización implica un proceso de expansión geográfica de las actividades económicas de una empresa, más allá de las fronteras de su país de origen. Por el contrario, la globalización hace referencia a la etapa en la que las operaciones de una empresa son gestionadas a escala global, no solamente en unos pocos países.

Atendiendo a esta distinción, consideramos que el caso de las PYMES y empresas grandes colombianas hace referencia a las operaciones comerciales que esas empresas mantienen en unos cuantos países transfronterizos ajustándose, de este modo, a lo que Ruzzier et al. (*ibíd.*) entienden como internacionalización. Pero también es cierto que por más incipientes que se hallen en sus procesos de internacionalización, este hecho no hará más inmunes a las empresas contra las presiones de lo que significa la globalización de la economía mundial por lo que, hoy por hoy, las empresas de cualquier tamaño deben responder de manera rápida a los mercados internacionales cambiantes (Pleitner, 2002).

Por su parte, la globalización abarca mucho más y se diferencia del concepto de internacionalización, sobre todo en términos de la integración funcional de actividades económicas dispersas geográficamente. Esto implica para la empresa esfuerzos mayores en cuanto al alcance, el contenido e intensidad de interacciones y el involucramiento de capital y gestión (Svetlicic, 1996), lo que significa, por tanto, una extensión del concepto de la internacionalización (Gjellerup, 2000). La Tabla 2.1 muestra las definiciones de internacionalización que ofrecen autores relevantes en este campo.

Tabla 2.1.- Definiciones de internacionalización y áreas de enfoque para el análisis

| <b>Autor</b>                | <b>Definición de Internacionalización</b>  | <b>Énfasis</b>   |
|-----------------------------|--|--|
| Welch y Luostarinen (1993)  | Es el movimiento hacia afuera de las operaciones internacionales de una empresa  | Proceso; operaciones de la empresa                                     |
| Calof y Beamish (1995)      | Es el proceso por el cual se incrementa el involucramiento de una empresa, en operaciones internacionales  | Proceso; operaciones de la empresa                                     |
| Johanson y Mattson (1993)   | Es el proceso de adaptación de las operaciones de una empresa (estrategia, estructura, recursos, etc.) a los entornos internacionales  | Proceso; operaciones de la empresa                                     |
| Johanson y Vahlne (1990)    | Es un proceso acumulativo en el cual las relaciones son continuamente establecidas, desarrolladas, mantenidas y disueltas, para conseguir los objetivos de la empresa  | Relaciones; procesos   |
| Lehtinen y Penttinen (1999) | Es el proceso de desarrollo de redes de Negocios en otros países, a través de extensión, penetración e integración   | Redes; relaciones  |
| Lehtinen y Penttinen (1999) | La internacionalización como la relación entre la organización y su entorno internacional, derivada de su proceso de desarrollo como empresa y de la utilización de la preparación cognitiva y actitudinal del personal; lo que se manifiesta como el desarrollo y la utilización de diferentes actividades internacionales, y que constituyen operaciones principalmente hacia el interior, exterior y de cooperación | Relaciones, operaciones de la empresa, procesos, entorno internacional |
| Ahokangas (1998)            | La internacionalización es un proceso de movilización, acumulación y desarrollo de las reservas de recursos para actividades internacionales   | Recursos y procesos  |

Fuente: Ruzzier et al. (2006:479)

Tras el análisis de estas definiciones podemos establecer, respecto al concepto de internacionalización, que haremos un abordaje ecléctico en nuestro análisis pues consideramos que la internacionalización de las empresas es:

- a) Un movimiento hacia afuera de las operaciones internacionales de la empresa (Welch y Luostarinen, 1993).
- b) El involucramiento incremental de la empresa en operaciones internacionales (Calof y Beamish, 1995).
- c) Un proceso de adaptación de la estrategia de la empresa a su entorno (Johanson y Mattson, 1993); y
- d) El proceso de movilización, acumulación y desarrollo de las reservas de recursos para actividades de carácter internacional (Ahokangas, 1998).

### **2.1.1 La internacionalización en la PYME**

La literatura señala que la internacionalización de las PYMES puede tomar diferentes formas (Wilson, 2005): (1) exportación, (2) creación de alianzas más allá de las fronteras del país de origen, y (3) establecimiento de operaciones u oficinas en otros países. En el presente estudio abordaremos la internacionalización de las PYMES y de las empresas grandes colombianas desde la perspectiva de las exportaciones y del comportamiento exportador. Prestamos atención a las PYMES por cuanto este tipo de empresa constituye una proporción importante del crecimiento y dinámica de la economía, tanto de los países desarrollados como de las economías en desarrollo. Pero no olvidaremos en cualquier caso el estudio de las grandes empresas, tanto por razones de análisis comparativo como porque con sus resultados apalancan en buena medida la economía de los países.

Aunque en la literatura se han utilizado tres enfoques distintos para explicar el comportamiento de internacionalización de las PYMES (el enfoque de etapas, el enfoque de redes y el enfoque de iniciativa empresarial), nuestro estudio, tal y como señalamos anteriormente, toma como modelo para la investigación el enfoque de etapas

planteado por Johanson y Vahlne (1977 y 1990), y que en primera instancia lo constituyen las exportaciones a países con cercanía física y cultural.

Estudiar la internacionalización de las PYMES es una tarea difícil, debido a que los datos son escasos y sólo en unos cuantos países la información al respecto es amplia y detallada (OECD, 2004). En particular, en el caso colombiano es poca la información validada respecto a la internacionalización de las PYMES y de las empresas grandes, por lo que este trabajo pretende arrojar cierta luz al respecto. La internacionalización de la empresa desde una perspectiva teórica general, trata de explicar y dar respuesta a las preguntas sobre “qué”, “cuándo”, “dónde” y “cómo” las empresas se comprometen en negocios internacionales en una economía globalizada. Para algunos investigadores, existe un déficit de conocimiento sobre la internacionalización de las empresas pequeñas (Bilkey y Tesar, 1977) debido a que, tradicionalmente, la unidad de análisis ha sido las compañías grandes multinacionales (Westhead y Wright, 2001). La mayoría de las investigaciones previas han sido casos de estudio (Bilkey y Tesar, 1977; Boter y Holmquist, 1996; McDougall y Oviatt, 1996) y con un enfoque hacia empresas manufactureras exportadoras (Coviello y McAuley, 1999). Así pues, lo anterior hace que el interés por el estudio de la internacionalización de las PYMES (condiciones, razones y motivos para la internacionalización) gane denodada fuerza en el ámbito académico y profesional.

Las PYMES se enfrentan no solamente a los cambios en el entorno, como lo hacen también las empresas grandes, sino adicionalmente a un déficit importante de recursos, fenómeno que no es tan marcado en las organizaciones de gran tamaño (Bilkey y Tesar, 1977; Westhead et al., 2004). Así mismo, las PYMES también deben



sortear una serie de barreras para su internacionalización, como son (Shuman y Seeger, 1986): (1) escasez de recursos estratégicos; (2) información limitada, lo que implica una capacidad reducida para generar inteligencia en los mercados; (3) deficiencias en su operaciones, lo que limita la atención a los mercados foráneos; y (4) restricciones para crear, comunicar y entregar sus productos.

Se ha estudiado cómo una gran cantidad de PYMES de los países desarrollados tienen presencia y están incrementalmente activas en los mercados internacionales (Erramilli y D'Souza, 1993; Haahti et al., 1998; Monaccorosi, 1992). Sin embargo, este hecho no ha sido estudiado con suficiente profundidad en el caso de las PYMES latinoamericanas y, en particular, en el de las colombianas. Fabian et al. (2009) analizaron las decisiones sobre internacionalizarse o mantenerse en el mercado local de 168 micro-empresas y PYMES colombianas, así como las percepciones de los gerentes en cuanto a cómo los factores competitivos, del macro-ambiente y neo-institucional afectan dicha decisión. La ausencia de más estudios y, sobre todo, que analicen qué es lo que sucede hoy en día con la internacionalización de la empresa colombiana, es el motivo principal que anima el desarrollo de la presente tesis doctoral.

### **2.1.2 Factores impulsores de la internacionalización**

Desde la perspectiva de los factores que impulsan a las empresas hacia la internacionalización y que son la base para que la organización permanezca en el camino de la internacionalización, Etemad (2004) ha resaltado la importancia de un conjunto de características de naturaleza creativa e innovadora que llevan a las empresas a explotar oportunidades en los mercados internacionales cuando los mercados locales están saturados y/o su evolución es inercial y lenta (ver tabla 2.2).

Tabla 2.2.- Factores que facilitan la internacionalización

| Componentes de factores impulsores                                    |  | Autores de referencia  |
|---|--|--|
| <b>Características del fundador o gerente</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión global/internacional</li> <li>• Experiencia internacional</li> <li>• Nivel educativo</li> </ul>  | Bloogood et al, 1996; McDougall y Oviatt, 1991; Oviatt y McDougall, 1994; Oviatt et al, 1991 y 1993; Roberts y Senturia, 1996; Madsen y Servais, 1997  |
| <b>Economía en las operaciones</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías de escala</li> <li>• Economías de alcance</li> <li>• Costos y precios bajos</li> <li>• Economía agregada por mayor calidad a menores precios</li> <li>• Evitar mercados muy pequeños y antieconómicos</li> </ul>  | Jolly et al., 1992; Coviello y Munro, 1995; Coviello y McAuley, 1999; OECD, 1997   |
| <b>Características de la competencia y de la estrategia</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta rápida a las iniciativas de la competencia en los mercados externos</li> <li>• Respuesta rápida a las necesidades de los clientes externos</li> <li>• Ajuste estándar y adelantarse a la competencia alrededor del mundo</li> <li>• Evitar la competencia local intensa</li> <li>• Lograr baja intensidad competitiva en segmentos de mercado muy definidos</li> <li>• Evitar la inercia en el mercado local</li> </ul> | OECD, 1997; McDougall y Oviatt, 1991; Oviatt y McDougall, 1994; McDougall et al., 1991 y 1993; Coviello y Munro, 1995; Bloogood et al., 1996; Grant, 1991; Mathew, 2003; Fahy, 2002                                  |
| <b>Economías en I+D, Innovación y cambio tecnológico</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos altos en I+D, requieren grandes mercados internacionales</li> <li>• Cargas de interfaces de I+D acentúan retornos de inversión más rápidos</li> <li>• Rápida obsolescencia tecnológica obliga la presencia en los mercados grandes internacionales.</li> <li>• La innovación continua requiere mercados grandes internacionales y viceversa</li> </ul>   | Dosi et al., 1990; Lindqvist, 1990 y 1997; OECD, 1997; Lidvak, 1990; Coviello y McAuley, 1999  |
| <b>Características de los productos y mercados de alta-tecnología</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos fijos mayores requieren volúmenes mayores de ventas en los mercados internacionales</li> <li>• Ritmo rápido de cambio requiere de un rápido y gran retorno de inversión en los mercados internacionales</li> <li>• Corto ciclo de vida de producto requiere de mercados internacionales grandes</li> </ul>   | Etemad, 2003, 2004a y 2004b; Dosi et al., 1990; Jones-Evans y Westhead, 1996; Litvak, 1990; Jolly et al., 1992; Knight et al., 2000; Podolny et al., 1996; Rassmussen et al., 2001                                   |
| <b>Estrategia lógica de las operaciones internacionales</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos restringidos en el mercado local, fuerza a la empresa a acceder a otros recursos</li> <li>• Socios internacionales proveen recursos adicionales</li> <li>• Operaciones interdependientes apalancadas en redes fortalecen a la empresa frente a competidores</li> </ul>   | Etemad, 1999, 2002, 2003, 2004a y 2004b; Hakansson y Snehota, 1989, 1992, 1995 y 2000; Bell et al., 1991; Benaccorosi, 1992; McNaughton y Bell, 2000; Meisenbock, 1988; Grant, 1991 y 1996; Mathew, 2003; Fahy, 2002 |

Fuente: Etemad (2004: 7)

Tal y como puede observarse en la tabla 2.2., Etemad (2004) establece 6 tipos de razones o factores que empujan a las organizaciones hacia los mercados internacionales. Entre dichos factores los hay de naturaleza individual y vinculados a las características personales del gerente, otros relacionados con la búsqueda de mercados más amplios que permitan la obtención de costes más reducidos (de operaciones, de I+D, etc.), otros con movimientos estratégicos realizados por iniciativa propia o como reacción a los competidores, y otros vinculados a la aceleración del cambio tecnológico y otros a la lógica de las operaciones internacionales.

### **2.1.3 La internacionalización como un proceso de aprendizaje**

Desde otra perspectiva, el proceso de internacionalización puede verse también como un proceso de aprendizaje, dado que a través de la pro-alimentación y la retroalimentación el conocimiento relacionado con la internacionalización de la empresa queda registrado en la memoria de la misma (Tsang, 1999).

El modelo de Uppsala en el que se enmarca la presente investigación – “Modelo del Proceso de Internacionalización por etapas” – (Johanson & Vahlne, 1977), tiene carácter longitudinal y satisface el criterio de internacionalización como proceso. Dicho proceso es descrito como secuencial, y va desde las actividades de exportación iniciales hasta el establecimiento, en sus etapas más desarrolladas, de unidades de producción en el extranjero (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Cada empresa avanza a través de un número de etapas lógicas de comportamiento internacional basadas en la adquisición gradual, integración y utilización del conocimiento sobre los mercados y operaciones extranjeras, y en el incremento del compromiso con los mercados extranjeros (Johanson y Vahlne, 1977).

De alguna manera, esta escuela muestra evidencia de cómo las organizaciones aprenden y el impacto del aprendizaje en el comportamiento organizacional<sup>8</sup>.

Este enfoque en el que nos basamos tiene en cuenta el conocimiento del mercado y el compromiso con el mismo. Por su parte, el aprendizaje basado en la experiencia y la observación es necesario para superar “la distancia psíquica” respecto a los nuevos mercados. Por ejemplo, las diferencias entre dos países en cuanto a lenguaje, cultura, grado de educación, prácticas en los negocios y legislación. La distancia psíquica puede entorpecer el flujo de información entre la firma y el mercado extranjero, y viceversa. Por ello, las empresas inician su internacionalización en los mercados con incertidumbre baja en cuanto a mercado, es decir, en mercados que fácilmente puedan comprender, lo cual se facilita acudiendo a mercados ubicados en los países vecinos.

## **2.2 El concepto de internacionalización a través de la exportación**

Como lo plantean Bilkey y Tesar (1977), las operaciones internacionales que emprenden las organizaciones para trascender las fronteras forman parte del proceso de desarrollo exportador de esas empresas, y dicho proceso consta de seis etapas enmarcadas en un continuum. Para clasificar a las organizaciones en dicho continuum la variable relevante que se utiliza es el interés y grado de conciencia del gerente respecto a las exportaciones. Así, en un extremo dicho interés y grado de conciencia es cercano a nulo, mientras que en el otro se ubica el involucramiento consciente del gerente con los significados de la exportación a países distantes económica y psicológicamente.

En este sentido, para que se dé ese involucramiento creciente

---

<sup>8</sup> Ver, por ejemplo, el trabajo de Johanson y Vahlne (1990).

tienen que estar presentes en el gerente una serie de determinantes que van a influir en el comportamiento exportador de las empresas: (1) el desarrollo de competencias para operar en los mercados extranjeros, lo que permitirá la planificación de la exportación (este aspecto, de manera particular, será analizado en profundidad y con posterioridad en el presente estudio); (2) la percepción de tener ventajas competitivas; (3) la exploración de la factibilidad de exportación; (4) la motivación para exportar; y (5) la exportación que abrirá la senda exportadora o que también ha sido denominada como la “exportación taladro”.

Algunos gerentes tienen la impresión difusa de que la exportación es deseable per sé, independientemente del nivel en que puede beneficiar a la empresa; otros se imaginan, simplemente, exportando al extranjero (Bilkey y Tesar, 1977). En el ámbito de las PYMES, se debe resaltar que ciertas características del gerente pueden actuar como fuerzas impulsoras de la internacionalización de las organizaciones, tal y como apuntaba el trabajo de Etemad (2004). Una de esas características es la experiencia internacional de los propietarios/gerentes. Estudios empíricos previos (Reuber y Fischer, 1997) han determinado que el grado de “internacionalización del gerente” (definido como el nivel de experiencia en el campo de los negocios internacionales, el número de idiomas que domina y el hecho de haber residido y trabajado en el extranjero) está relacionado con la propensión y resultados de las exportaciones de las empresas para las que trabajan. Reuber y Fischer (*ibíd.*) encontraron, en una muestra de empresas canadienses fabricantes de software, que dicho grado de internacionalización del gerente incidía directamente en el desempeño exportador de la empresa, y marcaba diferencias significativas respecto a los resultados obtenidos por otras empresas de similar tamaño en los mercados extranjeros.

Para Fernández y Nieto (2005), la internacionalización es la estrategia más compleja que cualquier empresa puede llevar a cabo. Dichas autoras resaltan que la estrategia de internacionalización se hace incrementalmente necesaria y se dificulta, particularmente, para las empresas que tradicionalmente han enfocado sus operaciones en el mercado local. Adicionalmente, cuando las PYMES son negocios de familia, la misma gestión se hace más difícil puesto que se enfrentan a problemas debidos a recursos insuficientes, poca motivación para expandir las operaciones de la empresa, mucha resistencia al cambio, o diferencias muy grandes en la familia respecto a objetivos, valores, necesidades y conflictos entre los sucesores (Ward, 1998). Muchas de estas dificultades para crecer en los mercados locales se intensifican cuando se tiene en cuenta la expansión hacia mercados foráneos y, particularmente, cuando se trata de PYMES familiares (Gallo y García-Pont, 1996).

Por otro lado, el tiempo y esfuerzo que las empresas han dedicado a atender únicamente el mercado nacional influye directamente en la gestión del riesgo y de los costos asociados con las actividades de las empresas en el extranjero (Eriksson et al., 1997). De la misma manera, las empresas que inician sus exportaciones después de estar durante varios años atendiendo el mercado local, es muy probable que hayan desarrollado competencias que les ayudarán también en sus exportaciones a una determinada gama de países (Autio et al., 2000). Más aún, las empresas más experimentadas tienen una mayor probabilidad de sobrevivir en mercados volátiles y competitivos, debido a que han desarrollado habilidades que les permiten hacerlo (Amburgey et al., 1993).

A continuación abordaremos el tema de la internacionalización por etapas, de una manera más amplia, tal y como señalamos al principio

de este capítulo, dado que nuestro planteamiento está basado en el pensamiento de la Escuela de Internacionalización de Uppsala (Cavusgil, 1980 y 1982; Johanson y Vahlne, 1977, 1990, 1992 y 2003; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Estos autores establecen que a través del aprendizaje experiencial las empresas ganan conocimiento de manera incremental, es decir, que lo hacen a medida que atraviesan las diferentes etapas del proceso de internacionalización. Por lo tanto, hacer exportaciones implica un proceso de aprendizaje que facilita a las organizaciones apropiarse de conocimiento más profundo sobre la naturaleza de los nuevos mercados y de la forma de proceder en ellos. Esta circunstancia proporciona a las organizaciones una base sólida de información para seguir creciendo en los mercados extranjeros con un menor grado de incertidumbre.

El conocimiento profundo de los mercados, clientes y proveedores, etc., es obtenido por las organizaciones a través de la reserva de conocimiento derivada de la experiencia acumulada en el proceso de internacionalización, desarrollado de manera sistemática y continuada al estar las empresas activas en el mercado local y en los extranjeros. Con el paso del tiempo, las empresas exportadoras acumulan conocimiento con base en la experiencia, lo que más adelante les permitirá adentrarse de manera incremental en otros mercados (Johanson y Vahlne, 1977, 1990, 1997 y 2003).

En el campo de la internacionalización, las empresas necesitan desarrollar sus propias ventajas estratégicas que las hacen únicas y competitivas frente a otras empresas mejor dotadas y con mayores recursos (Eisenhardt y Martin, 2000; Hamel y Prahalad, 1985; Mathew, 2003). Por esta razón, para llevar a cabo el proceso de expansión internacional las organizaciones deben explotar en los mercados extranjeros las ventajas competitivas que han adquirido en los

mercados locales (Fernández y Nieto, 2005). Así pues, dichas ventajas estratégicas se constituirán en los motores para poder competir y ser más resistentes a los envites de la competencia, por lo menos en el corto plazo (Etemad, 2004).

En una línea argumental similar, Sakakibara y Porter (2001) establecen que las empresas, al hacer exportaciones, fortalecen su ventaja competitiva y a la vez las hace más productivas en comparación con sus coterráneas no exportadoras. A través de sus hallazgos estos investigadores establecieron evidencia sobre la relación entre el nivel de rivalidad (intensidad de la rivalidad) en el país de origen y el desempeño internacional de las empresas, de manera que cuan más exportadora es la empresa más competitiva resulta en el mercado local.

La anterior característica pertenece a los mercados de competencia perfecta que son cada vez más escasos. Para poner un ejemplo, la colusión local y los límites a la competencia interna mejoran la competitividad internacional de las organizaciones. La colusión se da como respuesta a los obstáculos al comercio, al permitirseles discriminar entre precios nacionales y externos (esto es lo que sucede con la industria azucarera colombiana), y hace que los productos nacionales y extranjeros sean sustitutos perfectos razón por la cual las empresas hacen frente a una demanda más elástica para las exportaciones que para las ventas nacionales. Los precios nacionales pueden ser tan altos o más que los precios de exportación, como consecuencia de la escasa rivalidad de las empresas en el mercado nacional. Por ejemplo, en el caso del azúcar, a través de los gremios que agrupa a los ingenios azucareros (ASOCAÑA – Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar y SIAMSA – como sociedad



encargada de los aspectos de comercio exterior del azúcar)<sup>9</sup> se fija la política nacional de precio del azúcar, dando como resultado un precio interno mucho más alto y que compensa los bajos precios internacionales<sup>10</sup>.

Por otra parte, la intensidad competitiva en el mercado nacional puede tener o no relación con la competitividad internacional puesto que la diferencia entre lo local y lo internacional es mínima o inexistente por la generalización de los mercados mundiales. Por ello, quizás lo más importante de los hallazgos de Sakakibara y Porter (2001) es la relación fuerte y positiva entre el grado de rivalidad en el mercado local y la competitividad internacional. Adicionalmente, Porter (2000) arguye que la rivalidad local presiona a las empresas para ser más innovadoras y mejorar sus procesos. Lo anterior dará como resultado un mejor desempeño general, lo que a su vez fomenta externalidades estáticas y dinámicas positivas en el entorno empresarial local.

A nivel individual, la empresa se ve recompensada por la expansión hacia mercados foráneos. La exportación como estrategia de entrada significa para la empresa un riesgo e inversión bajos, lo cual impacta directamente en la diversificación del riesgo (Etemad, 2004). Así mismo, las exportaciones favorecen a aquellas empresas que operan en un mercado interno saturado (Daniels, 2009), porque el aumentar los volúmenes de ventas en el mercado internacional se reducirán los costos de producción por el efecto de las economías de escala y de la experiencia acumulada. Algunas empresas se benefician también a través de la exportación al copar toda su capacidad

---

<sup>9</sup> Se denomina ingenio azucarero a una antigua hacienda colonial española (con precedentes en las Islas Canarias) con instalaciones para procesar caña de azúcar con el fin de producir azúcar, rones, alcoholes. Tomado de [http://es.wikipedia.org/wiki/ingenio\\_azucarero](http://es.wikipedia.org/wiki/ingenio_azucarero)

<sup>10</sup> En Colombia, la importación de azúcar está regulada por medio de aranceles de importación por lo que el precio interno es mayor que el precio externo cotizado en Nueva York (Prada-Owen, 2004).

instalada, ya que sus costos promedios de producción se verán reducidos al utilizar la capacidad productiva plenamente (Czinkota et al., 2004). Como consecuencia, se mejorará la rentabilidad de las empresas que lo logren, y esa mejoría de rentabilidad constituye un atractivo adicional para que los gerentes/propietarios decidan la internacionalización de sus empresas.

Para Amarasena (2013), ser exportador significa vender bienes o servicios originados en su propio país para ser usados/consumidos en otros países de destino. Así mismo, Taylor et al. (2000) afirman también que la exportación constituye una forma de entrada a los mercados extranjeros muy popular puesto que coadyuva a reducir el riesgo y un involucramiento mayor.

A nivel macroeconómico, las exportaciones tienen un impacto positivo en el fomento a la prosperidad económica, la mejora de las tasas de empleo, en la relación exportaciones vs. importaciones, y en el crecimiento económico (Amarasena, 2013). A nivel microeconómico, el crecimiento de las exportaciones impacta positivamente en la competitividad, en el desarrollo de competencias, en el crecimiento y en la adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas (Burpitt y Rondinelli, 2000). Este efecto sobre la competitividad de las organizaciones quizá llama la atención a los gerentes/propietarios de las empresas, ya que ellos están ampliamente comprometidos con la sostenibilidad y crecimiento de sus organizaciones y, por tanto, son los que toman la decisión sobre la expansión de las operaciones de la empresa, más allá del país y mercado base.

En cualquier caso, la decisión de exportación estará influida por factores como (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Campbell, 1996; Karagozoglu y Lindell, 1998; Svetlicic et al., 2007; Poff et al., 2008): (1) la existencia de oportunidades estratégicas para explotar en el exterior;

(2) un crecimiento bajo de las ventas en el país de origen; (3) movimientos transfronterizos de la competencia y que amenazan la posición alcanzada en el país de origen; (4) barreras internas de la empresa; (5) tamaño de la empresa; y (6) actitudes de los gerentes/propietarios, las cuales estarán marcadas por el deseo de explotar un ventaja comparativa (oferta de valor), ofrecer productos/servicios diferenciados, maximizar las ventas de marketing y diversificar los mercados.

### **2.3 El comportamiento exportador**

El incremento de la globalización ha empujado a un número grande de empresas a buscar oportunidades más allá de sus fronteras, y la exportación es el mecanismo más popular mediante el cual las organizaciones participan en los mercados internacionales (Prasertsakul, 2013). Comprender los determinantes del desempeño del mercado de exportación es importante para poder explicar la competitividad internacional de la empresa. La comprensión de los mecanismos a través de los cuales las organizaciones adquieren los conocimientos y habilidades que les permitirán ampliar sus operaciones desde un ámbito local a uno internacional es un tema muy importante en la investigación de la internacionalización de las empresas (Ganotakis y Love, 2012). Es por ello que en el presente estudio se tienen en consideración los aspectos clave relacionados con las exportaciones y que determinan el nivel de internacionalización de las PYMES y empresas grandes. De forma particular, entre otros aspectos consideraremos los provenientes de la perspectiva de internacionalización bajo la idea de que es un proceso secuencial de etapas (Johanson y Vahlne, 1977) (ingresos por exportaciones, años de experiencia exportadora y alcance de las exportaciones, esto es, a

cuántos países exporta la empresa<sup>11</sup>). Así mismo, tendremos en cuenta la perspectiva del emprendedurismo internacional, en la cual se consideran aspectos relacionados con el capital humano que se requiere para alcanzar la internacionalización y tener éxito en ese ámbito (Oviatt y McDougall, 2005; Sciascia et al., 2012).

El comportamiento exportador es un término que abarca varios aspectos embebidos en el comportamiento y acciones de exportación de las organizaciones. Para Welch et al. (2008), estos aspectos tienen que ver con iniciativa, agresividad en lograr y explotar las oportunidades de exportación, el grado de desarrollo de las exportaciones y el grado de desempeño de las exportaciones. Así pues, la decisión de la empresa de iniciar y expandir sus actividades de exportación es el resultado de un conjunto complejo de presiones y motivaciones individuales, organizativas y del entorno (Zou y Stan, 1998). En la decisión de expansión de las empresas juega un papel preponderante el responsable del proceso de toma de decisiones, siendo el gerente/emprendedor quien lleva el peso de dicha decisión.

En el análisis del comportamiento exportador de las empresas es importante conocer el efecto de dimensiones como (Calof, 1994): el tamaño de la empresa; la propensión a exportar; el número de países a los que se exporta; el monto de las exportaciones; la proporción de las exportaciones en comparación a los ingresos de la firma; y las actitudes hacia la exportación de la alta gerencia. Dado que el análisis del comportamiento exportador es un tema relevante en esta tesis doctoral, el estudio de estas dimensiones adquiere un papel relevante en nuestro trabajo.

Del mismo modo, la motivación por la exportación varía

---

<sup>11</sup> Ver, por ejemplo, los trabajos de Leonidou y Katsikeas (2010) y Morgan et al. (2012).

dependiendo del direccionamiento estratégico de las empresas (Bilkey, 1978). Algunas son empujadas por un agente de cambio externo (*verbi gratia*, un pedido de un cliente extranjero). Otras toman ventaja de la oportunidad de exportación que les sale al paso, sin un objetivo evidente en su mente, sin planificación. Por último, otras lo hacen como resultado de un proceso deliberado y racional.

Otros agentes de cambio que pueden motivar las exportaciones de una empresa son (Pereira et al., 2014; Santos-Alvarez y García-Merino, 2015): (1) evitar pérdidas debidas a la saturación del mercado local; y (2) la rentabilidad en el largo plazo asegurada a través de la diversificación de mercados y el crecimiento en el largo plazo. Así mismo, en algunos estudios (ver por ejemplo Berbel et al., 2008; Liberman et al., 2010; Moreno et al., 2012) se ha encontrado que la rentabilidad potencial del mercado exterior es un incentivo adicional importante. Podría decirse entonces que la motivación para exportar vendrá determinada por una serie de agentes tanto externos como internos. Dentro de estos últimos, la actitud de la gerencia frente a las exportaciones tiene una marcada importancia como incentivo.

En esta misma línea, Oricain y Ramírez-Alesón (2009) reconocen que la estrategia de exportación estaría determinada por fuerzas internas como son las características de la empresa y las de las personas que trabajan dentro de ella, especialmente quienes tienen la responsabilidad de tomar las decisiones estratégicas, y por fuerzas externas como son las características de la industria y del mercado de exportación.

Por su parte, algunos investigadores (Walters, 1993; Yeoh y Jeong, 1995) han establecido que los resultados de la exportación dependerán de hasta qué punto el comportamiento de una empresa es coherente con su contexto individual y de su grado de ajuste con el contexto

externo (Robertson y Chetty, 2000).

Si bien se ha aportado evidencia empírica sobre los determinantes del comportamiento exportador, también se ha explicado que hay una serie de barreras a la exportación que van desde las de naturaleza intuitiva – barreras percibidas en las primeras cuatro etapas –, hasta lo más concreto que puede ocurrir a partir de la cuarta etapa –en el marco del proceso planteado por Tesar (1977) –. Así, la mayoría de las empresas han considerado como barreras a la exportación las siguientes:

1. La dificultad para comprender las prácticas de negocios en el extranjero.
2. Los estándares para productos diferentes solicitados por consumidores diferentes.
3. La dificultad para recolectar el dinero por ventas en el extranjero.
4. La dificultad para conseguir una adecuada representación en el extranjero.
5. La dificultad para obtener los fondos necesarios para iniciar las exportaciones.

Por lo anterior, la experiencia y el aprendizaje derivados del proceso de adquisición de la capacidad exportadora son piezas fundamentales para desarrollar competencias en los negocios internacionales y para poder iniciar el proceso de internacionalización de una empresa.

#### **2.4 Grado de internacionalización de la empresa**

El grado o nivel de internacionalización de una empresa refleja el

número de mercados diferentes que atiende o en que opera y su importancia para la organización. Dicho nivel es medido a través de la relación entre las ventas totales y el volumen de las ventas en los mercados extranjeros, mostrado como un porcentaje (Hitt et al., 1997). Los acuerdos comerciales entre los países y la apertura de gran parte de los mercados mundiales a la oferta extranjera constituyen para las empresas una oportunidad de incrementar sus ganancias y explican, en parte, los procesos de internacionalización de las empresas, ya que el crecimiento de las ventas en el extranjero hace que las empresas alcancen economías de escala que, con posterioridad, se verán reflejadas en costos menores y beneficios más grandes.

En cuanto a su nomenclatura, el grado o nivel de internacionalización de una empresa ha sido denominado también por diferentes autores como “intensidad de las exportaciones”, “intensidad de negocios internacionales”, “escala y alcance de internacionalización”, “diversidad internacional” o “diversidad geográfica” (Cavusgil y Zou, 1994; Sullivan, 1994; Lu y Beamish, 2001, 2004; Zahra y Garvis, 2000; Zahra et al., 2000; Saarenketo et al., 2004; George et al., 2005; Pla-Barber y Escriba-Esteve, 2006).

Roth y Morrison (1992), por su parte, establecen diferencias entre empresas meramente locales, que comercializan sus productos en un ámbito nacional y cuyo nivel de exportaciones es nulo, y aquellas otras que pueden ser etiquetadas como internacionales y que muestran alguna proporción de sus ventas como exportaciones, por mínimas que sean.

Respecto a la forma de medir el grado de internacionalización, Contractor et al. (2003) lo hicieron a partir de las magnitudes siguientes: total de ventas por exportaciones/total de ventas de la empresa, número de empleados en el extranjero/total de empleados de

la empresa y número de oficinas en el exterior/total de oficinas de la empresa. En la presente tesis doctoral emplearemos la primera de ellas (volumen de ventas de exportación/ventas totales) ya que esta magnitud fue empleada por primera vez por Sullivan (1994) y a día de hoy todavía se mantiene vigente. Así mismo, existen otras mediciones de internacionalización que han sido empleadas y arrojan buenos niveles de validez y confiabilidad en la medición del constructo, tal y como reconocen Manolova et al. (2002).

## **2.5 La capacidad de la empresa para competir internacionalmente**

Las organizaciones necesitan desarrollar determinadas habilidades para poder resolver, en buena medida, las dificultades a las que se enfrentan cuando sus gerentes/propietarios han decidido abordar un proceso de internacionalización.

En primera instancia, los gerentes/propietarios deben imprimir un direccionamiento estratégico para la internacionalización de las empresas, y el eje de dicho direccionamiento debe ser lo que caracteriza y condiciona los mercados que serán atendidos. Por ello, en este estudio analizaremos cuáles son las actividades que debe implementar la gerencia para alinear los objetivos de la empresa con lo que sucede en el interior de los mercados, y por ello se hace necesario comprender cuáles son las actividades a emprender para poder exportar, reduciendo simultáneamente el riesgo y la incertidumbre.

Es así como surge el tema relacionado con las actividades de exportación orientadas por el mercado (Export Market Oriented Activities), las cuales se caracterizan por (Cadogan et al., 2002): (1) la generación de inteligencia de mercado relacionada con las operaciones de exportación de la empresa; (2) la diseminación de la información entre los responsables de la toma de decisiones; y (3) el diseño e



implementación de respuestas direccionadas por los clientes de exportación, competidores de exportación y otros factores ajenos al mercado de exportación que afectan a la empresa y a su capacidad para proporcionar una oferta de valor superior para los clientes del exterior. Estas actividades de exportación orientadas por el mercado están en franca conexión con el desarrollo de competencias en negocios internacionales, lo que implica que el deseo/intención de los gerentes de crecer y obtener rentabilidad mediante la expansión hacia mercados extranjeros debe ser complementado con el desarrollo de competencias que le permitan a la empresa alcanzar esos objetivos.

El estudio del desarrollo y reforzamiento de las competencias de las empresas está sustentado en la teoría basada en los recursos. Teece (1992) plantea que la ventaja competitiva de una empresa se comprende mejor desde el análisis de sus capacidades y de las competencias desarrolladas a partir de esas capacidades. De este modo, el desarrollo de la capacidad de la empresa para competir en el ámbito internacional (Knight y Kim, 2009) puede constituir una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible y puede facilitar a las empresas la competencia con relativo éxito en los mercados extranjeros.

La teoría de los recursos y capacidades plantea que los recursos de una empresa deben ser valiosos, únicos e inimitables, y confieren a quienes los poseen, en cierta medida, un determinado grado de ventaja competitiva. De esta manera, las competencias desarrolladas por las empresas tienen un efecto importante en el desempeño de las mismas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Rumelt, 1991; Henderson y Cockburn, 1994; McGahan y Porter, 1997). Por tanto, las empresas compiten por los mercados principalmente sobre la base de sus capacidades (Prahalad y Hamel, 1990; Cantwell, 1991).

Por su parte, Teece (1992) arguye que la fuente de la ventaja competitiva de una empresa se comprende mejor desde el análisis de sus capacidades y de las competencias desarrolladas a partir de esas capacidades que desde los productos que la empresa ofrece. Este planteamiento permite sustentar que el foco de la estrategia se desplaza desde los productos hacia las capacidades, y que las cuestiones relativas a la acumulación y despliegue de capacidades serán de gran importancia estratégica (Teece et al., 1990) en el análisis del proceso de internacionalización.

Ahondando en esta línea argumental y tal y como establece la literatura especializada (Zahra et al., 2000; Knight y Cavusgil, 2004; Wu et al., 2007), la capacidad de las empresas para tener éxito en los mercados extranjeros es en gran medida una función de las capacidades internas y competencias desarrolladas por la organización. En este sentido, Nelson y Winter (1982) establecen que se debe desarrollar determinadas capacidades organizativas que permitan a las organizaciones alcanzar desempeños superiores. Desarrollar esas capacidades es, por tanto, una tarea clave de los gerentes/propietarios.

Del mismo modo, la capacidad superior de ciertas empresas para crear conocimiento nuevo conduce al desarrollo de capacidades organizativas (Wu et al., 2007), las cuales constituyen competencias críticas y hacen que se incorporen a las rutinas de las empresas cuando ese conocimiento queda registrado en la memoria de las organizaciones. Las empresas que buscan alcanzar un desempeño superior en el ámbito internacional evitan ser marcadamente locales, para lo cual se hace necesario desarrollar una capacidad superior en el mercado internacional e implantar un sistema de gestión global que le permita ver al mundo como el mercado de la empresa, debiendo

desarrollar también de manera coherente una cultura que propenda a la ejecución de tareas en pos de los negocios internacionales (Autio et al., 2000; Knight y Cavusgil, 2004). En consecuencia, para poder competir eficazmente en la arena de los mercados extranjeros es necesario cambiar la filosofía y orientación del negocio, y desde una propuesta localista proyectarse hacia una propuesta de carácter marcadamente internacional.

Por su parte, Prahalad y Hamel (1990) introdujeron el término “competencias básicas”, término que influyó notablemente en las teorías posteriores que se desarrollaron en el campo de la dirección de empresas. Las competencias que estos autores plantean son las habilidades técnicas y organizacionales de una empresa que se verán reflejadas en sus productos y que, una vez internalizadas por la firma, podrán ser fuente de ventaja competitiva. Partiendo de esta idea, Teece et al. (1997) plantean que las empresas, para poder competir exitosamente en mercados que cambian continuamente, requieren desarrollar capacidades dinámicas, y hacer una gestión que permita integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para, de esta manera, tener una respuesta rápida y eficiente a los cambios del entorno. Por tanto, el desarrollo de la capacidad de la empresa para competir en el ámbito internacional forma parte del desarrollo de capacidades dinámicas requeridas para competir en la arena internacional.

Así mismo, las características y recursos observados en las empresas ayudan a explicar mucho mejor las variaciones en el desempeño de las mismas, mucho más que las características de las industrias en las que esas empresas operan. Tal y como establece Teece (2010: 279), “en la sociedad post-industrial, la creación, propiedad y despliegue de activos intangibles (especialmente

conocimientos e interrelaciones) es el centro de cualquier estrategia cuyo objetivo sea producir valor para los accionistas; esos intangibles ayudan a explicar las diferencias en el desempeño de empresas pertenecientes a una misma industria. Estos activos intangibles están profundamente ligados a los procesos y procedimientos y algunas veces a las reglas para operar en entornos complejos. Es también probable que una configuración única de activos complementarios sea necesaria para apoyar la oferta de productos y servicios nuevos”.

Los activos intangibles y las actividades que coadyuvan a crear esos activos muchas veces son ignorados en los enfoques de posicionamiento en los mercados. La característica de ser los únicos que ofrecen determinados productos a los mercados no es condición suficiente para garantizar ingresos altos. El ser un producto singular/único y diferenciado debe estar unido a una buena estrategia de marketing que permita ofrecer productos/servicios que los clientes realmente quieren y pueden pagar (Teece, 2010). En este sentido, las capacidades dinámicas desarrolladas por la empresa son consideradas como una premisa estratégica para crear, mantener y mejorar la competitividad sostenible (Jiao et al., 2010).

En el presente estudio, se aborda la capacidad para competir en los mercados foráneos como uno de los requerimientos relacionados con la internacionalización de los negocios y, además, como una fuente de ventaja competitiva que resulta clave para la gestión eficiente de la capacidad de la empresa para competir en el ámbito internacional. Desde la perspectiva de la internacionalización, la empresa que es poseedora de una ventaja generadora de renta, derivada principalmente de una forma de conocimiento particular, estará en mayor disposición de aventurarse en mercados extranjeros y poder explotar dicha ventaja de la manera más eficiente posible (Madhok,

1997).

En esta línea de argumentación, la perspectiva de las competencias organizacionales contempla el estudio de las competencias como generadoras de rentas y como uno de los motivos para incursionar en los mercados extranjeros. Este enfoque de análisis se refiere tanto a la utilización eficiente de los recursos y capacidades de una empresa, como al desarrollo eficiente de las mismas. Este planteamiento se corresponde muy bien con nuestro interés por estudiar la capacidad para competir internacionalmente y cómo su desarrollo se refleja en las empresas. El análisis del desarrollo de capacidades es un aspecto crítico para comprender mejor los resultados obtenidos por las empresas, ya que para competir exitosamente en un mundo globalizado es necesario contar con un conjunto de competencias complejas, dentro de las cuales está la capacidad para competir internacionalmente.

En este sentido, entre los atributos más importantes para las PYMES internacionales se encuentran su orientación internacional, su habilidad para la innovación internacional, sus competencias en marketing internacional y su orientación al mercado internacional (Knight y Kim, 2009). Estos atributos son únicos, valiosos y difíciles de imitar, por lo que los investigadores los consideran generadores de un desempeño superior. Su análisis en esta tesis doctoral, por tanto, es muy pertinente dada la amplia proporción de PYMES en la población objeto de estudio.

Así pues, tal y como se ha mencionado en el párrafo anterior, la competencia para el negocio internacional puede ser desglosada en las siguientes subdimensiones (Knight y Kim, 2009): la orientación internacional, la competencia de marketing internacional, la competencia de innovación internacional y la orientación al mercado

internacional. Si bien el trabajo de Knight y Kim (*Ibíd.*) está orientado al estudio de estas dimensiones en el caso particular de las PYMES, podemos pensar que dichas dimensiones también pueden resultar fundamentales para explicar la competencia para el negocio internacional de grandes organizaciones, si bien, tal y como los autores reconocen, otras subdimensiones complementarias a las aquí desarrolladas (por ejemplo, el compromiso global) también deberían ser estudiadas.

### **2.5.1 La orientación internacional**

La orientación internacional implica que el gerente estratégico esté dispuesto a asumir el riesgo que significa la internacionalización de la empresa, cuando ésta entra en mercados extranjeros. Las empresas que se caracterizan por tener una marcada orientación internacional tienden a poseer competencias distintivas (Mort y Weerawardena, 2006) y, además, se caracterizan por tener una visión y cultura proactivas que les permite desarrollar recursos particulares encaminados al logro de objetivos de la empresa en los mercados extranjeros y visualizados en el largo plazo.

La orientación internacional implica la exploración activa de oportunidades nuevas de negocios en el extranjero, ante las cuales las empresas presentan limitaciones por cuanto poseen menos recursos tangibles que su contraparte (las empresas grandes y multinacionales). Muchas de las PYMES tienen disposición para incursionar en los mercados extranjeros y, por tanto, necesitan adoptar una postura con enfoque internacional que sea fuerte y decidida. Esta postura les permite aprovechar las oportunidades que les deparan esos mercados, no exentos de incertidumbre y riesgo. La orientación internacional posiblemente da lugar a procesos, prácticas y a toma de decisiones asociadas con las actividades para llevar a término la incursión en

mercados extranjeros, lo que en última instancia posiblemente afectará a los resultados organizativos (Knight y Kim, 2009).

### **2.5.2 La competencia de marketing internacional**

Esta subdimensión hace referencia a las habilidades de una empresa para crear valor para los clientes en el extranjero mediante una eficaz segmentación y focalización del grupo objetivo. Lo anterior se consigue a través de actividades integradas de marketing internacional – planeación, control y evaluación – como herramientas que están diseñadas para diferenciar la oferta de la empresa de la de los competidores (Cavusgil y Zou, 1994; Knight y Cavusgil, 2004; Johnson et al., 2006). Así pues, las empresas que poseen competencias superiores de marketing tendrán capacidad para ofrecer productos que serán bien valorados por los clientes, puesto que estos últimos perciben que el valor de los primeros excede el valor esperado de otras alternativas disponibles (Knight y Kim, 2009).

Los entornos dinámicos y la facilidad de interacción entre clientes y proveedores permiten a los primeros tener información de calidad y, por tanto, estar en una posición mejor para negociar y ser muy exigentes con sus proveedores. Para responder a esta exigencia, las empresas deben desarrollar y afinar sus competencias de marketing y así poder ser más competitivos en la arena internacional. Esas habilidades y competencias de marketing internacional proporcionan el fundamento para que la empresa interactúe en diversos mercados extranjeros (Cavusgil y Zou, 1994; Zou y Cavusgil, 2002). Dichas competencias permitirán a los directivos la creación e implementación de estrategias específicas, dirigidas a superar los retos y adoptar eficazmente estrategias de posicionamiento, formación de asociaciones, y localización de distribuidores y detallistas en los mercados foráneos.

En definitiva, la competencia en marketing internacional bien desarrollada y mejor gestionada posibilitará llegar a los clientes extranjeros de una manera más eficiente y entregarles de manera oportuna una propuesta de valor diferenciadora que se ajuste a sus necesidades y expectativas reales.

### **2.5.3 La competencia de innovación internacional**

La competencia de innovación internacional confiere a las empresas la capacidad para desarrollar e introducir procesos, productos, servicios o ideas nuevas en los mercados internacionales (Damanpour, 1991; Hurley y Hult, 1998; Kandemir y Hult, 2005). Las innovaciones pueden provenir de dos fuentes (Nelson y Winter, 1982; Lewin y Massini, 2003): (1) I+D – investigación y desarrollo – interno basado en la acumulación de conocimiento; y (2) inteligencia de mercados, en la que se deben considerar las innovaciones de otras empresas. En este sentido, debemos considerar que las organizaciones aprenden de lo que sucede con la competencia y clientes en los mercados locales, por lo que resulta evidente que la inteligencia de mercados puede ser crítica para poder introducir también innovaciones en mercados extranjeros (Autio et al., 2000). Por el contrario, aquellas empresas que carezcan de esa capacidad de innovación quizás inviertan dinero y recursos en estudios de los mercados extranjeros, pero su capacidad para convertir ese conocimiento en práctica será menor (Knight y Kim, 2009).

Así mismo, la capacidad de innovación puede verse complementada con otras capacidades o competencias organizativas. Por ejemplo, cuando la cultura organizativa esté basada en valores que apoyen la asunción de riesgos o la ausencia de temor a la comisión de errores, la capacidad para innovar, tanto en mercados locales como internacionales, tenderá a ser mayor. Por tanto, la consideración



conjunta de la competencia de innovación y la orientación internacional sirven como fuente de procesos, productos y servicios, ajustados a los requerimientos de los mercados internacionales objetivo (Lumpkin y Dess, 1996; Steensma et al., 2000).

#### **2.5.4 La orientación al mercado internacional**

La orientación al mercado internacional hace referencia al grado en que las actividades de los negocios internacionales de la empresa están orientadas hacia sus consumidores y competidores, y después esas actividades están coordinadas a través de las áreas funcionales de la compañía (Narved y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994; Hurley y Hult, 1998; Knight y Kim, 2009;). Esto es, tiene que ver con la habilidad que tienen las empresas para comprender a los clientes, mercados y competidores internacionales, y luego responder coherentemente a ello (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). También, esta subdimensión implica trabajar en inteligencia de mercados respecto a las necesidades de los consumidores internacionales, en la diseminación de ese conocimiento y en dar así una respuesta amplia por parte de toda la organización (Kohli y Jaworski, 1990).

La orientación al mercado también tiene un efecto positivo en el desempeño de las empresas (Slater y Narver, 1994). Así, las empresas que cuentan con una orientación al mercado internacional tienden a alcanzar un desempeño internacional superior (Cadogan et al., 2002). Basándose en este planteamiento, resulta fundamental para las empresas comprender a los clientes, competidores y otras fuerzas de sus mercados internacionales, y diseminar lo aprendido dentro de la organización (Cadogan et al., 2002; Kirca et al., 2007). Este argumento hace evidente la importancia de una adecuada gestión del conocimiento en este tipo de organizaciones, ya que la orientación al mercado internacional pasa por adquirir, almacenar, transferir y aplicar

conocimiento sobre los mercados internacionales y los agentes que en ellos participan.

## **2.6 La flexibilidad estratégica, recurso que permite la respuesta oportuna de la empresa a los entornos cambiantes**

En nuestros días, la dinámica de cambio del entorno afecta por igual a todas las empresas inmersas en él; ésta es una razón suficiente para que las empresas deban adaptarse a los cambios suscitados en el mismo, porque de lo contrario la inacción les llevará a enfrentar serias dificultades y, en el peor de los casos, a sucumbir.

En consecuencia, para conseguir las respuestas adecuadas a los cambios del entorno las empresas deben desarrollar una serie de capacidades dinámicas, y es mediante estas capacidades que las empresas podrán desarrollar y mantener la ventaja competitiva (Teece et al., 1997:509). La ventaja competitiva de una organización podrá explotarse si y solo si se imprime un direccionamiento estratégico a las actividades y rutinas de la empresa, y adicionalmente, este comportamiento debe estar liderado por los gerentes/propietarios. La ventaja competitiva, aunada con el direccionamiento adecuado, facilita que las empresas aprovechen las oportunidades de desarrollo que ofrece el entorno y, por tanto, los gerentes/propietarios deberán enfocar sus esfuerzos en el aprovechamiento de las oportunidades potenciales que emanan de esos cambios en el entorno.

Para Teece et al. (1997 y 2014), el término capacidades dinámicas se refiere a la habilidad de una organización para alcanzar formas nuevas de ventaja competitiva en concordancia con los cambios que se dan en el entorno en el cual opera la organización. Por esta razón, la dirección estratégica de las organizaciones debe procurar la adaptación, integración y reconfiguración: (a) de las habilidades organizativas internas y externas; (b) de los recursos que son propios

de la organización; y (c) de las competencias funcionales. Con ello, la organización se ajustará a los requerimientos de un entorno cambiante y podrá alcanzar las metas que se propone.

La evidencia empírica sobre el análisis de la flexibilidad estratégica es relativamente poca en lo que respecta al análisis de las empresas colombianas, razón por la cual hace que ésta sea una situación inquietante. Hoy por hoy, la empresa colombiana se ve abocada a enfrentar los retos de una internacionalización, nunca más aplazables. Estos retos difieren en cuanto a los mercados en los que se interviene así como también en la intensidad que los caracteriza, y requieren de elevados niveles de adaptabilidad y flexibilidad en las empresas.

Los hechos anteriores sugieren que no existe una estrategia estándar para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades, y es por esta razón que la flexibilidad estratégica constituye una capacidad necesaria para que las empresas, por un lado, puedan hacer frente a los retos de un entorno cambiante e incierto, y por el otro, poder ofrecer valor a los clientes tanto del mercado interno como a aquellos que están situados más allá de sus fronteras. De esta manera, las empresas podrán generar ingresos, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Ante esos retos que plantea un entorno cambiante que conlleva oportunidades y amenazas, las organizaciones deben romper con la inercia propia de aquellas empresas que operan en mercados nacionales/locales (Zhou y Wu, 2010). Esa inercia se refiere a la estabilidad en cuanto a productos, procesos y políticas de la empresa, que proporcionan una inadecuada adaptación a los entornos en continuo cambio (Hannan y Freeman, 1984). Para Nelson y Winter (1992) las rutinas institucionalizadas constituyen las principales fuentes de inercia en una organización. Las rutinas permiten generar respuestas automáticas con base en experiencias pasadas y crear

resistencia interna contra cambios radicales. Por otra parte Gilbert (2005) arguye que existen dos tipos de inercia organizativa que bloquean las respuestas de la organización a los cambios del entorno: las rutinas y los recursos. En entornos que cambian muy rápido, algunas empresas pueden fallar en la respuesta requerida al alterar la asignación de los recursos, debido a la dependencia que tienen de esos recursos (Christensen, 1997) o a la nula o poca disposición para cambiar (Chandy y Tellis, 1998). Una capacidad muy importante con la que cuentan algunas empresas para romper con la inercia es la flexibilidad estratégica (Sanchez, 1995; Zhou y Wu, 2010).

En nuestro análisis adoptamos un enfoque alineado con el de la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que consideramos que es a través de las capacidades desarrolladas por las empresas que éstas podrán encarar eficaz y eficientemente las dificultades y problemas surgidos en un entorno cambiante. Esos recursos, en términos generales, tienen una importancia estratégica para las empresas cuando incursionan en los mercados transfronterizos. Esos recursos y capacidades constituyen un conjunto de recursos institucionalizados/embebidos en las organizaciones y comprenden: (a) los stocks de conocimientos; (b) los activos físicos; (c) el capital humano; y (d) otros componentes físicos e intangibles (marca, prestigio de la empresa, portafolio de clientes, etc.) que las empresas poseen y controlan, y que a través de ellos las empresas producen y entregan productos/servicios que son valorados por los clientes de determinados mercados (Capron y Hlland, 1999).

Por su parte, Day (1994) afirma que las empresas utilizarán las capacidades desarrolladas a través de la utilización eficiente y eficaz de los recursos para acertar en la gestión del entorno y mejorar su desempeño. Grewal y Tansuhaj (2001) establecen que dos de esas

capacidades capitales son la orientación al mercado y la flexibilidad estratégica. Así mismo, la orientación al mercado implica la entrega de productos/servicios valorados por los consumidores, y esto se logra mediante: (a) el monitoreo permanente de las condiciones que presenta el mercado; y (b) la adaptación de la respuesta de la organización a esas condiciones del mercado (Narver y Slater, 1990; Shapiro, 1988). Cuando los gerentes/emprendedores logran que la organización esté orientada al mercado, consiguen un impacto directo y positivo en el desempeño de la misma (Jaworski y Kohli, 1993).

Ahora bien, la atención a una diversidad de mercados, clientes y consumidores, implica para las organizaciones el desarrollo de capacidades que les facilitará enfrentarse a esa diversidad mediante estrategias adaptativas y flexibles. Es mediante estas estrategias que las empresas pueden enfrentarse a la incertidumbre reinante en los mercados y además, muy probablemente, les permitirá mejorar su desempeño (Evans, 1991).

Para el presente estudio, la variable flexibilidad estratégica y sus dimensiones constitutivas hacen parte substancial del análisis, y justificamos este hecho teniendo como base, por un lado, el planteamiento de Narver y Slater (1990) sobre los beneficios de poseer una orientación hacia el mercado, puesto que existe evidencia empírica sobre las ventajas en la posición de una empresa para satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes y consumidores cuando se posee esta orientación. Por otro lado, igualmente importante es la perspectiva planteada por Sánchez (1995), quien en su momento aborda la flexibilidad estratégica como un recurso intangible que permite a las empresas implementar eficientemente sus estrategias para maximizar la ventaja comparativa, y que permitirá y facilitará, por tanto, la necesaria orientación al mercado propia de una estrategia de

internacionalización. Además, hemos considerado el hecho de que en el contexto de Colombia no ha sido abordada la investigación de la flexibilidad estratégica.

La flexibilidad estratégica se define de una manera amplia como la capacidad que poseen algunas empresas para responder rápida y efectivamente a las cambiantes condiciones competitivas (ver por ejemplo, Harrigan, 1985; Sanchez, 1995; Zhou y Wu, 2010). Así mismo, otros autores como Kurt y Hulland (2013) establecen que la flexibilidad estratégica es un constructo poliforme, lo cual quiere decir que su significado y conceptualización varía de un contexto a otro. Este argumento está en línea con lo que establecen Aaker y Mascarenhas (1984). Para estos autores, la flexibilidad, conceptualmente hablando, está relacionada con varias áreas funcionales de las organizaciones. Estos autores señalan, por ejemplo, que la flexibilidad estratégica está relacionada con: (a) la gestión de las operaciones a través del manejo de la capacidad instalada; (b) el management, a través de los sistemas de toma de decisiones descentralizados; (c) el marketing, participando en mercados multi-producto; y (d) las finanzas, a través de los préstamos y la emisión de acciones. En nuestro estudio enfatizamos las relaciones con operaciones, mercadeo y management.

La flexibilidad estratégica ha sido conceptualizada y resaltada como una respuesta importante de las organizaciones a los cambios del entorno y como uno de los principales impulsores de la supervivencia y el éxito de las empresas frente a la significativa competencia por el mercado (Katsuhiko y Hitt, 2004). Para Volberda (1996) la flexibilidad estratégica es un indicador muy importante de la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno. Así mismo, otros autores establecen que la flexibilidad estratégica tiene repercusiones muy significativas en el desempeño de las organizaciones (Abbott y

Banerji, 2003; Verdú-Jover et al., 2006), y que a su vez permite desarrollar: (a) procesos y productos nuevos; y (b) planificar e implementar actividades competitivas (Nadkarni y Narayanan, 2007).

En la Tabla 2.3 recogemos varias de las definiciones de diferentes autores del concepto flexibilidad estratégica.

Tabla 2.3.- El concepto de Flexibilidad Estratégica desde diferentes autores

| Autor(es)                    | Concepto  |
|------------------------------|---|
| Ansoff (1965)                | Hay dos tipos de flexibilidad: flexibilidad interna (liquidez) y flexibilidad externa (diversificación)   |
| Eppink (1968)                | Característica de una organización que la hace menos vulnerable o la sitúa en una mejor posición para responder con éxito a cambios en los entornos desconocidos                      |
| Evans (1982)                 | Habilidad para realizar cambios a tiempo en una compañía para acomodarse a nuevas situaciones de manera rentable  |
| Aaker y Mascarenhas (1984)   | Habilidad de una empresa para adaptarse a cambios sustanciales e impredecibles del entorno, que ocurren con rapidez y tienen un impacto importante en el desempeño de la organización |
| Harrigan (1985)              | Habilidad de las empresas para reposicionarse en el mercado, cambiar sus planes o dismantelar sus estrategias actuales  |
| Kickert (1985)               | Forma de meta-control dirigida a aumentar la capacidad de respuesta a la incertidumbre del entorno como reacción a sus perturbaciones impredecibles                                   |
| Beckman (1990)               | Habilidad de la dirección para desplegar y replegar sus recursos y capacidades de forma diferente en respuesta a las condiciones del entorno  |
| Evans (1991)                 | Capacidad expediente para desenvolverse en entornos caprichosos   |
| Bahrami (1992)               | Capacidad para predecir cambios intencionales, de responder continuamente a cambios no anticipados y ajustarse a las consecuencias inesperadas de cambios predecibles                 |
| Sánchez (1993)               | Grupo de opciones estratégicas bien definido y estructurado a disposición de la empresa para que ésta los ejercite en sus mercados internos y externos                                |
| Upton (1995)                 | Incremento del campo de actuación, de la movilidad o un rendimiento uniforme a lo largo de un campo específico  |
| Das (1995)                   | Habilidad de una organización para responder a los cambios del entorno de una manera apropiada y programada con especial atención a las fuerzas de la competencia en el mercado       |
| Lau (1996)                   | Capacidad de responder a las incertidumbres, ajustando sus objetivos con el apoyo de sus capacidades y conocimiento superior  |
| Volverda (1996)              | Variedad de capacidades y velocidad con la que pueden ser activadas con el fin de incrementar el control de gestión y el manejo de la organización                                    |
| Sánchez (1997)               | Condición de poseer opciones estratégicas creadas de los efectos combinados de la flexibilidad de coordinación de la organización al adquirir y usar recursos flexibles               |
| Hitt, Kyats y DeMarie (1998) | Capacidad de la empresa para pre actuar o responder rápidamente a condiciones competitivas variables y así desarrollar y/o mantener ventaja competitiva                               |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Kulatilaka y Marks (1998) | Capacidad de cambiar un proceso de un modo de operación a otro   |
| Shimizo y Hitt (2004)     | Capacidad de las organizaciones para identificar cambios en el entorno, de comprometer recursos para nuevos cursos de acción en respuesta a esos cambios y de reconocer y actuar rápidamente cuando sea necesario para invertir el compromiso de los recursos actuales |

Fuente: Tamayo-Torres (2006: 76)

La flexibilidad estratégica puede aplicarse a los diferentes niveles de la organización: corporativo, unidad de negocio y área funcional. Es en estos niveles donde se trabajan los procesos de dirección estratégica (Navas y Guerras, 1998). Así mismo, a estos niveles la dirección de una organización establece los objetivos estratégicos de las áreas de negocios. Esos objetivos son el reflejo de las prioridades estratégicas más genéricas y básicas de la empresa. Para alcanzarlos, es necesario que la estrategia sea flexible, según lo exija el entorno competitivo, lo cual hace necesario que las empresas sean flexibles en sus estrategias funcionales, ya que éstas son determinantes en el día a día y condicionan su posición de las empresas en el largo plazo (Adler, 1988).

Por otra parte, la flexibilidad estratégica a nivel de la unidad de negocio se puede entender como una combinación de la flexibilidad de acción de sus diferentes áreas funcionales, las que podrán aumentar su flexibilidad por: (a) la interacción de las áreas; (b) la diversificación; (c) la inversión; y (d) el compromiso, según lo han establecido Aaker y Mascarenhas (1984). Ahora bien, a nivel de la organización como tal, la flexibilidad estratégica va a condicionar y requerir que se desarrollen e implementen estrategias flexibles, puesto que la acción y actividad diaria permite a la empresa una mejora continua de sus procesos y de las tecnologías que utiliza. Las estrategias flexibles facilitan, por tanto: (a) la generación de conocimiento a través del aprendizaje continuo; y (b) el desarrollo de capacidades y habilidades (Hayes y Pisano, 1994; Goldhar y Lei, 1995). Se puede afirmar así que la flexibilidad



estratégica debe abarcar todos los ámbitos de la organización: individuos, equipos, unidades de negocio, y áreas funcionales.

Tras esta revisión conceptual de la importancia de la flexibilidad estratégica, abordamos una vertiente más específica de ese concepto. En este sentido, autores como Engau et al. (2011) arguyen que una forma de responder adecuadamente a la incertidumbre del entorno es mediante la flexibilidad estratégica (creándola o desarrollándola). Así mismo, estos autores establecen dos tipos de flexibilidad estratégica: (a) anticipatoria; y (b) adaptativa. Mediante la flexibilidad anticipatoria las empresas se preparan para anticipar la incertidumbre regulatoria<sup>12</sup> y los resultados futuros. Como consecuencia, se minimiza la probabilidad de ser afectadas por sorpresas estratégicas. Las empresas que adoptan la flexibilidad estratégica anticipatoria consideran más de un futuro potencial y desarrollan varias opciones estratégicas de acuerdo con un conjunto de consecuencias que consideran que son las que tienen la más alta probabilidad de ocurrir.

Por otro lado, en vez de prepararse para múltiples escenarios futuros las organizaciones también pueden optar por adoptar una estrategia adaptativa. Por lo general, esta estrategia requiere que las organizaciones sean capaces de reaccionar rápidamente después de que la incertidumbre regulatoria ha sido resuelta. Esta estrategia tiene la ventaja de evitar algunos costos hundidos embebidos en la serie de opciones estratégicas, puesto que sólo una de ellas se hará realidad y requerirá del compromiso de recursos importantes. Engau et al. (2011) concluyen que la adaptación a las condiciones ambientales, una vez éstas han sido establecidas y estudiadas, permite que las empresas inviertan sólo en aquellos recursos que esencialmente se requieren

---

<sup>12</sup> Ver Engau et al. (2011: 109).

para conseguir una buena adaptación a las condiciones del entorno. Estos autores recomiendan que para construir flexibilidad estratégica en las empresas, los gerentes deben enfocarse tanto en respuestas anticipatorias como en respuestas adaptativas; y, adicionalmente, deben ser conscientes de que esas alternativas de respuesta involucran requerimientos internos diferentes. Cada una requiere un conjunto diferente de capacidades distintas como se puede observar en la tabla 2.4 esquematizada a continuación.

Tabla 2.4.- Capacidades necesarias para construir flexibilidad estratégica

| Capacidades requeridas por los Anticipadores   | Capacidades comunes a Anticipadores y a Adaptadores   | Capacidades requeridas por los Adaptadores  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de diagnóstico (Interpretación de la información)</li> <li>• Capacidad de coordinación (Gestión de la complejidad)</li> <li>• Capacidad de integración (aprendizaje externo)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaneo del entorno</li> <li>• Despliegue de recursos</li> <li>• Formación de alianzas</li> <li>• Transferencia de recursos</li> <li>• Mentalidad abierta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad transformativa (modificación de recursos)</li> <li>• Capacidad cultural (cambio recurrente)</li> </ul> |

Fuente: Engau et al. (2011: 113)

A continuación hacemos las precisiones de los términos propuestos por Engau et al. (2011): (a) las capacidades de diagnóstico permiten que las empresas escaneen su entorno y analicen la información variada con el fin de identificar los recursos requeridos para alcanzar el éxito en entornos de negocios inciertos. Estos autores establecen evidencia respecto a dos capacidades de diagnóstico: (a<sub>1</sub>) habilidad para escanear el entorno, y (a<sub>2</sub>) habilidad para interpretar la información capturada. Por otra parte, (b) las capacidades de coordinación permiten que las empresas desplieguen y utilicen sus recursos para finalidades particulares. Los autores establecen evidencia respecto a dos capacidades de coordinación y sus efectos en

la eficacia de la flexibilidad estratégica. Esas capacidades son (b<sub>1</sub>) despliegue de los recursos, y (b<sub>2</sub>) gestión de la complejidad. En cuanto a (c) las capacidades integradoras, las que le permiten a las empresas obtener recursos externos, los autores establecen evidencia de dos capacidades de integración: (c<sub>1</sub>) la habilidad para formar alianzas, y (c<sub>2</sub>) la habilidad para aprender de fuentes externas. Además aparecen (d) las capacidades de transformación, que son las que facilitan la reconfiguración de los recursos que están disponibles internamente en las empresas. Los autores establecen evidencia relativa a dos capacidades de transformación: (d<sub>1</sub>) la habilidad para transferir recursos, y (d<sub>2</sub>) la habilidad para modificar recursos. Finalmente, la literatura recoge la importancia de (e) las capacidades culturales que permiten a las organizaciones establecer y mantener una cultura de apoyo y una comprensión mutua entre los empleados. En este sentido, la literatura hace referencia a la existencia de dos capacidades culturales: (e<sub>1</sub>) capacidad de mente abierta, y (e<sub>2</sub>) capacidad para promover el cambio recurrente<sup>13</sup>.

Ahora bien, como lo argumentan Zhou y Wu (2010) la flexibilidad estratégica es una capacidad dinámica que facilita tanto la ruptura de la inercia como sostener el ritmo de exploración en innovación. Así mismo, la flexibilidad estratégica enfatiza en el uso flexible de los recursos de las empresas para la reconfiguración de los procesos, lo que a su vez facilita alcanzar ventajas competitivas en mercados turbulentos (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2014). Así mismo, el desarrollo de la flexibilidad de gestión de los recursos, de las formas organizativas, y de los procesos de manufactura, facilita la creación de una cultura que tiende al desarrollo de la capacidad de innovación a través de la exploración (Matthyssens

---

<sup>13</sup> Para una ampliación de la teoría correspondiente y de la evidencia empírica consultar Engau et al. (2011: 112-116).

et al., 2005) la cual resulta clave para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

Así mismo, Engau et al. (2011), establecen que las capacidades organizativas constituyen un requerimiento importante para desarrollar flexibilidad estratégica. Estas capacidades son consideradas como una combinación de habilidades y conocimientos inherentes a las personas, y facilitan a las empresas ser más eficaces en la asignación y explotación de sus recursos incluyendo sus rutinas, know-how, procesos y activos únicos/singulares. Para otros autores (Teece et al., 1997; Barney, 2001), las capacidades son importantes porque permiten el direccionamiento y conducción de las actividades estratégicas, y de manera muy particular en condiciones muy dinámicas e inciertas esas capacidades facilitan la obtención de beneficios económicos.

Este aspecto es de mucha importancia en el presente estudio dado que esas capacidades ayudan a las empresas en sus procesos de internacionalización, que se caracterizan por ser dinámicos e inciertos. Adicionalmente, se puede afirmar que el desarrollo de capacidades únicas y difícilmente imitables es un aspecto muy importante para las empresas, ya que esas capacidades permiten generar una ventaja competitiva en el contexto de estrategias proactivas dirigidas al logro de los beneficios potenciales del entorno (Aragón-Correa y Sharma, 2003). Por tanto, consideramos que la flexibilidad estratégica constituye también una capacidad dinámica que facilita el logro de los beneficios que el entorno brinda a las organizaciones que la desarrollan e implementan.

Para Zhou y Wu (2010), la flexibilidad estratégica ayuda a las empresas a conseguir un incremento del valor de las capacidades tecnológicas de innovación existentes. Siguiendo esta línea argumental, la flexibilidad estratégica es una capacidad

complementaria que puede ayudar a la empresa a alcanzar todo el potencial de sus recursos clave cuando es utilizada en combinación con otras capacidades (Zhou et al., 2008). Así mismo Zhou y Wu (2010) postulan que la flexibilidad estratégica aumenta el efecto positivo de la capacidad tecnológica de exploración; esto significa que a mayor nivel de flexibilidad estratégica se incrementará la capacidad tecnológica para las actividades exploratorias de las organizaciones.

Por otra parte, en la literatura especializada la flexibilidad estratégica es explicada como el deseo y la capacidad de las empresas para considerar e implementar cambios en los componentes de sus estrategias y así dar una respuesta adecuada a los cambios en entornos muy dinámicos y de alta intensidad competitiva. Autores como, por ejemplo, Sánchez (1995), establecen que los componentes de la flexibilidad estratégica, que se apoya en la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades<sup>14</sup>, son los siguientes: (a) la flexibilidad de los recursos; y (b) la flexibilidad de coordinación. Estos componentes son los que pasamos a exponer a continuación.

### **2.6.1 La flexibilidad de los recursos**

Desde la perspectiva de la teoría basada en los recursos, las capacidades y los recursos que las empresas poseen juegan un papel crítico en el logro de la ventaja competitiva (Barney, 1991). Así mismo, los recursos son idiosincrásicos y están distribuidos de manera heterogénea a través de las organizaciones. Este fenómeno permite que las organizaciones acumulen recursos que son valiosos, únicos, inimitables y, con el tiempo, permiten la generación de la ventaja competitiva (Barney, 1991; Hunt y Morgan, 1995). Ahora bien, desde la

---

<sup>14</sup> Las capacidades son patrones de acción repetitivos, que facilitan el uso/empleo de los demás activos de la organización; y que a su vez están embebidos en las habilidades de los individuos y equipos de una organización, para poder hacer gestión coordinada de los activos de la organización (Sánchez, 2004: 519).

perspectiva de las capacidades se sugiere que los recursos que poseen las empresas alcanzan su máximo valor potencial cuando son desplegados eficientemente por las organizaciones y, por tanto, afectarán positivamente el desempeño de las mismas (Day, 1994). Por otro lado, las capacidades que poseen las empresas están profundamente arraigadas en las rutinas y procesos de las organizaciones; además son difíciles de replicar y muy probablemente son inmunes a la imitación por parte de los competidores, Por estas razones pueden ser consideradas las fuentes últimas de ventaja competitiva (Makadok, 2001).

De acuerdo con los planteamientos de Sánchez (1995) y Gilbert (2005), la flexibilidad de los recursos es el rango de usos alternos que, dadas las circunstancias, pueden darse a los recursos de las empresas. Por esta razón es que a partir de los diferentes usos que puede dársele a los recursos las organizaciones pueden desarrollar, producir, distribuir y comercializar bienes y servicios destinados a una variedad de clientes y de mercados. La amplitud de dicho rango estará relacionada directamente con la cantidad o número de usos que pueden dársele a los recursos, e indirectamente con la dificultad, costo y tiempo de cambio que tomen los usos alternativos. En particular, la flexibilidad de los recursos refleja el rango de productos que la empresa puede desarrollar, manufacturar y comercializar con los recursos que posee la organización (Zhou y Wu, 2010).

Ahora bien, Chod y Zhou (2014) establecen que la flexibilidad de los recursos ayuda a maximizar la utilización de la capacidad instalada y que en el caso particular de GM (General Motors) llevó a la automotriz a conseguir flexibilidad de manufactura en sus plantas. Estos autores también establecen que, si bien tener capacidad flexible es más costoso que tener capacidad no-flexible, la capacidad flexible

es más valiosa puesto que facilita la producción de una gama amplia de productos en función de la demanda. Como ejemplo surgido de sus análisis, Chod y Zhou (2014) establecen que la flexibilidad de los recursos permitió a GM superar la crisis (2008-2010) y retornar a la senda competitiva. Más adelante este gigante automovilístico construye una planta “ultra-flexible” en cuanto a la utilización de sus recursos y consigue la capacidad de producir múltiples modelos de tamaño similar (Bunkley, 2011). La característica de “ultra-flexibilidad” luego pudo ser transferida para ser utilizada en las plantas situadas en el extranjero y, de esa manera, GM reforzó su competitividad en los mercados globales.

Para Zhou y Wu (2010) la flexibilidad en la asignación de recursos y en el diseño de productos permite que las empresas utilicen tecnologías nuevas y experimenten con diferentes variaciones de productos. Estas actividades (utilización de tecnologías nuevas y experimentación con variaciones de productos) a su vez van a permitir que las organizaciones puedan competir en mercados dinámicos y mejorar su desempeño. En esta línea argumental, Sanchez (1995) establece que las empresas flexibles tienen la capacidad para dar respuestas estratégicas diversas y cambiar rápidamente de una estrategia a otra, y de esta manera ajustarse a los cambios que el entorno les demanda. En lo concerniente a la población de empresas exportadoras, la flexibilidad de los recursos constituye una capacidad importante para competir en diferentes mercados. Por esta razón, el análisis de la flexibilidad de los recursos forma parte del presente estudio.

### **2.6.2 La flexibilidad de coordinación**

La flexibilidad de coordinación es descrita por Sánchez (1995) como la facilidad y la eficiencia con la que los recursos pueden ser

desviados hacia otros usos alternativos y, de esa manera, poder reformular la estrategia de producto/servicio, alcanzar la reestructuración/modificación de la cadena de producción, y/o la modificación del flujo de recursos dentro de la estructura dada de la empresa. Dado el planteamiento anterior, la flexibilidad de coordinación en las empresas permite mayores niveles de competitividad y desempeño. Este autor plantea que la flexibilidad estratégica (de la cual la flexibilidad de coordinación es parte constitutiva) es una fuente de ventaja competitiva, puesto que permite a las empresas encontrar y explotar oportunidades nuevas y diferentes en el mercado y, también, cambiar el rumbo ante las amenazas y dificultades del entorno.

Los recursos menos fáciles de identificar y de copiar y las capacidades desarrolladas por las empresas son aspectos que les permiten hacer uso eficiente de los recursos (financieros, planta, equipo, etc.) y, por tanto, son fuentes de ventaja competitiva. La flexibilidad de coordinación es, por tanto, un recurso valioso para las organizaciones. Tal y como lo establecen Liu et al. (2013), es a través de la flexibilidad estratégica como las empresas de los países emergentes desarrollan capacidades dinámicas mediante las cuales alcanzan, en gran medida, su internacionalización.

En la tabla 2.5 se muestran, en síntesis comparativa, las características de la flexibilidad de los recursos y las características de la flexibilidad de coordinación.



Tabla 2.5.- Características de la Flexibilidad Estratégica

| Flexibilidad de los recursos  | Flexibilidad de coordinación  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rango de usos alternativos dados a los recursos</li> <li>• Costo de cambio</li> <li>• Tiempo que tome el cambio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para identificar usos nuevos de los recursos</li> <li>• Capacidad para modificar las estrategias de productos y las cadenas de recursos</li> <li>• Capacidad para desplegar los recursos nuevos</li> </ul> |

Fuente: Adaptado de Sánchez y Heene (1997: 309)

### 2.6.3 Fuentes de Flexibilidad Estratégica

A partir de sus trabajos pioneros, los académicos se han propuesto identificar las fuentes de ventaja competitiva. Ya Ansoff (1965 y 1980) describe los conceptos de: (a) diversificación de productos y mercados; (b) inversión en recursos; y (c) reducción del compromiso de especialización. El autor establece que esos conceptos son impulsores de las ventajas competitivas de las organizaciones. Otros autores identifican también las fuentes de ventaja competitiva al interior de la organización, y es así como Sánchez y Heene (1996) hablan de la flexibilidad de los recursos desde la coordinación de los usos que se hacen de los mismos (flexibilidad de coordinación).

En un entorno en constante cambio y, por tanto, con una buena carga de incertidumbre, las empresas pueden tener flexibilidad estratégica gestionando los stocks de recursos que la empresa posee (flexibilidad de recursos), lo que les va a permitir, en un momento dado, modificar el portafolio de dichos recursos con la finalidad de conseguir reducciones en los costos generales y modificar el empleo de los recursos nuevos de utilización específica. Este comportamiento, en consecuencia, facilitará que las empresas implementen actividades nuevas y el empleo de los recursos de usos múltiples, que a su vez tienen una finalidad híbrida que se muestra a través de reducciones en los costes y en la operación de nuevas actividades (Sánchez, 1995).

Teniendo en cuenta la discusión anterior, pueden, por tanto, ser identificables varias fuentes de flexibilidad estratégica y, por ende, de ventaja competitiva desde el interior de la organización y en su entorno: (1) la producción flexible; (2) el diseño modular; (3) la flexibilidad laboral; y (4) la estructura organizativa; éstas son fuentes que se dan desde el interior de la empresa. Y desde su entorno: (1) la cadena de abastecimiento; (2) los aliados estratégicos; y (3) las operaciones internacionales. La flexibilidad interna permite a las empresas enfrentarse a los cambios y retos del entorno. También se lo permitirá la flexibilidad externa, que surge de la interacción con su entorno.

A modo de conclusión de este apartado consideramos que hoy por hoy las empresas requieren, para competir con éxito en entornos dinámicos e inciertos como lo son los mercados internacionales, de estrategias flexibles. Por tanto, consideramos pertinente, desde una perspectiva estratégica, el estudio de la flexibilidad estratégica y su impacto en el desempeño internacional de las organizaciones exportadoras, en particular en el contexto colombiano, lo cual es objeto de estudio de la presente tesis doctoral.

## Capítulo 3

## Capítulo 3

Análisis de la relación entre el aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización; y del efecto de la doble mediación de la capacidad de la empresa para competir internacionalmente y de la flexibilidad estratégica en dicha relación.

***“Entendamos primero los hechos, y luego podremos buscar la causa” Aristóteles***

### 3.1 Introducción

Como ya se había comentado en la introducción de esta tesis, el presente capítulo es de carácter bastante amplio. En él se incluye, en primer lugar, un análisis de la relación entre el aprendizaje organizativo y el desempeño de las organizaciones asumido como el grado o nivel de internacionalización alcanzado. En el análisis relacionado con el desempeño estableceremos la conexión entre el concepto desempeño con el desempeño de las organizaciones en los mercados extranjeros, entendiendo este fenómeno como el nivel de internacionalización alcanzado por las empresas. Para conseguir este primer objetivo haremos un recorrido a través de la evidencia empírica que demuestra

la relación planteada.

El aprendizaje organizativo y el conocimiento obtenido por medio de la experiencia, son dos conceptos ampliamente aceptados en la literatura de los negocios internacionales como herramientas estratégicas que permiten a las organizaciones alcanzar determinados niveles de desempeño y adicionalmente posibles beneficios y costos (Ruigrok y Wagner, 2003; Hsu y Pereira, 2008) y mejorar el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo (Di Milia y Birdi, 2010). Para Tippins y Sohi (2003) el crecimiento de las ventas es un indicador del desempeño de la organización y refleja fielmente su capacidad/habilidad de aprendizaje. Por su parte Hsu y Pereira (2008) argumentan que es poco lo que ha sido estudiado respecto al efecto del aprendizaje organizativo sobre las actividades comerciales más allá de las fronteras del país de origen y el desempeño resultante de este comportamiento y analizan el rol del aprendizaje organizativo en la efectividad de las actividades internacionales de la empresa (*Ibíd.* 189). Esta evidencia empírica también es un hecho en lo que respecta a este fenómeno en el caso de las empresas colombianas. Por esta razón, en el presente estudio nos empeñamos en analizar esas relaciones respecto a las empresas exportadoras colombianas. Por las razones expuestas antes, coincidimos con los argumentos de Hsu y Pereira (2008) respecto a la relevancia que tiene para académicos y profesionales la investigación del papel del aprendizaje organizativo en la relación internacionalización-desempeño de las organizaciones. En este mismo sentido, Kandemir y Hult (2005) afirman que el aprendizaje organizativo es probablemente la única fuente de ventaja competitiva; y es considerado como el único recurso organizativo capaz de generar un valor superior a los clientes de modo sostenido (Tippins y Sohi, 2003).

Efectuando una mirada retrospectiva de la literatura sobre diversificación geográfica, vemos que existe un consenso sobre el beneficio primario de la expansión geográfica de las organizaciones, y éste es la explotación de las imperfecciones de los mercados (Rugman, 1979). De manera potencial, cuando esas imperfecciones son explotadas eficientemente por las empresas afectan el desempeño de las mismas. Dentro de esta línea argumental, encontramos diversos autores que han establecido evidencia empírica de la relación lineal entre el nivel de internacionalización y el desempeño alcanzado por las organizaciones. Algunos estudios han establecido que niveles altos de diversificación geográfica permiten un mejor desempeño de las empresas (Doukas y Travlos, 1988; Delios y Beamish, 1999).

Así mismo, la diversificación geográfica facilita beneficios de exploración y explotación a las empresas que emprenden este comportamiento (Lu y Beamish, 2004). La diversificación geográfica permite que las empresas alcancen economías de escala y cobertura (Caves, 1996). Así mismo permite que las organizaciones puedan reducir las fluctuaciones en cuanto a ingresos, al distribuir las implicaciones de riesgo en varios países (Kim et al., 1993; Lu y Beamish 2004). En otros estudios se ha evidenciado el vínculo entre aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización de las organizaciones. Los investigadores de la Escuela de Uppsala, arguyen que las empresas se involucran incrementalmente en los mercados internacionales, y esto ocurre como resultado de procesos de aprendizaje basados en la experiencia. Este involucramiento incremental conduce a las empresas a alcanzar mayores niveles de involucramiento y compromiso con operaciones de negocios internacionales (Johanson y Vahlne, 1977 y 1990). A este proceso de aprendizaje experimentado por las organizaciones subyacen las relaciones con proveedores, consumidores, clientes y competidores.

Estas relaciones son las que permiten el acceso a un conocimiento nuevo que está por fuera de la organización (Johanson y Mattsson, 1988; Gückler, 2004), conocimiento que finalmente afectará el resultado.

Uno de los aspectos que ha recibido gran atención, por parte de investigadores y profesionales, en el campo de la internacionalización de las empresas es saber por qué éstas se internacionalizan y a qué ritmo se dedican a esas actividades transfronterizas (Berra et al., 1994; Caloff y Viviers, 1995; Johanson y Vahlne, 1975; Johanson y Vahlne, 1990). En diferentes trabajos sobre internacionalización. Wiedersheim-Paul et al. (1978) muestran cómo actúan las fuerzas para estimular la decisión en una organización de iniciar, desarrollar y sostener operaciones internacionales<sup>15</sup>.

Algunos investigadores han analizado el impacto de los factores orientados al aprendizaje para explicar cómo las empresas de una manera gradual se involucran con actividades internacionales (Ogbuehi y Longfellow, 1994; Autio et al., 2000; Burpitt y Rondinelli, 2000). Por ejemplo, los resultados del estudio de Burpitt y Rondinelli (2000) indican que las empresas probablemente serán más propensas a aumentar sus actividades de exportación al extranjero cuando consideran como muy valiosa la cantidad de aprendizaje adquirida mediante actividades comerciales de carácter internacional y las que consuetudinariamente realizan en los mercados locales o de origen. Este planteamiento está en concordancia con lo establecido por Berends, Boersma y Weggeman (2003), quienes argumentan que el aprendizaje organizativo es el vehículo mediante el cual las organizaciones utilizan sus experiencias pasadas, se adaptan a los

---

<sup>15</sup> Esos hallazgos muestran que algunas de esas fuerzas impulsoras principales son: los incentivos, motivos, señales emitidas por el entorno y atención evocadora; estos son algunos de los elementos más dinámicos, que permiten arrancar el motor de la

cambios del entorno y aprovechan las opciones del futuro.

Por su parte, autores como Altomonte, Aquilante, Békés y Ottaviano (2013) arguyen que las empresas internacionalizadas muestran una mayor productividad que aquellas empresas que operan únicamente en mercados locales. Consideramos que la búsqueda de una productividad mayor motiva tomar la decisión de diversificación geográfica por parte de los emprendedores – gerentes. Consideraremos la intención de internacionalización de una empresa como la propensión de una organización para expandir sus operaciones transfronterizas (Blostermo, Eriksson y Sharma, 2004).

Ahora bien, el punto de partida para el estudio de la relación entre el aprendizaje y la internacionalización de la empresa está cimentado en las aportaciones de Cyert y March (1963) con respecto a la intención de internacionalización de la empresa, basada en lo que se ha aprendido. Como algunos autores establecen (Ganotakis y Love, 2012), la decisión de exportación de las empresas estará afectada por aspectos como la percepción de riesgos y costos asociados al proceso de exportación. Estos aspectos actúan como grandes determinantes en la decisión estratégica de convertir una empresa en exportadora. Así mismo, el aprendizaje basado en la experiencia reduce significativamente las actitudes y percepciones negativas respecto a los riesgos de operar en el extranjero (Ganotakis y Love, 2012: 694).

Uno de los objetivos que se pretenden alcanzar en esta tesis doctoral tiene que ver con establecer los efectos del aprendizaje organizativo sobre el nivel de internacionalización de las organizaciones, y específicamente comprender que, para algunas organizaciones, explotar la ventaja competitiva desarrollada en los mercados locales constituye un motivo determinante para la expansión



geográfica de sus operaciones.

### **3.2 El aprendizaje organizativo, el desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente y la internacionalización de las empresas**

Como se ha discutido anteriormente en el capítulo uno, el aprendizaje organizativo ha sido definido de múltiples formas. Desde la definición seminal de Argyris y Schön (1978) según la cual el aprendizaje organizativo es un proceso de detección y corrección de errores, o pasando por la de Cavaleri y Fearon (1996) quienes establecen que el aprendizaje organizativo es una creación intencional de significados compartidos, derivados de las experiencias comunes de las personas de una organización. Más adelante, Crossan et al. (1995), arguyen que el aprendizaje organizativo es un proceso de cambio en las cogniciones y comportamientos, lo que no necesariamente significa que estos cambios mejorarán directamente el rendimiento sin que medie cierto grado de intencionalidad. El argumento anterior contrasta con la definición de Fiol y Lyles (1985), quienes definen el aprendizaje organizativo como un proceso de acciones de mejoramiento que se alcanza mediante un mayor conocimiento y comprensión de las circunstancias particulares de las empresas.

Desde diferentes planteamientos, es demostrable el vínculo entre internacionalización y aprendizaje como también lo es la influencia de la acumulación de conocimiento en la memoria de la organización como consecuencia de esa relación. Johanson y Vahlne (1977 y 1990), han argüido que el involucramiento de las empresas en actividades de internacionalización puede explicarse como el resultado del aprendizaje basado en la experiencia, el cual lleva a que las empresas se comprometan a hacer actividades de negocios más allá de sus fronteras geográficas y de una manera incremental.

El aprendizaje basado en la experiencia también ha sido estudiado ampliamente en el último medio siglo por numerosos investigadores, siendo muy importantes los aportes al desarrollo de la literatura de la gestión de los procesos de internacionalización de Johanson y Vahlne (1977), Cavusgil (1980), Cavusgil y Zou (1994), y Lam y White (1999), entre muchos otros. Estos autores plantean que la internacionalización de las empresas sigue un patrón basado en el aprendizaje. Johanson y Vahlne (2009) arguyen que el desarrollo de conocimiento es clave para la internacionalización de la organización y que el conocimiento nace de la experiencia de la empresa en las actividades (operaciones) que lleva a cabo, y concluyen que dichas operaciones son cruciales para que se dé el aprendizaje.

Por su parte, otros autores como Kim (1993) establecen que el aprendizaje organizativo significa un incremento de la capacidad de la organización para emprender acciones y comportamientos eficaces. Las definiciones anteriores contrastan también con la definición de Marquardt (1996), quien establece que una organización que aprende poderosa y colectivamente y de manera continua, está transformando la manera de recolectar, administrar y utilizar el conocimiento para alcanzar el éxito. Por su parte, Meyer-Dohm (1992) explica también el aprendizaje organizativo como la prueba continua de la transformación de la experiencia en conocimiento común, al que la organización accede y utiliza para lograr su propósito nuclear. Así mismo, Senge (1990) argumenta que las organizaciones que aprenden son organizaciones donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que realmente desean; son organizaciones en las cuales se consolidan patrones de pensamiento nuevos y en expansión, donde las aspiraciones colectivas son puestas en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender juntos. Finalmente, Stata (1989) arguye que el aprendizaje organizacional es

el proceso por el cual se produce la innovación. El autor sostiene que la tasa a la cual los individuos y las organizaciones aprenden puede ser la única ventaja competitiva sostenible.

Podemos entonces plantear que el aprendizaje organizacional es un constructo que incluye aspectos como “capacidades”, “competencias” y “ventaja competitiva”, aspectos que serán nucleares en el proceso de internacionalización de las organizaciones y en el desarrollo de competencias que redunden en ventajas para las organizaciones. Esas ventajas son las que le permitirán a las empresas incursionar en los mercados extranjeros, con riesgo e incertidumbre reducidos. Los argumentos anteriores dan pie a plantearnos, en la presente tesis doctoral, que el aprendizaje organizativo tendrá un peso sustantivo en el desarrollo de la capacidad de las organizaciones para competir en los mercados extranjeros, y que a su vez les permitirá sostenerse exitosamente y de manera activa en el tiempo. En los párrafos siguientes analizaremos importancia que tienen los recursos con que cuenta una empresa para el desarrollo de competencias internas, como lo es la capacidad para competir internacionalmente, y que constituyen aspectos clave para alcanzar el objetivo nuclear de toda organización: la sostenibilidad rentable.

Ahora bien, desde la perspectiva basada en los recursos, las organizaciones compiten sobre la base de los recursos y de que éstos recursos están heterogéneamente distribuidos a través de las empresas (Barney, 1991). En esta misma línea argumental, se ha establecido que la heterogeneidad de los recursos es una causa probable de la variabilidad de desempeño observado de las empresas (Peteraf, 1993). En este sentido, la perspectiva basada en los recursos indica que la gerencia estratégica debe centrarse en las ventajas derivadas de los recursos internos y que son propiedad de las

empresas. Así mismo, dicha teoría establece que las empresas pueden alcanzar ventaja competitiva sostenible mediante la acumulación de recursos y capacidades que producen valor económico; y que dichos recursos son relativamente escasos y, a su vez, pueden resistir los intentos de imitación, adquisición o sustitución por parte de los competidores (Barney, 1991; Sampler, 1998). Ciertos recursos que son escasos y estratégicos permiten a algunas empresas alcanzar desempeños y ganancias por encima del promedio (Duschek, 2004). Así mismo, esos recursos estratégicos, cuando son desarrollados, controlados y poseídos por las empresas, permiten alcanzar una ventaja comparativa sostenible en el tiempo.

Los recursos están marcados por las características siguientes: (a) deben ser valiosos, es decir que deberán incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa; (b) deben ser poco comunes o excepcionales, de lo contrario no permitirían a la empresa obtener ventaja comparativa con base en dichos recursos; (c) no debe ser posible sustituirlos, es decir que no deben haber otros recursos que puedan alcanzar un desempeño comparable (Barney, 1991; Grant, 1991); y (d) los recursos estratégicos deben ser inimitables, es decir que son imperfectamente móviles y específicos para los requerimientos de la empresa (Peteraf, 1993). El criterio de “inimitable” hace que los recursos estratégicos sean específicos de la empresa; dependan de la historia de la empresa; posean ambigüedad causal; sean socialmente complejos e interdependientes y que conjuntamente son la “principal barrera de imitación” (Barney, 1991; Madhok y Tallman, 1998). Según esta argumentación, podemos considerar que algunas empresas son entidades conformadas por un paquete de recursos estratégicos a partir de los cuales las organizaciones construyen su ventaja competitiva.

A continuación nos centraremos en el análisis del vínculo entre el aprendizaje organizativo y el desarrollo de la capacidad de las organizaciones para competir en entornos internacionales (recurso estratégico que poseen algunas organizaciones). Para autores como Prahalad y Hamel (1990), las competencias nucleares desarrolladas por algunas organizaciones están constituidas por aquellos activos intangibles que ellas poseen y que no son susceptibles de transacción, ya que esas empresas las van adquiriendo a través de los años a través del aprendizaje y de la acumulación de conocimiento tácito.

Autores como Chaston y Mangles (1997) establecen que una de las características clave para su crecimiento y, que poseen en común las PYMES europeas, se ve reflejada en las capacidades internas que han desarrollado dichas empresas. Esas capacidades les han permitido diferenciarse y competir en los mercados locales y extranjeros. Desde la teoría de los recursos y capacidades, la capacidad para competir internacionalmente forma parte del conjunto de capacidades internas que son desarrolladas por algunas empresas y que probablemente facilitan un desempeño superior cuando las empresas incursionan en mercados internacionales.

Analizamos ahora cómo la relación entre el aprendizaje organizativo y el desarrollo de la capacidad de competir internacionalmente se ve influida por las características y dinámicas del entorno. En el conjunto de trabajos sobre este tema, como por ejemplo el de Levitt y March (1988), se evidencian dos grandes mecanismos de aprendizaje que darán como resultado un cambio en las creencias y rutinas dentro de una empresa. Este cambio facilitará el desarrollo de competencias y su apropiación mediante, (a) la experimentación vía prueba y error, la cual predice la probabilidad de que una rutina sea usada en la organización, y que su uso será incrementado en la

medida que la misma sea relacionada con el éxito; y decrecerá su uso en la medida que sea relacionada con el fracaso; y (b) mediante la búsqueda y selección, por parte de la organización, de cursos de acción alternativos, lo cual significa que las organizaciones buscan entre un conjunto de rutinas alternativas y adoptan las mejores cuando las descubren.

En esta misma línea de discusión, March (1991) plantea la relación entre el aprendizaje de los miembros de una organización, la codificación de ese aprendizaje en la memoria de la organización (institucionalización) y el desarrollo de ventaja competitiva. El autor argumenta que la ventaja competitiva desarrollada permitirá que la organización pueda competir en un entorno dinámico y cambiante. Así mismo, en sus hallazgos el autor demuestra el efecto que puede tener un desequilibrio entre la explotación de “las viejas certezas” y la exploración de “nuevas oportunidades”. Del planteamiento anterior podemos deducir que, en el proceso de internacionalización de una organización, se deben aprovechar las “nuevas oportunidades” mediante la utilización de las viejas certezas – las que podemos considerar como las competencias provenientes de lo aprendido por la organización y sus miembros. Por tanto, la dirección de las empresas debe esforzarse en lograr un equilibrio entre explotación y exploración.

Cuando dicho equilibrio se pierde implicará que si una organización se esfuerza más por la exploración en detrimento de la explotación probablemente asimilará los costos de la experimentación sin alcanzar la totalidad de sus beneficios. Cuando el desequilibrio se presenta en el sentido descrito inmediatamente atrás, se presentará muy poco desarrollo de ideas y muy poca competencia diferenciadora. Ahora bien, una empresa que se enganche en un proceso adaptativo con énfasis en la explotación y deje en un segundo plano la exploración es

muy probable que se quede atrapada en un equilibrio sub-óptimo. Dadas las razones anteriores, se puede deducir que un equilibrio apropiado entre exploración y explotación es un factor clave para que la empresa prospere y sobreviva en el tiempo (March, 1991).

Por su parte, Tallman y Fladmoe-Lindquist (2002) explican que a través de las competencias desarrolladas por una organización, que a su vez emprenda un proceso de apalancamiento a partir de dichas competencias, conseguirá maximizar sus ganancias. Así mismo, mediante los procesos de construcción de competencias podrá crear otras competencias nuevas. Los hallazgos de estos investigadores están enmarcados en el contexto de las grandes corporaciones multinacionales<sup>16</sup>. Ahora bien, estos hallazgos pueden ser replicados en el contexto de las PYMES y de las empresas grandes, dado que la maximización de las ganancias a través del desarrollo de ventajas competitivas es una fuerza motivadora muy importante para los emprendedores y gerentes que dirigen este tipo de empresas.

Por tanto, los directivos de las organizaciones tienen bajo su responsabilidad la creación y gestión de los factores de competitividad. Asimismo, deberán entender que la competitividad estará cimentada en los factores diferenciadores que agregan valor al portafolio de productos/servicios ofrecido por la organización y que, por lo tanto, constituye el punto de partida para la expansión geográfica de las mismas, y que dicha expansión tiene sus cimientos en la propuesta de valor (ventaja competitiva). Sobre los directivos y/o emprendedores recae la responsabilidad de tomar la decisión de exportar e iniciar el

---

<sup>16</sup> Estos autores demuestran que para conseguir la expansión internacional de una organización, ésta debe alcanzar el equilibrio entre el máximo aprovechamiento de las capacidades y competencias actuales (explotación) y la creación de capacidades y competencias nuevas (exploración), las que incluyen la capacidad para competir en entornos internacionales. Este equilibrio se conseguirá mediante el conocimiento logrado mediante el aprendizaje organizativo y actividades de una organización que adapta su arquitectura para conseguir la ventaja competitiva.

proceso de internacionalización; y dicha decisión, cuando se soporta en el conocimiento fruto de lo aprendido en el mercado local, aumenta la probabilidad de éxito al introducirse la empresa en mercados extranjeros. Las organizaciones, al tener como objetivo competir exitosamente en mercados internacionales, deben desarrollar un conjunto de competencias y pensamientos compartidos para superar a sus competidores (Nordhaug y Gronhaug, 1994), lo cual redundará en la maximización de las ganancias y el crecimiento de la organización en el tiempo.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, podemos afirmar que el aprendizaje organizativo facilita el desarrollo de competencias y de ventajas competitivas que serán explotadas para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y los mercados potenciales. Por tanto, el aprendizaje organizativo de calidad facilitará la exploración, y de esta manera las empresas descubrirán y aprovecharán las nuevas oportunidades que brinda el entorno.

Por su parte, Wu et al. (2007) argumentan que la capacidad superior que poseen ciertas empresas para crear nuevo conocimiento las conducirá a la creación de competencias organizacionales singulares. A su vez estas capacidades, cuando son incorporadas a las rutinas organizativas, se convertirán en competencias críticas. Ésta es una de las razones por las cuales las organizaciones, en sus esfuerzos de internacionalización, necesariamente deberán desarrollar un conjunto de competencias que les faciliten alcanzar dicho logro, con pocos sobresaltos y de manera relativamente exitosa (Autio et al., 2000; Knight y Kim 2009).

En este sentido, podemos argumentar que, dentro de ese conjunto de capacidades de una organización está, por ejemplo, la capacidad para competir en entornos internacionales planteada por Knight y Kim



(2009). Estos autores establecen que esta capacidad consiste en un recurso intangible que facilitará la internacionalización de las empresas y, a su vez, les permite alcanzar un desempeño superior en el entorno internacional. Por tanto, esta capacidad forma parte de los activos intangibles, que son muy importantes cuando las empresas incursionan en los mercados transfronterizos, y que se ha creado a lo largo de un proceso de aprendizaje incremental.

La dinámica de cambio del entorno de los negocios internacionales afecta por igual a las empresas grandes y a las PYMES (Knight y Kim, 2009). Estos autores plantean que a pesar de que las PYMES poseen escasos recursos tangibles en comparación con las empresas grandes y las multinacionales, las primeras cada vez tienen mayor presencia en los mercados internacionales y lo hacen de manera exitosa. Este resultado lo consiguen cuando explotan ciertos factores que han desarrollado y que les permiten competir eficientemente en dichos mercados. Uno de esos factores es la mencionada capacidad para competir internacionalmente.

Con respecto a las organizaciones que están en las etapas iniciales de internacionalización y, específicamente, en la de exportaciones, Chandra et al. (2009: 31) establecen una relación entre el comportamiento de las empresas que exportan teniendo como punto de partida lo que ellos llaman “reconocimiento de oportunidad internacional”. Los mencionados autores (*ibíd.*) cuestionan que, si bien el término oportunidad es utilizado con mucha frecuencia, aún no se ha ofrecido explicación de por qué y cómo es reconocida la oportunidad de internacionalización. Para explicar esta brecha de la literatura, esos autores (*ibíd.*) parten de su definición de internacionalización como el reconocimiento y explotación de una oportunidad de emprendimiento internacional. En sus análisis enfatizan la explicación de lo que es el

reconocimiento de la oportunidad y lo describen como el proceso de búsqueda sistemática y deliberada de oportunidades de explotación en los mercados internacionales.

En el presente estudio plateamos el fenómeno de la internacionalización de las organizaciones vía exportación, previamente reconociendo la oportunidad que ofrecen los mercados extranjeros. Asumimos que ese reconocimiento previo de las oportunidades podría darse en una proporción significativa de empresas colombianas, que una vez conscientes de las oportunidades que poseen, aún de manera casual, emprenden el paso siguiente: la exportación. Así mismo, la escuela de Uppsala y la teoría asociada plantean que la entrada de las organizaciones a mercados nuevos es el resultado de la interacción de sus elementos componentes (personas, grupos, proveedores, clientes, etc.) y del desarrollo de una multitud de relaciones. Estas relaciones, a su vez, implican la generación de conocimiento resultante del aprendizaje, el cual tendrá efectos en la internacionalización de la organización que, a su vez, se puede conseguir mediante el aprendizaje (individual, grupal y organizativo), tal como lo demuestran Johanson y Vahlne (1992).

En la línea de discusión sobre internacionalización es muy importante tener en cuenta que el aprendizaje organizativo juega un papel crítico dentro del proceso de internacionalización de las empresas y, específicamente, en la habilidad de las empresas para reconocer las oportunidades del entorno (Lumpkin y Lichtenstein, 2005). Estos autores establecen tres tipos o maneras de aprendizaje: aprendizaje por comportamiento, cognitivo y por acción.

(a) Aprendizaje por comportamiento: éste parte de la idea de que las organizaciones están orientadas a los objetivos, son sistemas basados en rutinas los cuales responden a la experiencia al replicar

aquellos comportamientos que han sido exitosos y evitar los que no lo son (Lundberg, 1995).

(b) Aprendizaje cognitivo: se da a partir de los contenidos del aprendizaje, de cómo se producen cambios en los mapas cognitivos de los individuos y a través de cómo estos son agregados y trasladados a los esquemas cognitivos de la organización. En este sentido, el aprendizaje organizativo incluye el proceso de explotación del conocimiento generado externamente (Cohen y Levinthal, 1990) y la transformación del conocimiento almacenado internamente (Garud y Nayyar, 1994) con el fin de incrementar los activos estratégicos de las empresas y, particularmente, el aprendizaje cognitivo. Desde la perspectiva de la teoría basada en los recursos, el aprendizaje cognitivo facilita la creación de competencias singulares de la organización y de ventaja competitiva (Lumpkin y Lichtenstein, 2005).

(c) Aprendizaje por acción: éste se enfoca en la práctica del día a día, a través de la alineación de lo que los individuos y la organización “dicen que hacen” con lo que los individuos y la organización realmente hacen (Lumpkin y Lichtenstein, 2005: 455).

Por otra parte, algunos investigadores han estudiado el aprendizaje organizativo que se produce una vez la organización tiene actividades en las arenas internacionales; dichos estudios se centran en lo que se ha denominado como “aprender haciendo” (learning by doing). Sin embargo, muy pocos estudios se han enfocado en las experiencias previas a las actividades conducentes a la internacionalización y en sus efectos en el aprendizaje de la organización una vez ésta entra en los mercados internacionales (Zheng et al., 2012). Estos autores argumentan que la experiencia previa de las organizaciones en los mercados donde están localizadas originalmente es transferible y afectará lo que aprenderá la empresa después de entrar en un

mercado extranjero. Ese aprendizaje lo consigue a través de un mecanismo que ellos denominan “aprendizaje por analogía”. En la presente tesis doctoral asumimos que una proporción grande de las empresas de la población bajo estudio incursionan en los mercados extranjeros basándose en lo que aprenden en los mercados locales y en la ventaja competitiva desarrollada en ellos.

Así mismo, también es pertinente considerar que es poco lo que se ha estudiado en cuanto a los efectos de las decisiones que toman los gerentes y emprendedores y de las estrategias creadas e implementadas por ellos sobre cuestiones como la velocidad de entrada a otros países, el alcance país y la medida/nivel del impacto sobre la internacionalización. Del mismo modo, se ha estudiado ampliamente el efecto de la experiencia previa de los gerentes en los mercados internacionales sobre las decisiones en cuanto a la adquisición de conocimientos y recursos que serán empleados para conseguir la internacionalización de las organizaciones para las cuales trabajan (Reuber y Fischer, 1997). Estos autores analizan el rol de los equipos de gerencia con experiencia internacional como un mecanismo clave en la internacionalización de empresas canadienses de software. Asimismo, establecieron que la experiencia de la dirección arroja como fruto del aprendizaje el conocimiento que será clave en las situaciones de decisión de internacionalización. Reuber y Fischer (1997) establecen que aquellos gerentes con experiencia en los mercados transfronterizos serán más propensos a desarrollar relaciones con socios extranjeros y a no retrasar las operaciones de ventas en el exterior. Así mismo, plantean que estos comportamientos están asociados con altos niveles de internacionalización.

Por su parte, De Clercq et al. (2004) evidenciaron cómo el desarrollo de conocimiento y la renovación estratégica con respecto a

las actividades en el mercado local y en el exterior tienen un efecto sobre las percepciones acerca de las oportunidades que ofrece el entorno y que probablemente generan un mayor involucramiento de la empresa en procesos de internacionalización.

Otros autores, como por ejemplo Ruzzier et al. (2006), han analizado el proceso de internacionalización y el comportamiento exportador de las PYMES, contrastándolos con lo que sucede en el ámbito de las empresas multinacionales. Uno de los principales hallazgos es que, sin importar el tamaño de las empresas, todas se ven abocadas a enfrentar una problemática similar previamente y durante el proceso de internacionalización, dada la naturaleza, hoy en día, de los mercados internacionales. Estos autores (*Ibíd.*) argumentan que las empresas deben considerar los riesgos y oportunidades para poder actuar en los terrenos internacionales.

Cuando el fenómeno de la globalización<sup>17</sup> comienza a aflorar hacia los años 70 del s. XX, las grandes empresas de los países desarrollados inician y/o fortalecen su presencia en los mercados internacionales (Gjellerup, 2000). Un poco más adelante en el tiempo, las PYMES inician su rol en los mercados internacionales y lo hacen a un ritmo incrementalmente mayor. En general, para cualquier tamaño de empresa, las características del entorno que marcan la necesidad de internacionalización son: (a) el crecimiento de la tecnología de comunicaciones a bajo costo que facilita la interconexión de personas, entidades y poblaciones, y el incremento de la conciencia de oportunidades económicas en el exterior; (b) la caída de las barreras al comercio transfronterizo; y (c) la reestructuración económica (la economía de estado como la de Rusia y los países del Este europeo) y

---

<sup>17</sup> Globalización, según Ruzzier et al. (2006: 477), se refiere a la etapa en la cual las operaciones de las empresas son gestionadas a escala global y no sólo en unos cuantos países elegidos.

la expansión de los mercados (Asia, especialmente China e India) (Gjellerup, 2000; Acs et al., 2001).

Ahora bien, algunos autores establecen una diferencia entre las PYMES y las empresas grandes respecto a la internacionalización. Para Ruigrok (2000), el término “global” debería ser etiqueta de únicamente las empresas grandes multinacionales, debido a que las PYMES, por lo general, operan en países cercanos al país de origen, razón por la cual la etiqueta para este tamaño de empresas debería ser “regionales”<sup>18</sup>. Este autor propone que la expansión de las PYMES hacia los mercados extranjeros puede tener la etiqueta “internacionalización”, mientras que la expansión de las empresas grandes hacia los mercados internacionales debe tener como etiqueta “globalización” por las características propias de dicha expansión.

Para autores como por ejemplo Antoncic y Hisrich (2000), las características del capital humano y del social, como las de la empresa y las del entorno, tienen un efecto en la internacionalización (expansión internacional de las operaciones de las empresas) lo que, a su vez, afectará el desempeño de las mismas. En términos de la presente tesis doctoral, asumimos que el nivel de internacionalización que alcancen las organizaciones es una forma de explicar, en parte, el desempeño de las mismas. De la misma manera, la muestra de empresas analizadas en esta tesis está formada tanto por pequeñas y medianas como grandes empresas. A los efectos de estudiar el proceso de aprendizaje, pensamos que la inclusión de la PYME es enriquecedora para los resultados del estudio ya que sus características propias la llevan a establecer procesos de aprendizaje mucho más sencillos en comparación a las grandes organizaciones.

Continuando con la discusión sobre la internacionalización de las

---

<sup>18</sup> Nota de los autores.

empresas, algunos autores como por ejemplo Saarenketo et al. (2004) establecen, a partir de la teoría basada en el conocimiento, que el involucramiento incremental de la internacionalización por etapas de las organizaciones es el resultado de un aprendizaje incremental llevado a cabo por las empresas que se internacionalizan. Estos autores analizan este fenómeno desde la perspectiva del modelo general de gestión del conocimiento evolutivo, según el cual las empresas necesitan en sus procesos de internacionalización desarrollar capacidades tecnológicas, de marketing, de recursos y de gestión de procesos. En nuestra tesis doctoral se consideran algunas de estas capacidades que son de vital importancia en los procesos de internacionalización (flexibilidad estratégica y capacidad para competir internacionalmente).

Teniendo en cuenta la teoría analizada hasta aquí y a efectos del estudio empírico que nos ocupa, analizaremos el papel del proceso de aprendizaje en el nivel de internacionalización alcanzado por las organizaciones en un período de tres años. También nos ocuparemos del papel de los gerentes/emprendedores como guías durante el proceso de internacionalización de las empresas y como responsables de tomar la decisión de internacionalización. Igualmente analizaremos el alcance e intensidad y el nivel de internacionalización de las organizaciones.

Del mismo modo, la perspectiva de recursos y capacidades subyace en las proposiciones teóricas relativas al efecto del aprendizaje organizativo y al desarrollo de capacidades dinámicas y, particularmente, en lo relativo a la capacidad para competir internacionalmente y al concepto y medición de la flexibilidad estratégica.

Teniendo en consideración lo discutido hasta aquí, nos

proponemos plantear una primera cuestión de investigación que hace referencia a la relación entre el aprendizaje organizativo y el proceso de internacionalización, la cual se concreta del siguiente modo:

**C1 – Analizar el grado por el cual el aprendizaje organizativo facilita el desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente y afecta el nivel de internacionalización de las organizaciones.**

Como bien señalan Ruigrok y Wagner (2003), la relación entre internacionalización y desempeño ha despertado y mantenido el interés de los investigadores por más de cuatro décadas. Es un hecho que los investigadores comprometidos con el análisis de la internacionalización de las empresas pertenecen a múltiples disciplinas del saber. Varios autores (Hitt et al., 1997; Baker y Sinkula, 1999; Calantone et al., 2002; Tippins y Sohi, 2003; Wefald et al., 2010; Balasubramanian y Lieberman, 2010; Argote y Miron-Spektor, 2011, Zahra, 2012; Miller et al., 2013) han demostrado a lo largo del tiempo que el grado o nivel de internacionalización de una organización está relacionado con el nivel de desempeño de la empresa.

Por otra parte, también ha sido demostrado que la internacionalización de las organizaciones acarrea costos y beneficios. Cuando se alcanza un nivel alto de internacionalización los beneficios exceden a los costos (Geringer et al., 1989; Ramaswamy, 1995). En este punto hacemos énfasis en la internacionalización de la empresa como una estrategia que tienen los gerentes/emprendedores para mejorar el desempeño de la empresa a su cargo. El desempeño de la empresa, se supone, es el objetivo principal a conseguir – maximizar los beneficios – y por esta razón, los gerentes/emprendedores pondrán a disposición recursos y se emprenderán acciones para conseguir esa meta.



En uno de los artículos seminales sobre el tema de internacionalización de las organizaciones, Carlson (1966) plantea que la internacionalización de una empresa se inicia con la idea preconcebida de realizar operaciones comerciales más allá de las fronteras del país de origen, y que las dificultades también van a aflorar desde ese preciso momento debido al desconocimiento de cómo llevar a cabo un negocio en un mercado extranjero, lo cual genera un alto grado de incertidumbre respecto al comportamiento que la empresa debe emprender. Para este autor (*ibíd.*), la gerencia soluciona este problema a través de un proceso basado en el ensayo y el error y con la adquisición gradual de información acerca del mercado meta. Dicha información permitirá a los gerentes/emprendedores manejar el problema que acarrea el riesgo, a través de un proceso de toma de decisiones incremental basado en la información y conocimiento que van adquiriendo del foco de su interés.

Ahora retomamos los planteamientos de Carlson (1966) y discutidos más atrás y que son la base para el modelo del proceso de internacionalización de Uppsala de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977 y 1990) y, así mismo, para los modelos basados en el comportamiento, los cuales han resaltado que la internacionalización de las empresas es un proceso de ensayo y error enmarcado en un futuro incierto, y que el aprendizaje relacionado con las oportunidades embebidas en el entorno constituye un elemento clave en dicha internacionalización, entendida como un proceso de aprendizaje y de acumulación de conocimiento (Eriksson et al., 2000; Saarenketo et al., 2004).

La revisión teórica realizada hasta este momento nos sirve de base para utilizar la teoría del aprendizaje en el análisis de la internacionalización de las organizaciones, pues lo consideramos

pertinente para alcanzar uno de los objetivos de esta tesis y para el planteamiento posterior de las hipótesis. Esta parte de nuestro trabajo la basaremos en el cuerpo de literatura desarrollado por autores como Blomstermo et al. (2004), Cyert y March (1963), Nonaka (1991) y Fiol y Lyles (1985).

Tomando las consideraciones de Blomstermo et al. (2004), las operaciones de una empresa en el mercado local tendrán un efecto sobre el desarrollo del conocimiento del proceso de internacionalización de las organizaciones. Por otra parte, investigadores como Eriksson et al. (2000) describen el proceso de internacionalización de las empresas como una travesía hacia un futuro desconocido, en el cual las empresas enfrentan y tienen que lidiar con situaciones inciertas. De estas experiencias las organizaciones aprenderán, aprovecharán oportunidades y solucionarán problemas.

Ahora bien, en los modelos de internacionalización planteados desde la teoría del comportamiento, el aprendizaje de las organizaciones estará afectado por la trayectoria de la empresa, razón por la cual el aprendizaje logrado es acumulativo y cada etapa atravesada incrementa el nivel de conocimiento de los mercados. Por tanto, las implicaciones de dicho proceso en la empresa se verán reflejadas en el hecho de que la experiencia previa de la empresa será la base de su conocimiento actual. La trayectoria pasada de la empresa y el stock de conocimiento acumulado forma a su evolución y trayectoria futura (Eriksson et al., 2000). Así mismo, Martin (2013) establece en el ámbito de las organizaciones que el aprendizaje organizativo tiene como objetivo determinar cómo las organizaciones pueden seguir siendo relevantes y flexibles y, a su vez, conseguir los objetivos estratégicos.

Resumiendo hasta aquí, el aprendizaje organizativo ha sido

analizado en sus tres niveles, individual, grupal y organizacional (Crossan et al. 1999; Zietsma et al., 2002); y además se ha establecido que es mediante el aprendizaje organizativo que las empresas consiguen la renovación estratégica (Crossan et al., 1999). Así mismo, se ha establecido que el aprendizaje permitirá a las empresas armonizar continuidad y cambio (Hurst, 1995; Hurst et al., 1989), los cuales a su vez son exigidos por el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones. Y que el aprendizaje afectará el proceso y los resultados de la internacionalización de las empresas (Cyert y March, 1963; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Fiol y Lyles, 1985; Nonaka, 1991; Eriksson et al., 2000; Blomstermo et al., 2004).

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, retomamos lo argüido por Crossan et al. (1999) respecto a la renovación estratégica, la cual implica que la organización explore y aprenda nuevas formas de actuar y, al mismo tiempo, explote las que ya ha aprendido. Para ello, el insumo principal es el conocimiento adquirido a través del aprendizaje en sus tres niveles ontológicos. En este sentido, la decisión de internacionalizar las operaciones de una empresa implicará, por las razones antes expuestas, la necesidad de renovarse estratégicamente a sí misma, desde el aprendizaje logrado.

La teoría sobre la internacionalización gradual/incremental tiene sus bases en el aprendizaje organizacional (Ruigrok y Wagner, 2003), dado que a través del proceso de internacionalización de un empresa se tienen oportunidades de aprendizaje que incrementarán el nivel de conocimiento institucionalizado por la organización.

Por su parte, el modelo de Uppsala resalta el gran efecto que el aprendizaje y el conocimiento tienen en la manera de como una empresa se aproxima y alcanza los mercados extranjeros. Uno de los

pioneros de esta escuela es Carlson (1966), quien enfatiza sobre la dificultad que tienen las empresas que pretenden alcanzar los mercados extranjeros y no tienen información suficiente sobre cómo hacer negocios en esos destinos. Este hecho constituye la base para que este investigador se planteara la pregunta de cómo las empresas pueden manejar la incertidumbre debida a la falta de conocimiento sobre la manera de conducir sus esfuerzos e inversiones para alcanzar los mercados extranjeros. Posteriormente, los académicos de la escuela de Uppsala retoman esta base para sus análisis y establecen el efecto del aprendizaje en las acciones presentes y futuras que las empresas han emprendido y emprenderán (dentro de las cuales mencionamos la decisión y acciones de internacionalización).

La lógica del modelo de internacionalización planteado por la escuela de Uppsala es enriquecido por la teoría de los recursos y capacidades (RBV – por sus siglas en Inglés). Esta perspectiva establece que las organizaciones están constituidas por un paquete de recursos y capacidades heterogéneos que son el resultado de un proceso de aprendizaje idiosincrático. Al respecto, Andersen y Kheam (1998) resaltan el papel y naturaleza del conocimiento experiencial – resultado de procesos de aprendizaje – en el proceso de internacionalización de las empresas, en el cual dicho conocimiento es un recurso clave y además fuente de ventaja competitiva.

Por otra parte, investigadores como Barney et al. (2001), Holbrook et al. (2000), Liesch y Knight (1999), Moen y Servais (2002), Úbeda y Llopis (2002) y Lommelen (2004), han sugerido que la capacidad de aprendizaje y la capacidad de realizar cambios son probablemente de las capacidades más importantes que una empresa puede poseer en el contexto de la internacionalización. En este sentido, Bilkey y Tesar (1977) argüían que las exportaciones de las empresas son

consecuencia de procesos de aprendizaje que les permiten, de manera gradual, familiarizarse con los mercados y operaciones en el extranjero.

Ahora bien, Chiva et al. (2013) establecen que la economía mundial ha dejado atrás un modelo de transformación de materias primas en bienes finales y se adentra en un esquema social basado en el conocimiento creativo, en el cual las organizaciones permanentemente rompen con barreras mentales y físicas (por ejemplo atreverse a la internacionalización), para aprender, innovar e internacionalizarse. Así mismo, la investigación sobre aprendizaje organizativo, innovación e internacionalización, ha vinculado estos tres conceptos a través de causalidad lineal (Alegre y Chiva, 2008). En el marco del estudio que nos ocupa, esa relación de causalidad lineal es de sumo interés ya que, directamente, involucra al aprendizaje organizativo y a los resultados de la internacionalización, como también de manera indirecta a la innovación en los procesos, que se verá reflejada en los procesos de aprendizaje y de internacionalización.

Como analizamos anteriormente, las organizaciones requieren de un manejo estratégico de sus recursos para competir exitosamente en los mercados internacionales y uno de los principales recursos de la organización es el conocimiento fruto del aprendizaje precedente. Forsgren (2001) explica con claridad que el Modelo de Uppsala se centra en la adquisición de conocimiento, el cual es un producto del proceso de aprendizaje que ocurre al interior de las organizaciones y por la interacción con su entorno. Dicha centralidad se cimienta en la forma de aprender de la organización y en cómo el conocimiento adquirido mediante el aprendizaje afectará a la estrategia de gestión de los negocios en los mercados extranjeros.

La evidencia empírica también sugiere que existe una relación entre la internacionalización de las empresas y el proceso de

aprendizaje organizativo, grupal e individual. La internacionalización, a su vez, implica un proceso de cambio para la empresa que se proyecta desde un entorno local a uno de carácter internacional (Hsu y Pereira, 2008). Para los miembros de una organización, los procesos de internacionalización significan aprender más de las circunstancias que se presentan en esos procesos para alcanzar las arenas internacionales. Para estos autores (*ibíd.*), la internacionalización podrá significar un aumento substancial de las ganancias y una manera de expandir las operaciones. Asumimos que la internacionalización planificada permite que las organizaciones alcancen un desempeño positivo (crecimiento de las ventas, la rentabilidad, la competitividad, etc.).

Ahora bien, continuando con nuestro análisis, la perspectiva del comportamiento establece que el proceso de internacionalización de las empresas lo constituyen una serie de etapas en las que gradualmente se involucran las empresas a través de la exportación a mercados extranjeros y otras formas de negocios internacionales, en la medida que dichas empresas comprometen recursos para alcanzar países objetivos que cada vez son más distantes físicamente (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982). A partir de este marco teórico se plantea un supuesto que subyace a los modelos de “escenarios” y que permite establecer que las empresas se consolidan muy bien en los mercados locales antes de desarrollar estrategias para incursionar en los escenarios internacionales (Bell et al., 2004). Este comportamiento probablemente refleje muy bien lo que sucede con las PYMES y empresas grandes colombianas exportadoras.

Siguiendo con la línea de discusión basada en la perspectiva del comportamiento, vemos como en ella se establece que hay un efecto

de la experiencia internacional en el ritmo y dirección de la subsecuente internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977). Alrededor del 95% de la población objetivo de nuestro estudio se caracteriza por tener una experiencia de más de tres años en el campo de las exportaciones. Por esta razón nos centraremos en el análisis de la relación entre el aprendizaje logrado por la organización y su efecto en el comportamiento exportador de la misma. En nuestro análisis tendremos en cuenta esta perspectiva y estudiaremos el nivel de internacionalización de las empresas desde lo que De Clercq et al. (2004) definen como intensidad de la internacionalización, esto es, la propensión de la empresa de expandir sus actividades transfronterizas en términos de intensidad (nivel de exportaciones) y alcance de esas actividades (cantidad de países a los que la empresa exporta).

Los planteamientos discutidos en los párrafos anteriores relacionados con los efectos del aprendizaje en las etapas de internacionalización de las organizaciones y en los comportamientos previos a la misma, nos permiten plantear la siguiente hipótesis respecto a la relación entre el aprendizaje organizativo y el nivel o grado de internacionalización alcanzado por las organizaciones. Así pues:

**Hipótesis 1: “El nivel de aprendizaje organizativo estará relacionado de manera directa y positiva con el grado de internacionalización de la organización”**

Ahora retomaremos otra vertiente de la literatura académica sobre internacionalización, y dentro de ella algunos autores como por ejemplo Zaheer (1995) y Bloodgood et al. (1996) quienes establecen que el desempeño exitoso de las empresas más allá de las fronteras de sus

países de origen se basa en la ventaja competitiva<sup>19</sup> única, que les facilitará superar las desventajas competitivas y los riesgos que acarrea incursionar en los mercados extranjeros. Por otra parte, esa ventaja competitiva la desarrollan las organizaciones a partir de una serie de capacidades que poseen. Estas capacidades, según Teece (2014:328) pueden ser ordinarias (involucran el desempeño de funciones administrativas, operacionales y de gobierno corporativo) y/o dinámicas (involucran actividades de orden superior que permiten a las empresas dirigir sus actividades ordinarias hacia emprendimientos de rentabilidad alta. En esta misma línea argumental, el autor (*Ibíd.*) establece que dichas capacidades dinámicas fuertes, acompañadas de una muy buena estrategia soportada por recursos únicos y difícilmente imitables, constituyen la base para una ventaja competitiva sostenible. Si extrapolamos estas bases teóricas con las experiencias de las empresas colombianas exportadoras, podemos asumir que las capacidades que explotan en su internacionalización tienen que ver tanto con capacidades ordinarias (mejoramiento de procesos, entre otras), como con capacidades dinámicas (desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente – Knight y Kim (2009) –; desarrollo de flexibilidad estratégica – Sánchez (1995)).

Desde la teoría basada en los recursos también se establece que la capacidad de las empresas para tener éxito en los mercados extranjeros es una función, en gran medida, de sus capacidades y competencias internas (ver por ejemplo, Zahra et al., 2000; Knight y Cavusgil, 2004; Wu et al., 2007). Asumimos también que el desarrollo de la capacidad de una organización para competir internacionalmente conduce a un comportamiento en el cual se apoyará el proceso de internacionalización. Aquí hacemos explícito el planteamiento de Knight

---

<sup>19</sup> Desde la teoría de los recursos y capacidades, la ventaja competitiva es un recurso valioso, escaso inimitable y no sustituible de la empresa (Wernerfelt, 1984; Barney,



y Kim (2009:256) quienes arguyen, desde la perspectiva de la economía evolutiva (Nelson y Winter, 1992), que las empresas que desarrollan capacidades críticas para competir (por ejemplo, habilidad superior para crear conocimiento) a su vez facilitan el desarrollo de capacidades organizativas (Wu et al., 2007) las cuales consisten en competencias críticas y rutinas embebidas en la organización. Por tanto, si una empresa desarrolla la capacidad para competir internacionalmente verá como el grado o nivel de internacionalización estará afectado de una manera positiva y, a través del desarrollo de capacidades competitivas, alcanzará un desempeño superior. Knight y Kim (2009) proponen un modelo en el que relacionan la capacidad para competir internacionalmente con el desempeño de las PYMES que ellos estudian. En sus hallazgos estos autores sugieren que la orientación internacional, el desarrollo de competencias de marketing internacional, el desarrollo de la capacidad de innovación internacional y la orientación al mercado internacional, son las dimensiones constitutivas del constructo “capacidad para competir internacionalmente”.

Los estudios sobre los procesos de internacionalización de las PYMES han ganado un papel muy importante en la arena de la internacionalización de la economía y, sobre todo, aquellos estudios relacionados con los recursos tangibles que este tipo de organizaciones emplean en sus procesos de expansión transfronterizos. Asimismo, ha sido demostrado que es muy poco lo que se ha estudiado respecto a los recursos intangibles que resultan clave para llevar a término dichos procesos de internacionalización (Knight y Kim, 2009). Ante esa escasez, sobre todo en lo relativo al estudio de las competencias que caracterizan el proceso innovador, estos autores plantearon un modelo basado en lo que han denominado

“capacidad para competir internacionalmente”.

Como se ha discutido anteriormente, el entorno internacional se caracteriza por su dinamismo, por el cambio permanente y por un grado alto de incertidumbre. Por tanto, el desarrollo de capacidades que contribuyan a la ventaja competitiva será clave para competir internacionalmente, ya que permite anticipar los cambios en el entorno (Barney, 1991; Teece, 2014). Ahora bien, desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades se establece que el proceso de internacionalización de las organizaciones requiere de una serie de capacidades que permitirá a las empresas competir en la arena internacional. En ese conjunto de competencias se destacan las financieras, las de gestión, las de marketing – a este grupo pertenece la capacidad para competir internacionalmente – y, finalmente, las capacidades técnicas<sup>20</sup>.

Así mismo, una de las opciones estratégicas que tienen las organizaciones para su internacionalización es la de penetración de mercados, la cual requiere, entre otras cosas, la posesión de capacidades de marketing superiores a la media (Kuivalainen et al., 2010). Respecto al planteamiento anterior es importante aclarar que no todas las empresas explotarán sus capacidades para competir internacionalmente. En la práctica, vemos como existen empresas que mantienen un patrón de operación tradicional, enfocado al mercado local; y, por otra parte, también vemos que existen empresas que al consolidarse en el mercado local buscan de manera intencional y planeada competir en mercados extranjeros. Estas últimas empresas tienen una visión mucho más global de los mercados y, paralelamente,

---

<sup>20</sup> Para ampliar la ilustración sobre capacidades financieras consultar, por ejemplo, a Westhead et al. (2001); para capacidades de gestión a Augier y Teece (2007); para capacidades de marketing a Zahra et al. (2000); para capacidad de competir internacionalmente a Knight y Kim (2009); y para capacidades técnicas a Jantuneci et al. (2005).

desarrollan las capacidades y competencias requeridas para poder alcanzar sus objetivos internacionales (Knight y Cavusgil, 2004). Estos autores resaltan la importancia de capacidades que son la clave para alcanzar el éxito en los mercados extranjeros y, particularmente, en lo que respecta a las PYMES.

En este sentido, cabe señalar que quienes deciden la internacionalización – emprendedores/gerentes – deben ser conscientes de que las capacidades son dinámicas porque evolucionan (Kogut y Zander, 1992; Etemad, 2004), y también que deben orientarse hacia el desarrollo de capacidades de absorción de conocimiento (Piercy et al., 1998).

Nonaka (1994), por su parte, propone que la creación y desarrollo de conocimiento surge de la interacción dinámica de dos dimensiones de la transferencia del conocimiento: la transformación del conocimiento tácito en explícito y viceversa, y la transferencia del conocimiento entre los diferentes niveles (individual, grupal, organizacional e inter-organizacional)<sup>21</sup>. Ahora bien, como ha sido establecido por los diferentes autores en sus planteamientos y que hemos discutido anteriormente, el conocimiento es un recurso intangible, fruto principal del proceso de aprendizaje, y es también la materia prima a partir de la cual se crea y desarrolla la ventaja competitiva de una organización. Esta ventaja competitiva, en última instancia, resulta clave y necesaria para competir con éxito relativo en mercados tan dinámicos como los actuales.

En este sentido, Knight y Kim (2009) enfatizan la brecha existente en cuanto al estudio de los recursos intangibles que permiten a las PYMES internacionalizarse. Dicha brecha se puede explicar mediante

---

<sup>21</sup> En este estudio abordaremos la transferencia de conocimiento a través de tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional.

el análisis de cómo las empresas fomentan el desarrollo y, a su vez, estructuran sus recursos intangibles para superar los recursos tangibles limitados y, de esa manera, alcanzar el éxito en su incursión e involucramiento en los mercados extranjeros. En la literatura existente (Prahalad y Hamel, 1990; Knight y Cavusgil, 2004; Lu et al., 2010), la competencia para hacer negocios y la innovación han tenido un papel central en el análisis de la estrategia organizacional y del desempeño. Para Knight y Cavusgil (2004), sin embargo, ha sido poco el esfuerzo de los académicos y profesionales para explicar los grupos de competencias estratégicas de las organizaciones y que son las que caracterizan sus procesos innovadores, procesos que subyacen a las razones del reciente éxito de las PYMES en sus incursiones en los mercados extranjeros. Asimismo, esos procesos impactan en el beneficio que obtienen las empresas que son competitivas en los mercados internacionales o sobre aquello que es necesario para alcanzar determinado grado de competencia, aspectos para los cuales Knight y Kim (2009) señalan que hay poca claridad.

En consecuencia, con los planeamientos hasta aquí expuestos y los que discutimos a continuación, consideramos tanto a la flexibilidad estratégica y a la capacidad para competir internacionalmente como dos capacidades que las empresas deben desarrollar en su ruta hacia la internacionalización.

Zollo y Winter (2002) también han definido capacidades dinámicas como un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva, a través del cual la organización, de manera sistemática, genera y modifica sus rutinas de funcionamiento en la búsqueda de una mayor eficacia. Cuando una empresa emprende el proceso de internacionalización debe generar y modificar sus capacidades (rutinas operativas), para alcanzar una mayor eficiencia y ser eficaces en sus actividades más

allá de las fronteras de sus países de origen. Para alcanzar la internacionalización las empresas se apoyan en los recursos que soportan el desempeño actual y futuro de una empresa, incluyen aquellos activos como conocimiento apropiado, competencias del personal, estrategias superiores y procedimientos eficientes (Hunt, 2000; Wernerfelt, 1984).

Siguiendo esta línea argumental, Bartlett y Ghoshal (2002) establecen que en el contexto de competitividad en entornos dinámicos y cambiantes, los actores principales reducen las brechas que los separan en cuanto a sus operaciones y posiciones en los mercados y, por tanto, la importancia del conocimiento adquirido y su vinculación con la estrategia será el factor que diferencie a los ganadores (supervivientes) de los perdedores. Algunas veces el conocimiento se compra; pero, por lo general, éste debe ser construido (Teece, 2014:333). La orquestación “astuta” de estrategias y actividades (Teece, 2007) requiere de capacidades de emprendimiento que muchos equipos de gestión simplemente no tienen. La orquestación astuta de activos está apuntalada por tres conjuntos de procesos organizativos, (a) coordinación/integración, (b) el aprendizaje, y (c) la reconfiguración. La coordinación e integración de rutinas involucra varios recursos de manera emprendedora, como por ejemplo el desarrollo de productos nuevos. El aprendizaje es la consecuencia de la práctica y de la experimentación que permiten llevar a cabo las tareas más eficazmente. Y, finalmente, la reconfiguración o transformación implica recombinar y modificar los recursos existentes (Teece, 2014).

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, podemos afirmar que existe evidencia empírica sobre la construcción de capacidades en el campo del comportamiento exportador de una

empresa a partir de sus recursos y de los procesos de aprendizaje en los que ha estado involucrada. En consecuencia, nos permitimos resaltar a nivel hipotético que un mayor grado de aprendizaje organizativo y una eficaz orquestación de los recursos disponibles (que implica la adquisición de la capacidad de competir internacionalmente), probablemente permitirá alcanzar un nivel mayor de internacionalización de las empresas.

En consecuencia, en esta tesis doctoral abordaremos el análisis de la capacidad para competir en un entorno internacional desde el enfoque de los recursos y capacidades. Dentro de esas capacidades involucraremos en nuestro análisis la capacidad para competir internacionalmente, y partiremos del planteamiento primero de tal constructo desarrollado por Knight y Kim (2009). Estos autores resaltan la importancia de la capacidad para competir internacionalmente en el contexto de la internacionalización de las PYMES, que tiene sus raíces en los recursos intangibles de las organizaciones y que nosotros ampliamos al contexto de las empresas grandes, ya que esa capacidad no necesariamente se despliega de manera homogénea a través de todas las empresas exportadoras. Estos autores (*Ibíd.*) retoman el significado de capacidades que facilitan la competitividad de Teece et al. (1997), definiendo la capacidad para competir internacionalmente – international business competence IBC – como las rutinas embebidas en la organización que se combinan con los activos específicos de la empresa para permitir funciones distintivas que deben llevarse a término, y así poder interactuar eficazmente con los mercados (Prahalad y Hamel, 1990).

Del mismo modo, la capacidad para competir en entornos internacionales es conceptualizada por Knight y Kim (2009) como un concepto multidimensional que refleja el grado en que las PYMES

adoptan un conjunto de competencias internacionales y de esa manera llevan a cabo actividades de negocios internacionales en los mercados extranjeros de una manera eficaz. Este concepto pone el énfasis en la posesión, por parte de las empresas, de recursos intangibles como la orientación hacia los aspectos culturales y a los procesos que explican el éxito de las empresas en los mercados internacionales. En este sentido, las competencias en muchas áreas, incluida la de aprendizaje acerca de entornos internacionales y la adaptación de toda la organización a los entornos nuevos a través de la interacción con los mercados transfronterizos, permiten, en gran medida, alcanzar la ventaja competitiva.

Siguiendo esta línea argumental, en los escenarios de la internacionalización, el conocimiento y competencias organizacionales facilitan que las organizaciones alcancen ventajas sustanciales (ventaja competitiva sostenible) y, en consecuencia, esas ventajas son las que permiten a las empresas entrar y operar en los mercados extranjeros (Kogut y Zander, 1993; Johnson, Lenartowicz y Apud, 2006). Por otra parte, la internacionalización de las empresas implica el desarrollo de un paquete de competencias, lo cual a su vez significa adoptar una actitud en la que la gestión internacional ve al mundo como el mercado de la empresa, lo que requiere la implantación de una cultura de negocios internacionales (Autio et al., 2000; Knight y Cavusgil, 2004). Desde la perspectiva de estos autores, la capacidad para competir en mercados internacionales forma parte del paquete de competencias a desarrollar por parte de las organizaciones en sus esfuerzos de internacionalización.

Knight y Kim (2009) explican que la capacidad para competir en mercados extranjeros se fundamenta, en parte, en las competencias que desarrollan algunas empresas y que son particularmente

importantes para aquellas empresas que han fijado como objetivo prioritario su internacionalización. Es mediante estas competencias que dichas empresas encuentran las mejores rutas para entrar en mercados extranjeros y hacer en ellos negocios de manera eficaz y alcanzar niveles importantes de rentabilidad. En consecuencia, la capacidad para competir en mercados internacionales permitirá, a las empresas que la desarrollen, alcanzar el éxito en los mercados extranjeros. Lo que caracteriza a las empresas que han desarrollado dicha competencia es: (a) la adopción de una orientación internacional; (b) la adquisición de habilidades de marketing internacional; (c) la capacidad para la innovación internacional; y (d) la orientación a mercados extranjeros.

Recordando lo expuesto en el capítulo dos de la presente tesis, para Knight y Kim (2009) las dimensiones constitutivas de la capacidad para competir internacionalmente (orientación internacional, competencias de marketing internacional, competencia de innovación internacional y orientación al mercado internacional) están presentes en aquellas empresas y organizaciones que tienden a poseer competencias distintivas y enfocarse hacia afuera (McDougall et al., 1994; Mort y Weerawardena, 2006; Weerawardena y Mavondo, 2011). Esas organizaciones comparten una cultura organizacional proactiva (orientación internacional) la cual facilitará el desarrollo y despliegue de recursos que permitirán a la empresa alcanzar los objetivos en los mercados internacionales (Knight, 2000; Knight y Cavusgil, 2004). En consecuencia, esas empresas exploran activamente oportunidades de negocios nuevos en el exterior. En el caso particular de las PYMES, hay evidencia sobre los limitados recursos que poseen y que a su vez las obliga a tener una postura internacional fuerte, la cual les facilitará tomar la iniciativa para aprovechar las oportunidades nuevas en mercados complejos normalmente atiborrados de incertidumbre y



riesgo. Por tanto, la orientación internacional dará lugar a procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones relacionadas con la implantación de negocios en el extranjero (Mort y Weerawardena, 2006).

Respecto a las habilidades de marketing internacional, se refieren a la habilidad de las empresas para crear valor para sus clientes extranjeros a través de una segmentación y de una definición del mercado meta eficaz. Dicha habilidad les facilita la integración de sus actividades de marketing y, así mismo, les permite planear, controlar y evaluar cómo están organizadas las herramientas de marketing para diferenciar la oferta de la de los competidores (Cavusgil y Zou, 1994; Knight y Cavusgil, 2004). Se ha establecido que las actividades de marketing engendran desempeño organizativo superior (Kotabe et al., 1991). Así mismo, se sabe que las empresas que poseen este tipo de competencias se esfuerzan por ofrecer a los clientes productos que son percibidos con mayor valor, ya que exceden las expectativas de valor de los productos competidores (Morgan et al., 2009). Asimismo, es un hecho que los mercados y los compradores hoy por hoy están mejor informados y acceden con más facilidad a la información sobre los productos, precios y calidades. Por esta razón, el desarrollo de habilidades de marketing permitirá a las empresas operar más eficientemente en mercados internacionales y obtener resultados económicos positivos (Vorhies et al., 2009; Evers, 2012).

Consecuentemente con esta línea temática, las habilidades de marketing son la base para que las organizaciones interactúen en los mercados internacionales eficazmente (Cavusgil y Zou, 1994; Zou y Cavusgil, 2002). Por tanto, para competir internacionalmente los emprendedores/gerentes deben crear estrategias específicas para abordar dichos mercados plagados de retos, riesgos y la consabida

incertidumbre (Knight y Kim, 2009). Así pues, es mediante el desarrollo de la competencia de marketing internacional que las empresas lograrán atender a los compradores de los mercados extranjeros de manera más eficiente.

En cuanto a la competencia de innovación internacional, como ya se expuso en el capítulo 2, es la capacidad de la empresa para desarrollar e implementar procesos nuevos, introducir productos e ideas nuevas en los mercados internacionales (Damanpour, 1991; Hurley y Hult, 1998; Kandemir y Hult, 2005; Zhou et al., 2012). El desarrollo de dicha competencia hace que la organización sea abierta a la innovación, es decir, que las directivas fomenten una cultura que favorezca la innovación (Kandemir y Hult, 2005). Dicha apertura depende del grado en que los miembros de una organización están dispuestos a considerar la adopción de una innovación o si se resisten a ella (Knight y Kim, 2009).

En lo que respecta a esta tesis doctoral, consideramos en nuestro análisis aspectos como el grado e intensidad de las exportaciones y un concepto novedoso relacionado con un comportamiento previo a la internacionalización de la organización: el desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente que acabamos de exponer.

Continuando con el análisis de la capacidad de competencia internacional, cabe hacer referencia al proceso de internacionalización de las PYMES. Observamos como ese proceso difiere de lo que sucede en las grandes multinacionales, ya que las primeras no cuentan con sustanciales recursos tangibles y financieros en contraste con las grandes, y además cuentan con muy reducidos recursos tangibles como planta y equipos, así como también restricciones en cuanto a sus recursos financieros y humanos. Esta situación favorece la internacionalización de las empresas grandes (Knight y Kim, 2009).

Como consecuencia de esto, la internacionalización es mucho más compleja y desafiante para las PYMES (Craig y Douglas, 2000), puesto que para ellas la internacionalización es una actividad de innovación que obedece a procesos diferentes respecto a las empresas grandes y con abundantes recursos (Knight y Cavusgil, 2004). En este sentido, cuando las PYMES se enfrentan a los procesos de internacionalización deben desarrollar o apropiarse una serie de recursos (tangibles e intangibles) que les permitan ser exitosas en los mercados foráneos. Para efectos de esta tesis, este aspecto es relevante dado que la gran mayoría de empresas analizadas son del grupo de las PYMES.

Ahora bien, desde la teoría de las capacidades dinámicas los académicos han explicado cómo las organizaciones responden de manera adecuada a la dinámica del entorno y a la hiper-competitividad en los mercados (D'Aveny et al., 1995). Estas circunstancias constituyen, en última instancia, retos muy complejos para las organizaciones. Para Autio et al. (2000), McDoaugall et al (1994) y Zahra et al. (2000), la habilidad de una organización para internacionalizarse de manera rápida y exitosa es una función de las capacidades que posee. Una de las capacidades más importantes a desarrollar por parte de las empresas que enfrentan sus procesos de internacionalización, como hemos dicho, es la capacidad de aprendizaje. Por tanto, el conocimiento resultante del proceso de aprendizaje (capacidad de aprendizaje), permitirá a esas empresas desarrollar capacidades y competencias críticas (capacidad de competencia internacional, por ejemplo) para la competitividad. Estas capacidades, cuando son desarrolladas, terminan siendo "absorbidas"/embebidas en las rutinas de la empresa (Knight y Cavusgil, 2004), por lo cual esas capacidades y competencias críticas son las que permitirán a las organizaciones un desempeño superior en entornos muy competitivos y cambiantes. Poseer ese tipo de

competencias y recursos definitivamente permitirá la maximización de las ganancias, puesto que dichas capacidades están compuestas por configuraciones de recursos y rutinas que permiten a una organización alcanzar sus objetivos (Winter y Nelson, 1982).

Para profundizar aún más en el análisis del proceso de internacionalización de las empresas, retomamos ahora el efecto del aprendizaje organizativo tanto en el nivel de internacionalización de la empresa como en el desarrollo de la capacidad de la empresa para competir en los mercados internacionales. Como bien sabemos, estos aspectos han sido discutidos a lo largo de este capítulo y van a ser analizados desde la perspectiva de internacionalización de la empresa, es decir, lo que sucede cuando ésta emprende actividades más allá de las fronteras de su país de origen haciéndolo en unos cuantos países extranjeros, en contraposición a lo que sucede cuando se opera en un esquema de globalización. Esta última significa, como señalamos en el capítulo dos, la gestión de la organización a escala global, lo que difiere del accionar en unos pocos países previamente seleccionados (Ruzzier et al, 2006)<sup>22</sup>.

En el análisis que nos ocupa, consideramos que las empresas de la población (unidad de análisis) tienen un alcance de internacionalización más no de globalización. Por esta razón, analizaremos las implicaciones de las capacidades que las organizaciones deben desarrollar para emprender actividades transfronterizas y atender eficazmente mercados en los que se dan cambios en los gustos y preferencias de consumidores y clientes, desarrollos en procesos de manufactura, en las comunicaciones y en tecnología, así como también los cambios en la dinámica de la

---

<sup>22</sup> Ruzzier et al (2006) se refieren a la globalización como un fenómeno que abarca cada vez más mercados y empresas competitivas, enfrentadas en competencia global.

competencia, los cuales constituyen aspectos que favorecen la internacionalización de las empresas.

Teniendo en cuenta lo discutido hasta este punto, podemos afirmar que el aprendizaje organizativo es una condición *sine qua non* para el desarrollo de las competencias de una empresa. Además, hemos explicado ampliamente como el aprendizaje organizativo forma parte de las capacidades dinámicas que permiten a las empresas desarrollar la ventaja competitiva. Así mismo, hemos reflexionado sobre cómo el desarrollo de la capacidad de aprendizaje permite a las organizaciones desarrollar paralelamente otras capacidades para competir con éxito en los mercados extranjeros, siendo una de ellas la capacidad para competir internacionalmente. Por todo lo analizado y explicado podemos establecer que existe una relación entre el aprendizaje y el desarrollo de la capacidad para competir en los mercados internacionales lo que nos permite planteamos las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 2: “El nivel de aprendizaje organizativo estará relacionado de manera directa y positiva con la capacidad para competir en los mercados internacionales de la organización”**

**Hipótesis 3: “La relación entre el nivel de aprendizaje organizativo alcanzado por la empresa y su relación con el nivel de internacionalización está mediada por la capacidad para competir internacionalmente”.**

### **3.3 El aprendizaje, el nivel de internacionalización y la flexibilidad de las empresas.**

Dado el dinamismo y cambio del entorno en los que las organizaciones se desenvuelven, es importante analizar el vínculo entre las empresas, los individuos que las componen y las tareas que implica el atender las características de su entorno para poder así

aprovechar las oportunidades que éste les ofrece.

Como hemos señalado en el capítulo 2, la globalización es un fenómeno que genera interconexiones sociales y culturales, interdependencia política e integración económica, financiera y de mercados (Eden y Lenway, 2001; Molle 2002; Orozco 2002), lo que da como resultado un panorama complejo, dinámico y en cambio continuo. Dadas estas condiciones, el éxito de las organizaciones dependerá en buena medida del desarrollo de la flexibilidad estratégica que les permita ajustarse rápidamente a los dramáticos cambios que constantemente ocurren en el entorno. De acuerdo también a lo discutido en el capítulo 2, la flexibilidad estratégica consiste en la capacidad que desarrollan algunas empresas para identificar los grandes cambios del entorno externo y rápidamente comprometer recursos para desarrollar cursos de acción nuevos que permitan a la empresa responder a los cambios (Sánchez, 2001). Por tanto, la flexibilidad estratégica es una condición *sine qua non* para que las organizaciones puedan manejar la incertidumbre y discontinuidades del entorno al que se enfrentan. Asimismo, para que una organización desarrolle esta capacidad es necesario que los gerentes rompan los “moldes tradicionales” de gestión (Hitt et al., 2005), puesto que, de hecho, los efectos de la globalización impactarán en las organizaciones, en la industria y en los países (Gilpin, 2000). Es por esta razón que entorno dinámico y en continuo cambio requiere de las empresas una flexibilidad mayor.

Autores como Eden y Lenway (2001) señalan que la globalización puede ser descrita análogamente como si “las reglas del ajedrez cambiaran constantemente” y en el corto plazo las viejas estrategias no funcionarán más, por lo que se deberán aprender nuevas reglas para las que la clave del éxito recaerá en la flexibilidad y la capacidad de

monitoreo del entorno. El entorno actual de los negocios, por efectos de la globalización, es un entorno “hipercompetitivo”, un entorno caracterizado por ser agresivo y de cambios rápidos (D’Aveni, 1994), frente al cual las empresas deben ser flexibles. Por esta razón, los gerentes de las organizaciones que se planteen ser flexibles estratégicamente deben desarrollar la capacidad para mantener su atención puesta en el entorno inmediato y en el macro entorno, como también deben completar círculos de evaluación y mantenerse en acción permanente (Hagen, et al., 2006). Esto implica que las organizaciones deben ser sensibles a la retroalimentación de los mercados y evitar a toda costa los errores estratégicos (Shimizu, 2000). Adicionalmente, los gerentes deben desarrollar una mentalidad y un conjunto de reglas basadas en sus experiencias (Prahalad y Bettis, 1986). Por tanto, de las experiencias se generan y aprenden las reglas y, por ello, esa mentalidad y el conjunto de reglas puede ser compartido por todos los miembros de la organización (Hagen et al., 2006)<sup>23</sup>.

Para Fulmer (1993), dos de los siete imperativos estratégicos del aprendizaje anticipatorio son el aprendizaje pre-existente y la flexibilidad estratégica. Respecto al primero, el autor argumenta que la competitividad futura de la empresa sólo podrá ser alcanzada en la medida que los gerentes desarrollen la habilidad de aprender más rápido que los gerentes de la competencia, y que dicha competitividad será más contundente en la medida en que todos los miembros de una organización aprendan más rápido de la dinámica de cambio y competencia del entorno. Lo anterior implica que todos los niveles de la organización deberán tener la oportunidad de aprender cómo ser proactivos y también lo suficientemente flexibles para anticiparse al

---

<sup>23</sup> Para estos investigadores, “la mentalidad y reglas de juego serán reforzadas por los resultados aprendidos de experiencias exitosas

cambio y adaptarse a él. Esta argumentación tiene como base el aprendizaje individual, más no es suficiente con éste. Por tanto, para tener una respuesta acorde a los cambios dinámicos del entorno el aprendizaje debe ser más profundo y debe estar embebido en su totalidad en la empresa. Esto se consigue a través del aprendizaje organizativo anticipatorio<sup>24</sup>. Es en esta línea en la que la organización podrá alcanzar un nivel de aprendizaje estratégico.

Por tanto, resulta imperativo para alcanzar la flexibilidad estratégica dar una respuesta a los cambios en las preferencias de los clientes y a los cambios del contexto competitivo. Por estas razones, las organizaciones requieren desarrollar la capacidad de ser flexibles estratégicamente, lo cual les facilitará la adaptación a esas circunstancias y el dar una respuesta adecuada a lo que demandan los clientes. Así, las empresas alrededor del mundo necesitan gestionar y superar la dinámica de los cambios del entorno. Esta dinámica de cambio no es otra cosa que esos escenarios de crisis a los que se enfrentan las empresas y frente a los cuales deben plantear estrategias guiadas por las características y particularidades de los mercados. Esto, a su vez, implica determinados grados de flexibilidad estratégica que redundarán en el desempeño futuro de las organizaciones inmersas en esos entornos (Grewal y Tansuhaj, 2001).

Ahora bien, son las características y particularidades de un mercado las que exigen que la empresa esté orientada al mercado, siendo ésta una condición necesaria para competir y poder entregar productos y servicios considerados valiosos por los consumidores, lo que exige un monitoreo constante de los mercados y adaptar las respuestas de la empresa a dichas condiciones del mercado (Narver y Slater, 1990 y 2000). Estos investigadores plantean que una

---

<sup>24</sup> El aprendizaje anticipatorio ayuda a una organización al hacer hincapié en la  
200



organización podrá mejorar su desempeño a través de la orientación al mercado, lo que le permitirá crear eficiente y eficazmente un valor superior para sus clientes y una ventaja competitiva por encima del promedio de otras empresas. Esta ventaja competitiva se consigue debido a que sus clientes valoran considerablemente lo que se ofrece y se pone a su disposición (Porter 1985; Aaker, 1989). Por tanto, la valoración dada por los clientes es una fuente de diferenciación y rentabilidad.

En este punto nos permitimos plantear que un factor motivador importante para los pequeños empresarios es la conciencia de la internacionalización como una alternativa para crecer y obtener utilidades, lo que presupone una orientación al mercado en ese nuevo marco hipercompetitivo de las empresas y, particularmente, de las PYMES, debido a los cambios de la tecnología y a la globalización creciente. Dicho entorno exigirá de las empresas mayor competitividad y grado de maniobrabilidad, y también un mayor énfasis en la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores, en la política de precios y en la calidad de los bienes y servicios a entregar en el momento de intercambiar valor (Hitt et al., 1998). Estos autores demuestran como el marco competitivo actual se caracteriza por el incremento de condiciones desequilibrantes, la atenuación de las fronteras geográficas, la existencia de mercados hipercompetitivos, énfasis extremo en precio, calidad y satisfacción de las necesidades de los clientes, énfasis incremental en el aprendizaje y en la innovación, y cambios en la dinámica de carrera y en las expectativas de los empleados. Ante un contexto tan complejo, las organizaciones deben desarrollar estrategias nuevas y formas novedosas de organización, generándose un paradigma al que Hitt et al. (1998) denominaron el nuevo panorama competitivo. Dicho nuevo panorama competitivo se

caracteriza por la revolución tecnológica y la globalización incremental.

Respecto a la revolución tecnológica, podemos decir que en ella subyace una creciente tasa de cambio tecnológico y de difusión de la tecnología. A la revolución tecnológica la denominaron como la “era de la información”; en la que se dan incrementos en la intensidad del conocimiento – con gran énfasis en el conocimiento como ventaja competitiva – y la aparición de industrias de retroalimentación, en las que los retornos se incrementan en la medida que se construye conocimiento, siendo Internet un ejemplo de ello por cuanto suministra información de calidad a grandes velocidades y de manera fácilmente manipulable y prácticamente al instante. Además, la tecnología permite a las empresas ajustar sus productos/servicios de manera rápida y económica. Este nuevo panorama competitivo hace que las organizaciones deban desarrollar técnicas mejoradas para procesar e integrar la información. Y resalta la importancia del aprendizaje organizacional de la empresa para crear y/o mantener la ventaja competitiva (Pacheco et al., 2012). En dicha ventaja competitiva y en el desarrollo de competencias estratégicas, el conocimiento de las personas tiene un papel central (Andreadis, 2009).

Respecto a la globalización incremental, que implica el desarrollo de relaciones transfronterizas, ya no es una exclusividad de las grandes empresas multinacionales acceder a dichas relaciones. Es así como los desarrollos de las tecnologías en informática permiten que las PYMES sean jugadores en los mercados mundiales, desarrollando páginas web en las que explicitan sus estrategias a los mercados dispersos por todo el mundo.

Consuetudinariamente, los académicos han argumentado que el aprendizaje organizativo es la fuente más importante de ventaja competitiva, tal como lo plantean por ejemplo Argote e Ingram (2000).

En ese mismo sentido, otros investigadores argumentan que, a través del aprendizaje, las organizaciones se ajustan más rápidamente a los cambios del entorno (D'Aveni, 1994; Cussumano y Joffie, 1998). Se ha sugerido que el ritmo de cambio es cada vez mayor, lo cual implica otras dinámicas para las empresas (Rodan, 2008). Asimismo, el aprendizaje organizacional implica la transformación de la información en conocimiento valioso, el que servirá a la empresa para acrecentar su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y así poder competir y permanecer activa en el mercado en el largo plazo (Schwandt y Marquardt, 2000). Por todo ello, podemos afirmar que el aprendizaje está ligado íntimamente con el éxito de la organización (Schwandt, 1995).

Por otra parte, consideramos que la capacidad de adaptación está relacionada con la flexibilidad estratégica por cuanto el ajuste al contexto implica cambios en la concepción y puesta en escena de la estrategia. Por esta razón las empresas deben adaptar sus prácticas muy rápidamente para alinearse con las condiciones del entorno (Prahalad y Lieberthal, 2003), como ya se ha dicho. Asimismo, la flexibilidad también es requerida para facilitar el aprendizaje individual y de los equipos de personas, porque de esa manera se fomenta el aprendizaje de manera dinámica en el interior de la organización. Por tanto, consideramos que el aprendizaje organizativo es un medio a través del cual las organizaciones se ajustan y adaptan a los entornos cambiantes (D'Aveni, 1994; Cussumano y Joffie, 1998); y que, además, el aprendizaje organizativo (desde la perspectiva de la teoría de aprendizaje) es entendido como un proceso de cambio (Argyris y Schön, 1978; Fiol y Lyles, 1985; Levitt y March, 1988; Huber, 1991; Pisano y Weick, 1991; Miner y Mezias, 1995; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Argyris, 1999; Crossan et al, 1999). Asimismo, podemos afirmar que el aprendizaje organizativo afecta de manera positiva al grado de

la flexibilidad de respuesta de la empresa puesto que, a través de los conocimientos adquiridos de manera individual y organizativa, la empresa adquirirá y hará suya la capacidad de ser flexible, permitiendo a la organización adaptarse a los cambios suscitados en el entorno y, por tanto, generando un efecto de mejora del desempeño (Cyert y March, 1963; Thomson, 1967; Pfeffer y Salancik, 1978). Además, esta mejora en el desempeño es y debe ser un objetivo plausible y clave para los empresarios emprendedores y gerentes.

Por todo lo explicado hasta aquí, y en particular respecto a los objetivos de esta investigación, podemos plantear que el análisis de los efectos del aprendizaje organizativo sobre la flexibilidad estratégica y, a posteriori, sobre el grado de internacionalización de la empresa, es un tema de vital importancia para emprendedores y gerentes de las PYMES y para los directivos de empresas grandes, especialmente en países emergentes. De este modo, nos permitimos formular la siguiente cuestión de investigación:

**C2: Analizar cómo y en qué grado el aprendizaje organizativo facilita el desarrollo de la flexibilidad requerida para atender mercados extranjeros y, a su vez, analizar el efecto de la flexibilidad en la relación entre el aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización.**

Hasta este punto, hemos explicado como el aprendizaje organizativo afecta el grado de flexibilidad estratégica de las empresas. Nos proponemos ahora revisar la teoría que relaciona la flexibilidad estratégica con las iniciativas de las empresas para atender los mercados de ultramar, con el objeto de justificar los objetivos de este estudio y plantear las hipótesis correspondientes.

La expansión geográfica o internacionalización es una de las rutas

más importantes para el crecimiento de las empresas y, particularmente, una estrategia importante en el caso de las PYMES que han estado confinadas en un espacio geográfico y que, frente a mercados enclavados en diversas áreas geográficas substancialmente diferentes, necesitan ajustarse a dichas diferencias (Barringer y Greening, 1998). Esa expansión va a implicar a su vez tener que adaptarse a las características del entorno receptor de la oferta de la empresa. Y ésta, por tanto, deberá desarrollar la capacidad para adaptarse y/o ajustarse a esas nuevas condiciones a través de incrementar su flexibilidad estratégica.

Las decisiones en torno a la internacionalización de las organizaciones están influenciadas por factores del entorno. Esas decisiones pueden tener como punto de partida los factores externos, como son los mercados transfronterizos, o pueden ser influidas por factores internos, como los relacionados con la economía del país de origen de la empresa. Crick y Spencer (2005) explican cómo la demanda de los mercados extranjeros, un crecimiento futuro halagüeño de esos mercados y los bajos costos para producir en mercados extranjeros, constituyen algunos de los factores principales que influyen directamente en la internacionalización de una organización. Asimismo, desde la teoría del ciclo de vida del producto, Vernon (1966) tempranamente explica que la clave para la internacionalización de una empresa radica principalmente en los bajos costos para producir bienes en determinados países.

Desde lo que se consideran factores internos, Aspelund y Moen (2005)<sup>25</sup> y Cavusgil (1984) sostienen que ciertos factores reducen el

---

<sup>25</sup> Hacen un contraste entre los modelos de internacionalización: el modelo sueco de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977 y 1990)) y los modelos de la escuela estadounidense de innovación (Bilkey y Tesar (1978); Cavusgil (1980) y Reid (1981)). Estos modelos difieren significativamente en cuanto a los factores que impulsan a las organizaciones a organizarse.

atractivo del entorno local lo que se convierte en un incentivo para alcanzar la internacionalización. Dichos factores podrían ser, entre otros, la saturación del mercado local o lo que para Karadeniz y Gocer (2007) es la incursión en el mercado local de empresas extranjeras que constituyen una amenaza para la posición de las firmas locales, junto a la presión que ejercen las empresas competidoras más fuertes sobre las otras locales, cuando las primeras incursionan en mercados extranjeros (Graham, 1978).

En el caso de las PYMES, es factible que se presenten uno o varios de estos factores que presionarían sobre su proceso de internacionalización, lo cual facilitaría la explotación de sus recursos y capacidades en diversos mercados, permitiendo que las empresas aprovechen las imperfecciones de los mercados meta y, de esa manera, alcancen retornos altos sobre sus recursos y capacidades empleados. Para alcanzar estos objetivos, las organizaciones, y en particular las PYMES, optarán por una estrategia de expansión geográfica (Lu y Beamish, 2001). De esta manera, como se describió en el capítulo 2, aprovecharán oportunidades, apalancándose en sus competencias esenciales para operar con éxito en los mercados transfronterizos (Zahara et al., 2000).

Por su parte, la economía del conocimiento se relaciona con fenómenos como la internacionalización y la globalización. Los cambios en el entorno, en los mercados y la competencia, implicarán una inusitada dinámica y complejidad en el día a día de las empresas que las obliga a monitorear y ejecutar cambios a las estrategias implementadas. Esto concuerda con lo planteado por Nadkarni y Narayanan (2007) en términos de la modificación estratégica (una manera de flexibilidad), ya que esa modificación estratégica permitirá a las empresas poder enfrentarse y adaptarse a los cambios del entorno.

Y esas serán las nuevas condiciones de la competencia internacional a las que se enfrentarán las empresas que operan en arenas internacionales y que constituye un reto crítico (sobre todo si son PYMES las que se internacionalizan), ya que están obligadas a rastrear y a estar muy atentas a los cambios que se suscitan en los mercados.

Las organizaciones, para competir internacionalmente, requieren (Narver y Slater, 1990; Shapiro, 1988): (a) un continuo monitoreo de las condiciones del mercado y (b) adaptarse a esas condiciones. La eficacia de estas respuestas dependerá, en parte, del grado de flexibilidad estratégica de la empresa, que se reflejará en su grado de adaptación a las condiciones que le impongan los cambios en el entorno. Esto exige de las organizaciones que ideen nuevos sistemas y estrategias para innovar y mantener su posición en los mercados que atienden, lo cual se consigue desarrollando niveles altos de flexibilidad estratégica que implica reunir y desplegar sus activos y recursos de tal manera que esas acciones les permitan tomar ventaja de las oportunidades que surjan (Zahra et al., 2008).

En muchos casos, estas ventajas surgen en países cercanos geográfica y culturalmente, por lo que la internacionalización de algunas empresas sigue una ruta evolucionaria, que tiene como punto de partida los países más cercanos, para luego de manera progresiva, incursionar en mercados más distantes cognitiva y físicamente (Johanson y Vahlne, 1977).

Como se ha señalado ampliamente en el capítulo 2, el desarrollo de las capacidades para que una organización sea flexible descansa, sobre todo, en la forma de gestionar el proceso por parte de la alta dirección, ayudando a la gestión de la incertidumbre y permitiendo así la mejora del desempeño de una organización. Chandler (1962), al estudiar casos en la gran industria de los EEUU, plantea que los retos

derivados del crecimiento experimentado por esa industria después de la II Guerra Mundial implicaron cambios de fondo de sus estructuras y estrategias, debidos a la complejidad creciente de sus operaciones en los diferentes mercados. Miller y Friesen (1980), por su parte, estudiaron los modos en que las organizaciones se adaptan al entorno y las características de esta adaptación, que tienen que ver con: la evolución, las interacciones con el entorno y las diferentes estructuras y estrategias que permiten dicha adaptación. Estos investigadores argumentan que la adaptación de las empresas al entorno obedece a un proceso que ocurre en el tiempo, caracterizado por la dinámica de adaptación y las interrelaciones complejas entre decisiones y eventos.

Por todo lo expuesto, podríamos argumentar que la internacionalización de una organización obedece al proceso de adaptación de ésta a un entorno (mercado extranjero), lo que exige tomar las decisiones adecuadas y oportunas para aprovechar las oportunidades existentes en los mercados transfronterizos, lo cual implicará ajustes a las estrategias que se implementarán para la internacionalización. En este sentido, Evans (1991) establece una clara diferencia entre flexibilidad estratégica defensiva, que tiene por objeto proteger a la organización de movimientos imprevistos de los competidores y de las eventualidades que se presentan en el entorno, y flexibilidad estratégica ofensiva, que tiene por objetivo crear y aprovechar una iniciativa por parte de la empresa.

Si previamente hemos definido al aprendizaje organizativo como un proceso mediante el cual las personas que participan en él asimilan lo que se aprende (exploración) y utilizan lo que han aprendido (explotación), se esperaría, por tanto, que cuando se alcanza un mayor grado de aprendizaje la organización se adapte y asimile mejor los cambios de su entorno dinámico, lo que redundará en un mayor grado



de flexibilidad que permitirá adoptar formas alternativas para crear valor en los mercados. Esta mayor flexibilidad es lo que Sánchez y Heene (1996) describen como la habilidad de una organización para definir lógicas estratégicas alternativas del uso de los recursos disponibles en procesos de creación de valor – Modo de Competencia I – que resulta de la flexibilidad cognitiva de los gerentes. Esta flexibilidad cognitiva les permitirá mayor competencia laboral a partir de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes (Mertens, 2000), para cambiar procesos, propósitos y objetivos que les permitan responder adecuadamente a los constantes cambios del entorno.

Las decisiones estratégicas que adopten los gerentes dependerán de las percepciones que tengan del entorno y de cuáles sean sus competidores. El gerente hará movimientos estratégicos en interacción con el entorno, de acuerdo a los recursos de los que dispone y a las capacidades dinámicas desarrolladas por la empresa. El nivel de aprendizaje adquirido y su resultado, el conocimiento, constituirán activos clave que guiarán la decisión. Esas decisiones serán tomadas con base en su aprendizaje previo y una vez implementadas darán lugar a aprendizaje nuevo y/o a la modificación o reforzamiento de los contenidos de conocimiento anterior a través de la experiencia.

En otro orden de cosas, podemos afirmar que la construcción de flexibilidad estratégica requiere de recursos y coordinación flexibles, que puedan ser combinados de varias maneras para conseguir flexibilidad organizativa. En este sentido, Sánchez (1995) define el Modo de Competencia II como la flexibilidad cognitiva de los gerentes para definir procesos estratégicos y de gestión alternativos, creando así valor a través de los recursos y pudiendo implementar iniciativas estratégicas nuevas. El gerente afectará a la flexibilidad al identificar y acceder a nuevas clases de recursos, al concebir diseños nuevos de

tareas, de controles e incentivos motivadores y al monitorear los procesos nuevos de creación de valor. Este modo de competencia dependerá de los gerentes estratégicos quienes detentan la máxima autoridad en los procesos de gestión de una organización y que, a su vez, deberán estar dispuestos a experimentar nuevas formas de coordinación.

Para Sánchez y Heene (1996), el Modo de Competencia III consiste en la coordinación flexible de una organización para armar las cadenas de recursos necesarias y para conseguir lógicas estratégicas alternativas. Dicha flexibilidad dependerá de las habilidades de la alta gerencia, de la gerencia media y de personas cualificadas, para identificar, adquirir, configurar y desplegar las cadenas alternativas de recursos – tangibles e intangibles – apropiados de manera eficaz para la creación de valor. Esos recursos pueden ser internos (particulares de la firma) o los que permanecen externos a la firma, pero a la cual ésta puede acceder.

Asimismo, el Modo de Competencia IV consiste en la habilidad que tiene una organización para gestionar y operar flexiblemente las cadenas de recursos, de tal manera que puedan ser utilizados en operaciones alternativas. Son un portafolio de procesos alternativos para los cuales las cadenas de recursos pueden ser aplicadas. Finalmente, el Modo de Competencia V consiste en la habilidad que posee una organización para realizar operaciones flexiblemente, debido a las habilidades del gerente y los empleados para aplicar competencias en usos alternativos de los recursos disponibles; son el portafolio de operaciones realizable por la empresa.

Los modos de competencia I y II conciernen a la habilidad de la alta gerencia de una organización para identificar y adoptar lógicas estratégicas nuevas y procesos de gestión nuevos. Los modos de

competencia III, IV y V conciernen a las habilidades de los gerentes de nivel medio, otros empleados y otros recursos de una organización para promulgar realmente lógicas estratégicas nuevas y procesos de gestión nuevos, generados a través de los modos de competencia I y II. Los cambios estratégicos que una organización puede emprender son determinados conjuntamente por la alta gerencia en la frontera estratégica, estableciendo los objetivos y proponiendo los que una organización puede alcanzar (Modos de Competencia I y II) y las capacidades de la organización para adoptar y sostener recursos y procesos nuevos dentro de las fronteras estratégicas establecidas por la alta gerencia (Modos de Competencia III, IV y V).

Continuando con nuestra línea de análisis, vemos como Edmondson (2002) argumenta que una organización, al proponerse ser exitosa en un entorno cambiante, requiere aprender. Aprender implica reconocer la necesidad de cambiar para ajustarse a dicho entorno. Del mismo modo, las empresas necesitan evaluar nuevas posibilidades e implementar cursos nuevos de acción mediante la creación e implementación de estrategias. De esta manera, conseguirán alinearse con el entorno (Hambrick, 1983; Summers, 1980). Dicha alineación implica, además, un ajuste flexible a los cambios del entorno y, para lograr ese ajuste, las empresas deberán desarrollar un mayor grado de flexibilidad estratégica, tal y como ha sido definida en la presente tesis. Por tanto, el entorno (y en mayor medida el entorno internacional), exige flexibilidad estratégica proactiva para crear o aprovechar una iniciativa; y, además exige flexibilidad estratégica defensiva para escudarse y aprovechar de la mejor manera los movimientos imprevistos de la competencia y de las eventualidades del entorno (Grenwal y Tansuhaj, 2001).

Así pues, consideramos que dadas las características de “híper-

competitividad” (D’Aveny et al., 1995) y de cambio permanente del entorno, las organizaciones deben responder de manera oportuna y eficiente, contando con el principal insumo del aprendizaje: el conocimiento adquirido y la aplicación de esos saberes para convertirlos en estrategias flexibles. Por tanto, se hace evidente que el aprendizaje organizativo es la base sobre la que se apoya el desarrollo de la flexibilidad estratégica requerida para atender mercados inmersos en entornos cambiantes, y que esta flexibilidad permitirá a una organización explotar su ventaja competitiva en el aprovechamiento de las oportunidades y/o defenderse de las eventualidades del entorno. Esto adquiere mayor relevancia cuando hablamos de atender a mercados internacionales diversos.

Tomando en consideración la discusión previa, vemos como el aprendizaje organizativo es un aspecto substancial para el desarrollo de la flexibilidad estratégica requerida por una organización en sus esfuerzos por alcanzar mercados más allá de sus fronteras. Por tal razón y basándonos en los fundamentos teóricos expuestos con anterioridad, planteamos las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 4: “El nivel de aprendizaje organizativo estará relacionado de manera directa y positiva con la flexibilidad requerida en la organización”**

**Hipótesis 5: “El nivel de flexibilidad de las organizaciones media la relación ente el aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización de las empresas”**

Los planteamientos expuestos muestran que una organización, en la medida que avanza por la ruta de la internacionalización, requerirá desarrollar también su flexibilidad estratégica. Es decir, sus estrategias sufrirán los ajustes demandados por los mercados que decida atender.

La flexibilidad estratégica facilita la gestión de la incertidumbre y los sucesos que ocurren en el entorno (Aaker y Mascarenhas, 1984), por lo que planteamos que para enfrentar la incertidumbre que representa la internacionalización los gerentes y/o emprendedores deben apostar por desarrollar el nivel de flexibilidad estratégica de la organización a su cargo, lo cual implicará aumentar la efectividad de las comunicaciones, los planes y las estrategias, que junto a la adaptación de los productos/servicios ofrecidos, podrían mejorar el desempeño de la empresa (Miles y Snow, 1978). Igualmente, la flexibilidad en el empleo y asignación de los recursos de una organización y la flexibilidad en la coordinación de los mismos, afectarán los resultados de la empresa. La flexibilidad de los recursos está determinada por las propiedades inherentes a esos recursos, mientras que la flexibilidad de coordinación refleja la capacidad de una empresa para aplicar, utilizar y combinar esos recursos (Grewal y Tansuhaj, 2001).

En la medida que las empresas se enfrentan a múltiples estímulos tanto externos (intensidad competitiva, oportunidades por explotar, etc.) como internos (disponibilidad de recursos, desarrollo de capacidades, etc.), la adopción de un proceso de internacionalización incentiva la adaptación de la empresa a lo incierto de los mercados y la receptividad interna a los continuos cambios. En resumen, la flexibilidad estratégica juega un papel preponderante en la respuesta de una organización a los cambios del entorno y constituye un gran aporte para el éxito y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo cuando ésta tiene que competir en los diferentes mercados (Sánchez, 1995 y 1997; Grewal y Tansuhaj, 2001; Katsuhiko y Hitt, 2004; Nadkarni y Nareyanan, 2007). Es evidente, como lo demuestran diferentes estudios, que existe una relación entre el aprendizaje organizativo, la planeación del cambio – estrechamente ligada con la flexibilidad estratégica que ésta requiere – y la consecución de la

internacionalización de las organizaciones, siendo la internacionalización un proceso en el cual está presente el cambio y la necesidad de una empresa de ser flexible, para poder llevar a cabo dicho proceso y de esa manera reducir riesgos e incertidumbre.

Con este capítulo hemos finalizado el desarrollo del marco teórico de la presente tesis doctoral y, como consecuencia, formulado las cuestiones de investigación e hipótesis que van a guiar nuestro trabajo empírico. En el siguiente capítulo describiremos y justificaremos las decisiones metodológicas necesarias para llevar a cabo la recogida y el análisis de la información que nos permita dar respuestas a dichas cuestiones y contrastar con validez estadística las hipótesis planteadas.

## Capítulo 4

## Capítulo 4

### Metodología de análisis

#### 4.1 Introducción

En el transcurrir de este capítulo retomaremos, en primera instancia, los objetivos que se enunciaron en la introducción general y la relación que dichos objetivos tienen con los aspectos a investigar propuestos y con las hipótesis planteadas en los tres capítulos anteriores. Las cuestiones a investigar y las hipótesis planteadas a partir de las cuestiones discutidas en el capítulo anterior, surgen del análisis de los constructos que han sido tenidos en cuenta en esta tesis y que están soportados por la teoría existente.

Asimismo, la teoría estudiada está contenida en una serie de artículos seminales y recientes sobre el aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización alcanzado por las organizaciones, así como también en artículos relacionados con el desarrollo de ciertas capacidades como lo son el desarrollo de la flexibilidad estratégica y el desarrollo de la capacidad de las organizaciones para competir en mercados extranjeros. Esta última capacidad, cuando es desarrollada por las empresas, facilitará la expansión de las organizaciones en los mercados internacionales en su búsqueda de crecimiento (Child y Rodríguez, 2005; Hitt et al., 2006; Sapienza et al., 2006; Weerawardena et al., 2007; Knight y Kim, 2009; Prange y Verdier, 2011; Cerrato y Piva, 2012). De manera particular dentro del proceso de internacionalización, el desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente afectará ostensiblemente a las organizaciones en su primera etapa de internacionalización, a sus exportaciones y a la



intensidad de las mismas. Esta capacidad, cuando es desarrollada, permite competir a las empresas en entornos cambiantes (Knight y Kim, 2009).

Así mismo, en el capítulo 3 se ha discutido exhaustivamente el papel que juegan la flexibilidad estratégica y la capacidad para competir internacionalmente en la relación entre el aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización de las empresas. Esta parte del análisis constituye un aporte fundamental a la teoría sobre la dirección estratégica de las organizaciones, por cuanto ese enfoque, hasta donde hemos explorado, no había sido abordado por los investigadores. Consideramos que es una aportación (desde el punto de vista teórico y empírico), puesto que el análisis de la mediación de la flexibilidad estratégica y de la capacidad para competir internacionalmente en la relación entre aprendizaje organizativo e internacionalización es fundamental para emprendedores/gerentes que pretendan actuar o que ya estén actuando con sus organizaciones en terrenos internacionales. El desarrollo de capacidades clave como son la capacidad para competir internacionalmente y la flexibilidad estratégica son aspectos que esperamos marquen la diferencia en el nivel de internacionalización alcanzado y, lo que resulta muy importante, que mejoren la probabilidad de alcanzar buenos resultados económicos en dicha internacionalización.

Más adelante en este capítulo se explica cómo se ha realizado la recolección de los datos y también se describen las características de la población y de la correspondiente muestra de empresas, que son la base de nuestro análisis empírico. Así mismo, explicaremos las técnicas estadísticas utilizadas para analizar la validez y fiabilidad de los modelos propuestos, así como las técnicas desarrolladas para hacer las diferentes pruebas de las hipótesis planteadas,

argumentando su pertinencia para el análisis y el tipo de pruebas de hipótesis relacionadas con las características del problema de investigación y el objetivo general de este trabajo.

Es necesario explicar que la metodología cuantitativa de análisis que hemos seleccionado responde al hecho de que la mayor parte de las relaciones entre las variables que proponemos ya han sido analizadas y planteadas en la literatura estudiada. Además, se intenta analizar el grado de relación o impacto de unas variables sobre otras, dónde o en qué circunstancias se producen las relaciones e influencias, y no tanto profundizar en el cómo o el porqué de las relaciones planteadas. El instrumento de medición a emplear y que es considerado como el adecuado es el cuestionario, ya que éste permite la cuantificación y medición de las relaciones propuestas (Yin, 1994).

En este sentido, a lo largo del capítulo explicaremos las características del instrumento de medición y las escalas que hemos utilizado, así como también su procedencia y pertinencia. Esta explicación tendrá como base la justificación de un conjunto de escalas que han sido validadas en diferentes estudios empíricos y que serán utilizadas para medir los siguientes constructos: (a) el aprendizaje organizativo, en sus tres niveles ontológicos (individual, grupal, organizativo); (b) el nivel de internacionalización alcanzado por la organización y cómo ha sido su comportamiento exportador; (c) el grado de desarrollo de la competencia internacional de la organización; y (d) la flexibilidad estratégica de la empresa.

#### **4.2 Tipo de investigación**

Para llevar a cabo el estudio que nos atañe y hacer operacionalmente realizables los supuestos que abarcamos utilizaremos una investigación no experimental, enmarcada en el paradigma cuantitativo el cual aboga por la utilización de métodos

cuantitativos basados en el positivismo lógico que busca los hechos y causas en los comportamientos colectivos. Este tipo de estudios están orientados a la comprobación confirmatoria y al resultado; son de carácter deductivo y sus resultados son generalizables puesto que los datos son fiables, sólidos y repetibles (Cook y Reichardt, 1982). Además, este estudio es de carácter no experimental, por cuanto se trata de una investigación sistemática en la que los investigadores no tenemos control sobre las variables independientes, puesto que los hechos ya ocurrieron y, por tanto, no son intrínsecamente manipulables (Kerlinger, 1983).

Nuestra investigación constituye un corte transversal de la población bajo estudio lo cual implica la observación del fenómeno en un momento del tiempo, considerando a los individuos como portadores de las características (constructos) y cuya variedad servirá para contrastar las hipótesis planteadas (Tamayo, 2007; Hernández et al., 2010). Los cortes transversales (Cross Sectional Designs) en la investigación cuantitativa son como “una foto por una única ocasión de un sistema de variables y constructos” (MacCallum y Austin, 2000: 205). Para estos autores, el uso de modelos de ecuaciones estructurales (SEM en inglés) en cortes transversales es adecuado, tratándose de estudios de mediciones, variables latentes y variables manifiestas, las cuales son la espina dorsal del presente estudio. Del mismo modo, este diseño transversal que hemos planteado es explicativo, porque pretende confirmar las afirmaciones sobre la población bajo estudio, es decir, explicamos las relaciones entre las variables (dependiente e independiente) (Behling, 1984).

#### **4.3 Principales cuestiones a investigar e hipótesis planteadas**

Resultado de lo analizado en los capítulos 1, 2 y 3 de la presente

tesis y tomando como base los objetivos señalados en la introducción, hemos formulado las siguientes cuestiones de investigación e hipótesis relacionadas que presentamos, a modo de resumen, en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1 – Resumen de los objetivos, cuestiones a investigar e hipótesis planteadas

| <b>Hipótesis general:</b> el nivel de internacionalización de las organizaciones está relacionado con el nivel de aprendizaje organizativo; y a su vez esta relación está afectada por la flexibilidad y por la capacidad para competir internacionalmente.                                  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Objetivos</b>   | <b>Cuestiones a investigar</b>  | <b>Hipótesis</b>   |
| <b>Objetivo 1:</b><br>Análisis de la relación entre el aprendizaje organizativo (AO) y el nivel de internacionalización de la empresa (NIE)  | <b>C1 –</b> Analizar el grado por el cual el aprendizaje organizativo facilita el desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente y afecta el nivel de internacionalización de las organizaciones | <b>Hipótesis 1:</b> Existe una relación directa positiva entre el nivel de aprendizaje organizacional y el grado de internacionalización de la organización.   |
| <b>Objetivo 2:</b><br>Análisis de la relación entre AO y la capacidad para competir internacionalmente.(CCI)<br><b>Objetivo 3:</b><br>Análisis de la relación entre la CCI y el NIE.<br><b>Objetivo 4:</b><br>Análisis del efecto de mediación de la CCI en la relación entre el AO y el NIE |   | <b>Hipótesis 2:</b> “El nivel de aprendizaje organizativo estará relacionado de manera directa y positiva con la capacidad para competir en los mercados internacionales de la organización”<br><b>Hipótesis 3:</b> “La relación entre el nivel de aprendizaje organizativo alcanzado por la empresa y su relación con el nivel de internacionalización está mediada por la capacidad para competir internacionalmente”. |
| <b>Objetivo 5:</b><br>Análisis de la relación entre FE y el NIE<br><b>Objetivo 6:</b><br>Análisis del efecto mediador de la FE en la relación entre el AO y el NIE   | <b>C2:</b> Analizar cómo y en qué grado el AO facilita el desarrollo de la flexibilidad y analizar el efecto de la flexibilidad en la relación entre el AO y el NIE   | <b>Hipótesis 4:</b> “El nivel de aprendizaje organizativo estará relacionado de manera directa y positiva con la flexibilidad requerida en la organización”<br><b>Hipótesis 5:</b> “El nivel de flexibilidad de las organizaciones media la relación ente el aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización de las empresas”.   |

Fuente: elaboración propia

#### 4.4 Recogida de datos y características de la muestra

##### 4.4.1 Población y muestra

Dado el tema objeto de estudio, se predefinió como población

objetivo a las empresas exportadoras colombianas de cualquier tamaño, pero en especial las PYMES según la clasificación que de ellas hace el gobierno de Colombia<sup>26</sup>. Por tanto, la población escogida para el análisis debe estar formada por empresas y organizaciones pertenecientes a las sub-poblaciones pequeñas, medianas y grandes empresas exportadoras de un país emergente como Colombia, puesto que hoy por hoy los dos primeros grupos de empresas juegan un papel muy importante en la creación de riqueza y, además, tienen una importancia creciente en su papel de exportadoras y por su presencia también creciente en otros países más allá de su mercado local (Lu y Beamish, 2001; Matlay et al., 2006; Contractor et al., 2007; Zhou et al., 2007; Hsu y Pereira, 2008; Chelliah et al., 2010; Jormanainen y Koveshnikov, 2012; Cavusgil y Knight, 2015).

La muestra ha sido extraída de las bases de datos de empresas exportadoras de CONFECÁMARAS (Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia), Cámara de Comercio de Cali, ADICOMEX (Asociación de Comercio Exterior) seccional Santiago de Cali y encuestas aplicadas de manera directa a empresas exportadoras por parte de los investigadores. De un total de 2.200 cuestionarios enviados se han obtenido 171 cuestionarios válidos, lo cual significa una tasa de respuesta efectiva del 7,8 %. El error muestral para un nivel de confianza del 95% es del 7,49%<sup>27</sup>. Así mismo, dentro de una misma empresa se han obtenido cuestionarios válidos de varias unidades de negocio que difieren en cuanto a los años de experiencia exportadora, mercados de destino de sus exportaciones y monto de sus exportaciones.

La población estudiada poseía un carácter multisectorial y de

---

<sup>26</sup> Artículo 2 de la Ley 905 de 2004.

<sup>27</sup> El error muestral ha sido calculado utilizando las ecuaciones que para su cálculo se encuentran en Miquel et al. (1997:149-150).

manera planeada consideramos que agregaba una perspectiva que facilita la variabilidad de las medidas de aprendizaje organizativo, nivel de internacionalización, flexibilidad estratégica y desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente.

Respecto a las características de la muestra real finalmente obtenida, debemos reseñar que el cuestionario fue dirigido a la alta dirección o a los responsables de las unidades de negocio y/o responsables del área de exportaciones de las empresas de la muestra. El cuestionario ha sido respondido mayoritariamente por el emprendedor/gerente (88 casos), por los gerentes de unidades de negocio (67 casos), por los responsables del área de comercio exterior (20 casos), gerentes de producción (4) y directores financieros (2). Todos ellos(as) pertenecen a la alta dirección de las empresas de la muestra.

Otras características descriptivas de la muestra son: antigüedad de la empresa (40,02 años), número de empleados (348,44 empleados), años de experiencia exportadora (16,78 años), países a los que exportan (8,74 países) y porcentaje de ventas al exterior (42% o 0,42).

#### **4.4.2 La encuesta y la recolección de la información**

Desde los orígenes de la sociología científica, la encuesta como instrumento metodológico para recabar información ha venido ganando en popularidad. La encuesta es un proceso estandarizado en cierto grado, que sirve para interrogar a los sujetos pertenecientes a una muestra representativa de la población de interés del investigador y, de esa manera, obtener información sobre determinados aspectos de la realidad y el comportamiento humano (Jick, 1979; Brunet et al., 2000; Creswell et al., 2003).

Para Montero y León (2005), la utilización de las encuestas se

justifica por:

- Facilita la comparación de resultados al permitir estandarizar datos que serán utilizados a posteriori para el análisis estadístico.
- Los resultados del estudio pueden ser generalizados a toda la población.
- Posibilita la obtención de información con significancia estadística.
- Permite recuperar información de manera retrospectiva.
- Permite el estudio de fenómenos que no son directamente observables (actitudes, competencias diferenciales, desempeño) tanto a nivel del individuo como del colectivo; y
- Permite la realización de estudios ex post facto, en los que están incluidos los correlacionales y los retrospectivos, entre otros.

A efectos de esta tesis doctoral hemos decidido la utilización de la encuesta puesto que permite realizar la medición de los fenómenos que nos atañen mediante escalas estandarizadas y validadas en la literatura especializada. Así mismo, nos permite ejercer control sobre los sujetos de la encuesta y evitar los sesgos de respuesta, ya que será aplicada por estudiantes universitarios y profesionales, previamente entrenados, y que seguirán un plan que ha sido protocolizado por los investigadores.

#### **4.4.3 Traducción y contextualización de las escalas**

Las escalas empleadas en este trabajo han sido plenamente contrastadas y validadas en trabajos empíricos anteriores y dichos estudios son ampliamente citados por la literatura especializada. Para

elaborar el cuestionario, las escalas fueron traducidas y adecuadas al léxico del sujeto de aplicación de las encuestas (gerentes, emprendedores, responsables del comercio exterior de las empresas), siguiendo el protocolo de ajuste por consenso. La traducción de las escalas fue realizada por tres personas y cada ítem fue interpretado por cinco personas de manera independiente. Las interpretaciones fueron cotejadas para constatar la existencia de discrepancias; los ítems en discrepancia interpretativa experimentaron rondas interpretativas hasta alcanzar un consenso en la interpretación de cada uno.

#### **4.4.4 Tipo de escala y sus categorías**

El propósito de las mediciones de los constructos que hemos planteado implica observar una serie de actitudes manifestadas por los sujetos de la muestra, en las que expresan sus juicios respecto a comportamientos comunes en las organizaciones para las cuales ellos trabajan. Esas actitudes son susceptibles a la medición al observar la verbalización o comportamientos respectivos. Un conjunto de actitudes conforman un constructo (concepto) creado con fines de observación y medición que tiene sus cimientos en la teoría que los soporta. Para Kerlinger (1998), los constructos son fruto de la intuición del investigador y son adoptados con un fin científico especial. Por tanto, el diseño de los cuestionarios para una investigación implica la definición clara de los constructos (conceptos) que se pretenden estudiar y un proceso a través del cual se conecta la abstracción significativa y la realidad (por ejemplo, en esta tesis doctoral asumimos el concepto de aprendizaje organizativo y a través del instrumento de medición “aterrizamos” tal concepto a la realidad de las organizaciones).

Por su parte, Summers (1984: 158) arguye que una actitud es un



constructo que engloba la totalidad de inclinaciones y sentimientos humanos, prejuicios y distorsiones, nociones preconcebidas, temores y convicciones acerca de un asunto determinado. En este mismo sentido, Kerlinger (1998) arguye que una actitud es una predisposición que permite a los individuos pensar, sentir, percibir y actuar ante el objeto de la actitud. Por lo tanto, la medición de los constructos que nos ocupan en la presente tesis doctoral es una medición de las actitudes de gerentes/emprendedores de las organizaciones respecto a una serie de comportamientos que ocurren al interior de sus organizaciones y que de manera circunstancial están afectados por el entorno que las rodea. Dichos comportamientos son observables empíricamente a través de las conductas manifiestas y/o a través de las opiniones expresadas por los individuos pertenecientes, en este caso, a las organizaciones bajo estudio.

Así mismo, las actitudes poseen características que las particularizan: (a) dirección, las actitudes pueden ser positivas (favorables al objeto actitudinal) o negativas (desfavorables al objeto actitudinal). Estos son polos opuestos de un continuum; (b) intensidad, las actitudes poseen determinada “fuerza” o “vehemencia”. La intensidad permite clasificar a los sujetos respecto a la vehemencia manifestada frente al objeto actitudinal; (c) estabilidad, la actitud frente al objeto actitudinal permanece estable a través del tiempo; y (d) fortaleza, enmarcadas en un continuum las actitudes de los individuos pueden ir desde “extremadamente fuerte” hasta “extremadamente débil” dependiendo de los diferentes juicios de los individuos involucrados en la medición. El cambio de actitud, como lo manifiestan Ajzen y Fishbein (2000), es posible cuando la actitud *per se* es débil.

Igualmente y desde otra perspectiva, estos autores establecen que para poder interpretar los valores escalares de una actitud son de gran

importancia científica la dirección (positiva, neutra, negativa), la intensidad (alta a baja) y la fortaleza (fuerte a débil), que a su vez pueden ser medidas a través de escalas confiables y válidas, siendo la escala de Likert (1932) la escala mayormente utilizada por su estabilidad, confiabilidad y validez. Esta escala está centrada en el sujeto (Padua, 1987), dado que es al “sujeto de la actitud” a quien se le pregunta directamente sobre el “objeto de la actitud”. Las puntuaciones obtenidas en la aplicación de esta escala son debidas a las diferencias actitudinales de los sujetos de la actitud. Así mismo, la escala de Likert es una escala estándar para la medición de actitudes que contempla rangos sumados, lo que la define como aditiva y de nivel de medición ordinal puesto que consiste en la presentación ordenada de un grupo de reactivos dispuestos a lo largo de un continuum que son presentados a los individuos objetos de la actitud, y frente a los ítems los sujetos reaccionan en términos de acuerdo o de desacuerdo frente al objeto de la actitud.

La escala de Likert es muy útil en estudios de carácter descriptivo, en los que el objetivo de la investigación es describir el comportamiento en la actitud observada y manifestada por los sujetos frente a un contexto dado. También resulta muy útil en estudios de carácter correlacional cuyo objetivo sea analizar el comportamiento de una variable actitudinal frente a otras variables (Ajzen y Fishbein, 2000). Ahora bien, la utilización de la escala de Likert es apropiada en estudios de campo ya que al ser aplicada en un contexto social determinado permite recabar información a través de la encuesta y en el contexto de los sujetos de la actitud (fuente primaria), y muy especialmente en diseños no experimentales, transeccionales, descriptivos y correlacionales. Por analogía con estos planteamientos, podemos deducir que la escala de medición de Likert es la adecuada para observar los fenómenos planteados en esta tesis doctoral, y en

relación con los constructos implicados desde el planteamiento de los objetivos de la misma describir las relaciones entre los constructos y medir la correlación entre ellos.

A continuación presentamos la tabla 4.1 en la cual esquematizamos de manera general la escala de Likert que emplearemos en nuestro estudio.

Tabla 4.1 Niveles de la escala de Likert empleada

|                          |                       |                                |                    |                       |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------|-----------------------|
| 1                        | 2                     | 3                              | 4                  | 5                     |
| Totalmente en desacuerdo | Un poco en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Un poco de acuerdo | Totalmente de Acuerdo |

Fuente: elaboración propia

A continuación presentamos la tabla 4.2 que nos muestra la dirección e intensidad de las respuestas ante los ítems.

Tabla 4.2 Dirección e intensidad de los ítems

| Ponderación positiva de los reactivos |                    |                                |                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 5                                     | 4                  | 3                              | 2                     | 1                        |
| Totalmente de Acuerdo                 | Un poco de acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Un poco en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| 1                                     | 2                  | 3                              | 4                     | 5                        |
| Ponderación negativa de los reactivos |                    |                                |                       |                          |

Fuente: elaboración propia basada en Hernández-Baeza et al. (2001)

El instrumento utilizado para recabar la información fue un cuestionario aplicado directamente a quienes tienen bajo su responsabilidad la gestión de las operaciones internacionales de las empresas. Esta actividad fue de fácil ejecución por cuanto los gremios antes mencionados enviaron rondas de cuestionarios (3 oleadas) a los miembros exportadores adscritos. El cuestionario fue pre-testado por expertos en dirección estratégica de las organizaciones, pertenecientes a la Universidad ICESI, a la Universidad de Valencia y un experto en investigación de mercados perteneciente a una empresa privada.

Como resultado de esta revisión, se llevaron a cabo las modificaciones sugeridas y en segunda instancia fue aplicado el cuestionario a una muestra piloto de empresas de diferentes sectores de la población seleccionada. El cuestionario inicial resultó aceptado en cuanto a su contenido, plateándose algunas recomendaciones que supusieron pequeñas modificaciones que fueron incorporadas al cuestionario para alcanzar la medición de lo pretendido.

#### **4.4.5 La medición de los diferentes constructos (Variables) y de sus relaciones hipotéticas**

El cuestionario utilizado pretende reflejar un conjunto de dimensiones escogidas y que consideramos relevantes, apoyándonos para ello en la teoría previamente estudiada en los capítulos que anteceden a éste.

##### **Las variables del estudio**

Las variables de nuestro estudio son los constructos AO, NIO, CCI y FO (ver tabla 4.3). Como hemos resaltado en el Capítulo 3, la variable AO es un constructo de segundo orden que contiene tres dimensiones: (1) aprendizaje individual; (2) aprendizaje grupal; y (3) aprendizaje organizacional. Por su parte, NIO está constituido por cinco ítems (Vni1 → Vni5).

Por su parte, el constructo CCI está compuesto por cuatro dimensiones: (1) orientación internacional; (2) destrezas en mercadeo internacional; (3) capacidad de innovación internacional; y (4) orientación hacia el mercado internacional. Así mismo, el constructo FO está compuesto por tres dimensiones: (1) flexibilidad de los recursos; (2) flexibilidad estratégica, y (3) flexibilidad de planeación. En la tabla 4.3 presentamos un esquema de las variables que hacen parte del

modelo ex ante.

Tabla 4.3 Variables del modelo ex ante

| Constructo                                 | Variables                                   | Nomenclatura de las variables | Nomenclatura de los constructos |
|--|---|-------------------------------|---------------------------------|
| Aprendizaje organizativo                   | A. individual                               | Va1 → Va4                     | AO                              |
|  | A. grupal                                   | Va5 → Va7                     |                                 |
|  | A. organizacional                           | Va8 → Va12                    |                                 |
| Nivel de internacionalización              | Variable de 1er orden compuesta por 5 ítems | Vni1 → Vni5                   | NIO                             |
| Capacidad para competir internacionalmente | Orientación internacional                   | Voi1 → Voi9                   | CCI                             |
|  | Habilidades de mercadeo internacional       | Vdmi1 → Vdmi7                 |                                 |
|  | Innovación internacional                    | Vcmi1 → Vcmi6                 |                                 |
|  | Orientación al cliente                      | Vomi1 → Vmi2                  |                                 |
|  | Orientación a los competidores              | Voc1 → Voc2                   |                                 |
|  | Orientación interfuncional                  | Voint1 → Voint6               |                                 |
| Flexibilidad organizativa                  |   | Vfe1 → Vfe16                  | FO                              |

Fuente: elaboración propia

### Variables latentes

Las variables latentes pertenecen a fenómenos abstractos. Son identificadas como constructos o elaboraciones teóricas acerca de procesos o eventos que no son observables a simple vista y que deben inferirse a partir de las variables observadas o indicadores.

En nuestro estudio, las variables latentes son los constructos (macro-variables) AO, NIO, CCI y FO. Estos constructos no los podemos “observar” directamente por lo que no es posible medirlos directamente, sino que lo hacemos a través de las percepciones consideradas como representativas de ellas y manifestadas por los gerentes/emprendedores de las empresas internacionalizadas. Por tanto, la evaluación de las percepciones y comportamientos (variables observables) de los empleados de alto nivel de las organizaciones y

responsables de la internacionalización permitirán la medición de los constructos del modelo ex ante.

Las variables observables serán medidas a través de las puntuaciones de los instrumentos de medida como son las escalas que incluimos en el cuestionario de aplicación directa o auto-administrado.

### **VARIABLES EXÓGENAS Y VARIABLES ENDÓGENAS**

En nuestro estudio contamos con variables que inducen o causan las fluctuaciones de los fenómenos observados y que, por tanto, influyen en los valores de otras variables incluidas en el modelo. A aquellas variables se les denomina variables exógenas. En el trabajo que nos incumbe éstas son AO, CCI y FO.

Ahora bien, las variables endógenas son las que reciben la influencia de las variables exógenas. Por tanto, las fluctuaciones de éstas son explicadas en el modelo a través de la observación de las variables exógenas pertenecientes al modelo (Ruíz, 2000).

En nuestro modelo, el AO es una variable exógena en la que el nivel observado dependerá de los niveles que ostenten las dimensiones: aprendizaje individual, aprendizaje grupal y aprendizaje organizacional (Bontis et al., 2002).

Como variable exógena tenemos al NIO, ya que como se explicó ampliamente en el Capítulo 3 dependerá en gran medida de lo que sucede a nivel del aprendizaje organizativo experimentado.

Finalmente, las variables CCI y FO han sido consideradas como endógenas en su relación con AO y exógenas en su relación con NIO.

A continuación, explicaremos cada una de estas variables de forma más precisa en los siguientes subapartados.

#### **4.4.6 Medición del nivel de aprendizaje organizativo.**

La cuestión principal es el análisis de la relación entre el aprendizaje organizativo (tres niveles ontológicos) y el nivel de internacionalización alcanzado por las empresas (comportamiento exportador e intensidad de las exportaciones). Para el respectivo análisis y descripción del aprendizaje organizativo escogimos las diferentes dimensiones desarrolladas teóricamente en el Capítulo 1. Estas dimensiones son: el aprendizaje individual, el aprendizaje grupal y el aprendizaje organizativo. Estas dimensiones en su conjunto nos permitirán estudiar el nivel de aprendizaje alcanzado por las diferentes empresas que hacen parte de la muestra en los tres niveles ontológicos considerados en el ámbito organizativo (individuo, grupo y organización). Este análisis lo haremos ceñidos a los planteamientos derivados de Bontis et al. (2002), con la salvedad de que dejaremos fuera del análisis los flujos de aprendizaje (proalimentación y retroalimentación) que estos autores consideraron en su estudio ya que en esta tesis doctoral nos centramos, únicamente, en los stocks de conocimiento que resultan de los procesos de aprendizaje (y no tanto en los flujos de aprendizaje).

Para medir el nivel de aprendizaje organizativo en sus tres niveles ontológicos utilizaremos la escala desarrollada y validada por Bontis et al. (2002), la cual tiene como base el instrumento desarrollado por Crossan y Hurland (1997) denominado SLAM (Strategic Learning Assessment Map). Este instrumento aborda cinco conceptos teóricos; tres stocks de aprendizaje en cada uno de los niveles individual, grupal y organizativo, y dos sobre los flujos de información el aprendizaje hacia adelante (feedforward) y el aprendizaje por retroalimentación (feedback).

En resumen y tal y como hemos señalado anteriormente, de la

escala de Bontis et al. (2002) utilizaremos los conceptos relacionados con la medición de los stocks de conocimiento en los tres niveles ontológicos, tal y como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 4.2 Definición de los conceptos a medir e ítems incluidos en la encuesta

| Definición del Concepto   | Ítems de la encuesta   |
|---|--|
| <i>Stocks de aprendizaje a nivel individual:</i><br>competencia, capacidad y motivación individual, para llevar a cabo las tareas necesarias  | va1: Los empleados de la organización, son capaces de abandonar –cambiar la forma tradicional de ver las cosas, para hacerlo desde una óptica nueva y diferente. |
|   | va2: Los empleados de la organización, tienen un sentido claro de la dirección de su trabajo.  |
|   | va3: Los empleados de la organización, son conscientes de los problemas críticos que afectan su trabajo.   |
|   | va4: Los empleados de la organización, generan muchas ideas y conocimientos nuevos.  |
| <i>Stocks de aprendizaje a nivel grupal:</i> dinámica y desarrollo de la comprensión compartida del grupo   | va5: Diferentes puntos de vista son alentados en el trabajo en grupo.  |
|   | va6: En las reuniones, tratamos de entender los puntos de vista de todos.  |
|   | va7: Los grupos tienen las personas adecuadas para intervenir en la solución de las cuestiones que se presentan.   |
| <i>Stocks de aprendizaje a nivel organizativo:</i><br>alineación entre los “almacenes” de información no-humanos de aprendizaje, los que incluyen sistemas, estructura, estrategia, procedimientos y cultura; dado el entorno competitivo | va8: Tenemos una estrategia que nos posiciona bien para el futuro.   |
|   | va9: La estructura de la organización apoya nuestra dirección estratégica.   |
|   | va10: La cultura de la organización puede ser caracterizada como innovadora.   |
|   | va11: La estructura de la organización nos permite trabajar de manera efectiva.  |
|   | va12: Nuestros procedimientos operacionales nos permiten trabajar de manera eficiente.   |

Fuente: Bontis et al. (2002)

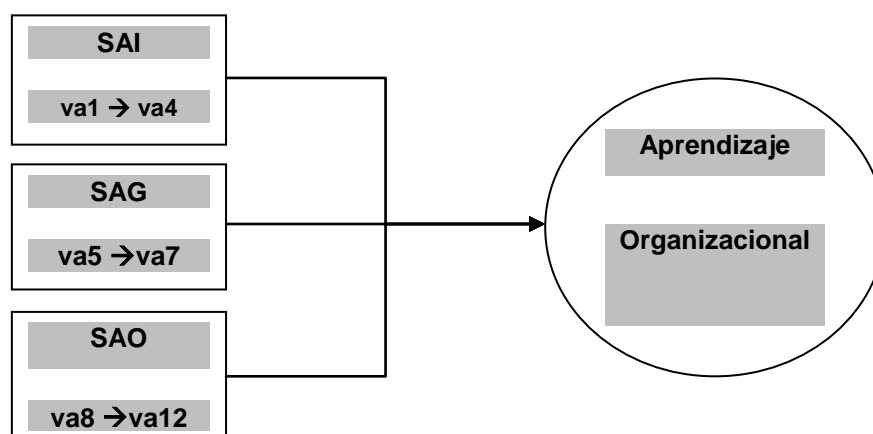
Como hemos constatado en nuestros análisis, es evidente la existencia de un consenso en cuanto a los niveles en los que se da el aprendizaje: individual, grupal y organizacional y las mediciones realizadas por diferentes investigadores. Nosotros incluiremos esos tres niveles en nuestro estudio y, además, sobre las condiciones en las que se da el aprendizaje analizaremos lo concerniente a la formación y



transferencia de información. Estos aspectos han sido incluidos en el instrumento de medición, tal como aparece en el Anexo 1.

A continuación presentamos un esquema del constructo “aprendizaje organizativo” y sus dimensiones constitutivas, las que serán medidas en el presente estudio (ver figura 4.1). Para su comprensión indicaremos que SAI significa “Stocks de aprendizaje individual”; SAG es “Stocks de aprendizaje grupal”; y SAO es “Stocks de aprendizaje organizacional”.

Figura 4.1 Modelo de medición del aprendizaje organizativo y sus dimensiones constitutivas.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5 Análisis de la medición del nivel de internacionalización de la organización

La literatura sobre internacionalización establece que la exportación es la manera más habitual de las empresas para alcanzar la internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977; Zhao y Zou, 2002; Cassiman y Golovko, 2011; Albornoz et al., 2012), y en particular para las PYMES (Leonidou y Katsikeas, 1996).

Las cuestiones sobre el comportamiento de internacionalización de

las empresas, y sobre cómo y por qué irrumpen en los mercados internacionales ha tenido amplio interés en académicos y profesionales. Ahora bien, el debate sobre el grado de internacionalización y el desempeño de las empresas internacionalizadas arroja resultados heterogéneos y a veces contradictorios (Geringer et al., 1989; Gómez-Mejía y Palich, 1997; Hitt et al., 1997; Riahi-Belkaoui, 1998; Geringer et al., 2000; Ruigrok y Wagner, 2003; Lu y Beamish, 2004; Chiang y Yu, 2005; Galum y Oesterle, 2007; Qiang et al., 2008; Jung y Bansal, 2009). En la presente tesis doctoral asumimos que las organizaciones se internacionalizan para crecer y que, por tanto, es de mucha importancia para emprendedores/gerentes prever los resultados de la expansión de sus operaciones a nivel internacional. Este crecimiento se alcanza por cuanto al expandirse internacionalmente las empresas consiguen economías de alcance y de escala, diversifican el riesgo, reducen las fluctuaciones de los ingresos por ventas e incrementan su poder en los mercados (Lu y Beamish, 2004; Mejri y Umemoto, 2010; Park et al., 2010).

Ahora bien, si tomamos como punto de partida la fuerza motivacional que empuja la expansión hacia los mercados transfronterizos y las ganancias potenciales por explotar, es muy importante que analicemos lo que sucede en la medida que las empresas se internacionalizan y cómo el conocimiento conseguido a través de la experiencia, tanto en el mercado local como externo, afecta los resultados de la empresa a la luz de los ingresos obtenidos a través de la oferta exportable de las empresas. Para ello nos proponemos medir el nivel de internacionalización alcanzado por las organizaciones de nuestra población objetivo.

Iniciamos nuestro análisis planteando que el grado o nivel de

internacionalización de las empresas puede ser observado a través del comportamiento exportador, que para efectos de este estudio es definido como el involucramiento de la empresa en actividades de exportación (Arnold y Hussinger, 2005; Tsao y Lien, 2013), lo cual se refleja en los años que las empresas llevan exportando, los países alcanzados (Lages et al., 2006) y la proporción de los ingresos obtenidos por ventas al exterior.

La medición del nivel de internacionalización de las empresas ha sido una tarea de académicos y profesionales desde tiempo atrás. Sullivan (1994), quien aparece como el pionero en la medición del nivel de internacionalización<sup>28</sup>; propone seis dimensiones las cuales constituyen la variable “grado de internacionalización” (DOI degree of internationalization) y que en nuestro modelo es la variable dependiente. Ese grado de internacionalización de la empresa tiene tres componentes: desempeño (performance), es decir, los resultados que se obtienen en las operaciones internacionales; lo que sucede en el extranjero se refiere a lo “estructural” y consiste en los recursos que están en el extranjero; y lo “actitudinal”, que consiste en cuál es la orientación internacional de la alta gerencia.

Las seis dimensiones constitutivas del concepto son: (a) “ventas internacionales entre el total de ventas de la empresa” (FSTS – foreign sales to total sales), lo que significa “intensidad de la exportación”. Este ratio ha sido empleado en múltiples estudios<sup>29</sup>; (b) la intensidad de investigación y desarrollo (RDI research and development intensity), como los medios para ganar cuota de mercado en la competencia por el mercado global; (c) intensidad publicitaria (AI, advertising intensity),

---

<sup>28</sup> A partir de una muestra Forbes “Most International”, midió el DOI (Degree of Internationalization) a partir de: ventas en el exterior como porcentaje del total de ventas.

<sup>29</sup> Zahra et al. (1997), Zou et al. (1998), Ietto-Gillies (1998), Ibeh y Young (1999), Francis y Collins-Dodd (2000), Yeoh (2000), Wolff y Pett (2000), Dahnaraj y Beamish

ayuda a explicar el involucramiento internacional de una empresa; (d) grado de actividad de exportaciones (ESTS, export sales as a percentage of total sales), discrimina la internacionalización relativa de las empresas; (e) comparación de los activos en el extranjero y el total de los activos (FATA, foreign assets as a percentage of total assets), permite estimar el carácter material internacional de la empresa; y (f) la relación de filiales en el extranjero entre el número total de filiales (OSTS, overseas subsidiaries as a percentage of total subsidiaries). El mismo Sullivan reconoció la dificultad de medir el grado de internacionalización de las empresas debido a que en las bases de datos no se incluyen propiedades psicométricas de los emprendedores/gerentes, y para solucionar este problema incluyó una medición de la orientación internacional de los directivos a través del grado/nivel de experiencia internacional que ellos poseen.

En el presente estudio, y teniendo en cuenta las características de las empresas analizadas que incluyen PYMES, medimos el nivel de internacionalización a través de la percepción de los directivos encuestados respecto a los siguientes ítems (ver cuadro 4.3): (a) la relación entre las ventas internacionales y el total de ventas (porcentaje de las ventas en el extranjero VS. el total de ventas) (**vni4**); (b) la intensidad de la promoción y publicidad (porcentaje de gastos de promoción y publicidad VS. los gastos en estos rubros en el país de origen) (**vni1**); (c) el número de países a los que exportan (**vni5**); (d) la intensidad de las exportaciones (**vni3**); y (e) el tiempo dedicado a actividades de exportación (porcentaje del tiempo que dedican los empleados a las actividades de exportación VS. el tiempo total trabajado en un período de tiempo) (**vni2**). Descartaremos la proporción de filiales extranjeras sobre el total de filiales y la proporción de activos en el extranjero sobre el total de activos, debido a que a

juicio de los investigadores en aproximaciones preliminares se deduce que la población de empresas bajo estudio está inmersa en las etapas preliminares de la internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977, 2003 y 2009). Lo anterior significa que casi la totalidad de la población analizada estará en la etapa de exportaciones.

Tabla 4.4 Principales criterios para medir NIO

| <b>Críterium</b>  | <b>Operacionalización</b>   | <b>Autores</b>  |
|---|---|---|
| Intensidad de las exportaciones                                     | Proporción de la ventas por exportaciones en relación a las ventas totales ( <b>vni4</b> )                                      | Schlegelmilch y Crook (1988); Sullivan (1994); Ramaswamy et al. (1996); Ruigrok y Wagner (2003); Zou, et al. (2003); Fernández y Nieto (2005); Curwen y Walley (2006); Garpott y Jakopin (2005); Ruigrok et al. (2007); Filatotchev et al. (2009); Hortinha et al. (2011); Zhou et al. (2012) |
| Involucramiento en actividades de exportación                       | Años que la empresa lleva exportando ( <b>vni3</b> )<br>Número de países a la que la empresa exporta ( <b>vni5</b> )            | Arnold y Hussinger (2005); Lages et al. (2006); Tsao y Lien (2013)  |
| Intensidad de la inversión en promoción y publicidad en el exterior | Inversión en promoción y publicidad en el exterior en comparación con la inversión en el país de origen                         | Ruigrok et al. (2007)   |
| Tiempo de trabajo dedicado a las actividades de exportación         | Proporción del tiempo trabajado de los trabajadores dedicado a actividades de exportación en relación al tiempo total trabajado | Ruigrok et al. (2007)   |

Fuente: elaboración propia

A continuación, resumimos las variables que se utilizan para medir el nivel de internacionalización de la organización en esta investigación (ver cuadro 4.3).

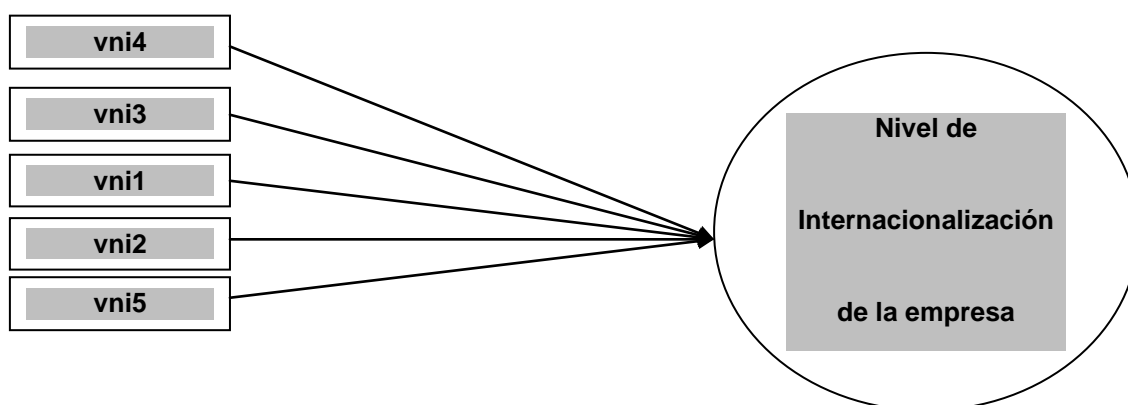
Cuadro 4.3 Variables para la medición del nivel de internacionalización

| <b>Var.</b> | <b>Definición</b>   | <b>Relación</b>   |
|-------------|---|---|
| vni4        | Intensidad de las exportaciones                           | Proporción de las ventas en el exterior en relación a las ventas totales – “Foreign sales to total sales”.  |
| vni1        | Intensidad publicitaria y/o promocional de cualquier tipo | Proporción de la inversión en publicidad o promoción de cualquier tipo realizada en el extranjero, en relación a la inversión total de la empresa en publicidad y/o promoción de sus productos. |
| vni3        | Crecimiento de las ventas internacionales                 | Con respecto a las ventas al extranjero, cómo ha sido el crecimiento en los últimos años.   |
| vni2        | Proyección internacional de los empleados                 | Proporción del tiempo de los empleados, dedicado a actividades de carácter internacional, en relación con el tiempo total de los empleados dedicado a las actividades del trabajo.              |
| vni5        | Proyección internacional de la empresa                    | Alcance geográfico de las actividades internacionales, número de países a los que se exporta.   |

Fuente: elaboración propia

Así mismo, a continuación presentamos un esquema del constructo nivel de internacionalización que permiten su medición en el presente estudio (ver figura 4.2).

Figura 4.2 Modelo de medición del nivel de internacionalización de la organización.



Fuente: elaboración propia

#### **4.6 Análisis de la medición del nivel de desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente.**

La habilidad de las empresas para alcanzar sus objetivos en cuanto al desempeño en los mercados extranjeros es una función de las capacidades y competencias de la empresa (Knight y Cavusgil, 2004; Zahra et al., 2000). Por su parte, autores desde la perspectiva de la economía evolucionista (Nelson y Winter, 1982) elaborada sobre la habilidad superior de las empresas para desarrollar capacidades organizativas particulares, establecen que éstas son competencias críticas que deben ser desarrolladas por la empresa. Por lo tanto, la habilidad superior de las empresas para desarrollar nuevo conocimiento lleva al desarrollo de capacidades organizativas (Wu et al., 2007), las que constituyen competencias críticas y rutinas embebidas – internalizadas, que facilitarán los movimientos estratégicos de las empresas a través de diferentes mercados.

La sumatoria de recursos únicos que permiten a una organización alcanzar un desempeño superior, es lo que se denomina en la literatura de la teoría de recursos y capacidades la competencia de negocios internacionales o IBC (International Business Competence), y es sobre la Competencia de Negocios Internacionales de las PYMES sobre la que enfocaremos esta parte del estudio.

La capacidad para competir internacionalmente es un constructo constituido por las dimensiones: orientación internacional, destrezas en mercadeo internacional, innovación internacional, orientación al cliente, orientación a los competidores y orientación interfuncional. Estos seis constructos colectivamente revelan el constructo intangible CCI (como llamaremos a la Capacidad para Competir Internacionalmente).

Para nuestra investigación, tal y como vimos en el capítulo precedente, utilizaremos la definición que ha sido planteada por Knight

y Kim (2009). A continuación, expondremos de manera sucinta las variables que constituyen la capacidad para competir internacionalmente y los principales autores que las han estudiado (ver tabla 4.5).

Tabla 4.5 Variables constitutivas de la capacidad para competir internacionalmente

| <b>Variables</b>   | <b>Autores</b>  |
|--|---|
| Orientación internacional<br>(voi1 a voi9)               | McDougall et al. (1994)<br>Knight y Cavusgil (2004)<br>Mort y Weerawardena (2006)<br>Ruzzier et al. (2007)<br>Knight y Kim (2009)   |
| Habilidades de mercadeo internacional<br>(vdmi1 a vdmi7) | Kotabe et al. (1991)<br>Cavusgil y Zou (1994)<br>Zou y Cavusgil (2002)<br>Knight y Cavusgil (2004)<br>Johnson et. al. (2006)<br>Knight y Kim (2009)<br>Navarro et al. (2011)<br>Leonidou et al. (2013)                                |
| Innovación Internacional<br>(vcmi1 a vcmi6)              | Kotabe (1990)<br>Porter (1990)<br>Damanpour (1991)<br>Lumpkin y Dess (1996)<br>Hurley y Hult (1998)<br>Autio et al. (2000)<br>Steensma et al. (2000)<br>Knight y Cavusgil (2004)<br>Kandemir y Hult (2005)<br>Calantone et al. (2006) |
| Orientación al cliente<br>(vomi1 y vomi2)                | Kohli y Jaworski (1990)<br>Narver y Slater (1990)   |
| Orientación a los competidores<br>(voc1 y voc2)          | Pelham y Wilson (1996)<br>Selnes et al. (1996)  |
| Orientación interfuncional<br>(voimt1 a voimt6)          | Cadogan et al. (1999)<br>Calantone y Knight (2000)<br>Wren et al. (2000)<br>Cadogan et al. (2002)<br>Racela et al. (2007)<br>Knight y Kim (2009)  |

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la medición de la capacidad para competir internacionalmente tendremos en cuenta las dimensiones que constituyen esta capacidad y para conseguirlo seguiremos las



siguientes estrategias de medición. Tomamos como base el trabajo de Knight y Kim (2009) utilizando las escalas que describimos a continuación:

(a) Orientación Internacional (OI): para medirla utilizamos una escala de Likert de cinco puntos donde 1 = “muy en desacuerdo” y 5 = “totalmente de acuerdo”. Los ítems los hemos etiquetado desde voi1 → voi9.

(b) Habilidades de Mercadeo Internacional (HMI): para medirla utilizamos una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 = “la competencia es mucho mejor” y 5 = “nosotros somos mejores que los competidores”. Los ítems los hemos etiquetado desde vdmi1 → vdmi7.

(c) Innovación Internacional (II): para medirla utilizamos una escala de Likert de cinco puntos donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”. Los ítems los hemos etiquetado desde vcmi1 → vcmi6.

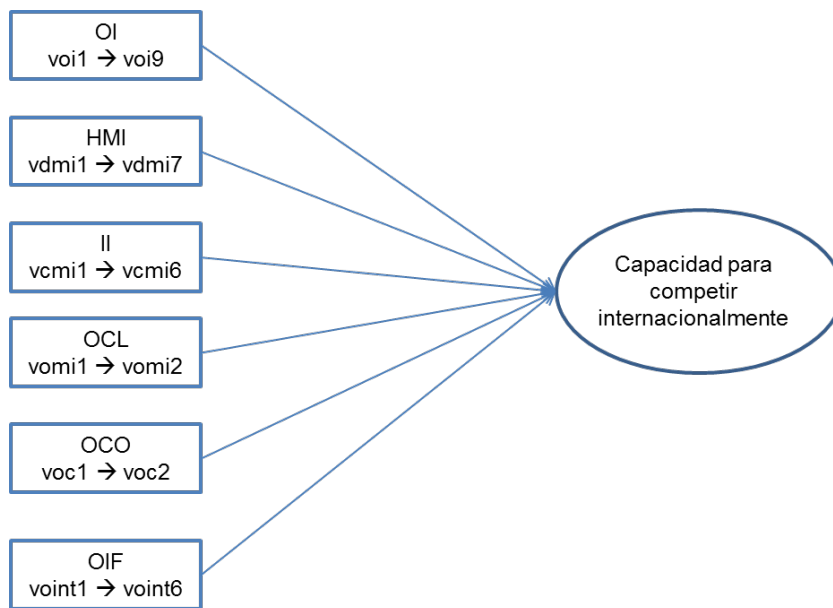
(d) Orientación al cliente (OCL): para su medición utilizamos una escala de Likert de cinco puntos donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”. Los ítems los hemos etiquetado desde vom1 → vom2.

(e) Orientación a los competidores (OCO): para medirla utilizamos una escala de Likert de cinco puntos donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”. Los ítems los hemos etiquetado desde voc1 → voc2.

(f) Orientación Interfuncional (OIF): utilizaremos una escala de Likert de cinco puntos donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”. Los ítems los hemos etiquetado desde voint1 → voint6.

A continuación presentamos un esquema del constructo competencia internacional y de los ítems que permiten su medición en el presente estudio (ver figura 4.3).

Figura 4.3 Modelo de medición de la competencia internacional de la organización



Fuente: elaboración propia

#### 4.7 Medición del grado de flexibilidad estratégica

La volatilidad incremental del entorno de los negocios hace que la planeación estratégica sistemática sea cada vez más difícil, y un sólo supuesto de cara al futuro no es acertado ya que implica un riesgo muy alto. Como solución a este problema se arguye a favor de estrategias alternativas, en las que desarrollar flexibilidad estratégica es una opción de mucho valor estratégico (Grant, 2003: 493). Esa naturaleza volátil del entorno implica para las organizaciones el desarrollo de un conjunto único de recursos y capacidades que les permitan alcanzar la ventaja competitiva. Ese conjunto único de recursos lo conforman

habilidades y competencias, que son denominados competencias nucleares (Aaker y Mascarenhas, 1984; Sanchez, 1995; Hitt et al., 1998; Johnson et al., 2003; Grant, 2003; Teece, 2014; Yuan et al., 2010; Zhou y Wu, 2010). Esas competencias nucleares no permanecen estáticas, sino que deben ser desarrolladas y modificadas de manera constante y así crear alternativas estratégicas de crecimiento (Liu et al., 2013).

La flexibilidad estratégica hace énfasis en la utilización de los recursos y la reconfiguración de los procesos de una manera flexible (Zhou y Wu, 2010: 551). Esta habilidad refleja una forma de capacidad dinámica que permite a las organizaciones alcanzar la ventaja competitiva en mercados turbulentos e inciertos (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2014; Zhou y Wu, 2010).

En lo relacionado a la medición de la flexibilidad estratégica, en la presente tesis doctoral se han tenido en cuenta, entre otros, los trabajos de Volverda (1999), quien a través de sus aportaciones propone un método FAR (Flexibilidad, Auditoría, Rediseño) de demostrada validez de contenido y predictiva.

También incluimos la posterior adaptación de la escala que fue hecha por Verdú (2002) y utilizada por Tamayo (2006) y que tiene en cuenta la flexibilidad externa e interna. Los cinco primeros ítems de la escala abarcan el concepto de flexibilidad estratégica interna y se relacionan con la capacidad de gestión para responder a las demandas del entorno; y los tres últimos abarcan la flexibilidad externa, que consiste en la capacidad que desarrollan las organizaciones para influir en su entorno y para ser menos vulnerables a los cambios (Volverda, 1997). El detalle de la escala lo explicaremos más adelante. Hemos utilizado una escala de cinco categorías tipo Likert donde 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”, Hemos

utilizado también el cuestionario desarrollado por Frías y García (2008), el cual será respondido por quienes son los responsables de tomar las decisiones estratégicas de la empresa y/u ocupan cargos de primer y segundo nivel dentro de la organización (niveles probables en estructuras de empresas medianas). De Zhou y Wu (2010: 561) tomaremos los ítems relacionados con la flexibilidad de recursos, como respuesta estratégica a los cambios del entorno competitivo; flexibilidad de recursos que incluye los de mercadeo, de producción, y de diseño de producto.

En la tabla siguiente resumiremos las diferentes variables constitutivas de la flexibilidad estratégica y los autores que las estudiaron.

Tabla 4.6 Variables constitutivas de la FE (flexibilidad estratégica)

| <b>Variables de medida</b>  | <b>Autores</b>                          |
|---|---|
| a) Recursos: vfe8, vfe13, vfe14, vfe15<br>b) Coordinación vfe1, vfe2, vfe3, vfe4, vfe5, vfe8  | Sanchez (1995)                          |
| • Velocidad de cambio de productos y procesos vfe13, vfe14, vfe15   | Das y Elango (1995)                     |
| a) Interna vfe8, vfe9, vfe10, vfe13<br>b) Externa vfe4, vfe8, vfe12, vfe16  | Volverda (1996)                         |
| a) Agrupar recursos y compartir inversiones vfe2, vfe3, vfe5, vfe9<br>b) Aprovechamiento de oportunidades vfe4, vfe8<br>c) Manejo de riesgos (políticos, financieros, económicos) vfe12   | Grewal y Tansuhey (2001)                |
| a) Procesos (diseño, manufactura, marketing) y dinamismo de cambio vfe1, vfe2, vfe6, vfe7, vfe8, vfe16<br>b) Productos y mercados nuevos vfe2, vfe3, vfe6, vfe13, vfe14, vfe15  | Worren et al. 2002                      |
| • Flexibilidad Operativa vfe1, vfe2, vfe4, vfe5   | Johnson et al., (2003)                  |
| • Flexibilidad Táctica vfe1, vfe2, vfe3, vfe5, vfe6, vfe7   | Carlsson (1989)                         |
| • Flexibilidad Estratégica (involucra todos los criterios de la escala empleada) vfe1 a vfe16   | Bowman y Hurry (1993)<br>Buckley (1997) |
| a) Flexibilidad Operativa vfe2, vfe3, vfe5, vfe6, vfe7, vfe10<br>b) Flexibilidad Estructural vfe2, vfe3, vfe5, vfe6, vfe7, vfe8, vfe10<br>c) Flexibilidad Estratégica (velocidad de cambio estratégico y alternativas disponibles) vfe1, vfe2, vfe3, vfe4, vfe5, vfe6, vfe8, vfe9, vfe10, vfe12, vfe13, vfe14, vfe15, vfe16 | Verdú-Jover et al. (2004)               |
| a) Relocalizar recursos estratégicos<br>b) Modificar la estrategia<br>c) Manejo de riesgos  | Pauwels y Matthysens (2004)             |
| • Flexibilidad de enfoque al mercado (aplican todos los criterios vfe1 a vfe16)   | Javalgi et al. (2005)                   |
| • Flexibilidad de procesos y manejo de información con fines estratégicos vfe7, vfe11, vfe16  | Zhang (2006)                            |

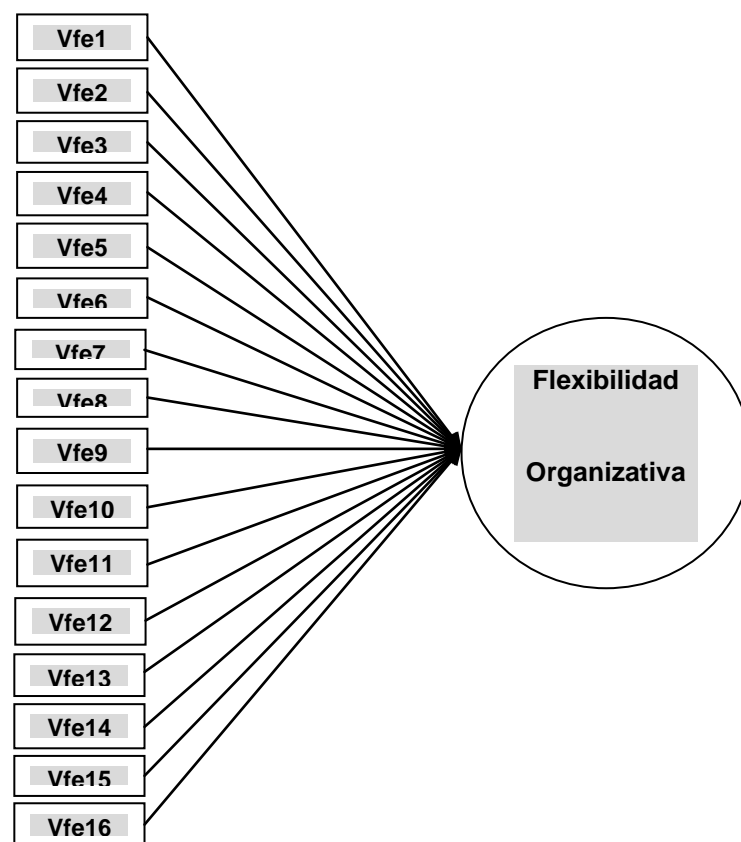
|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad y despliegue de recursos y capacidades (aplican todos los criterios vfe1 a vfe16)</li> </ul>   | Nadkarni y Narayanan (2007)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad en Planificación Estratégica para responder a los cambios del entorno (aplican todos los criterios vfe1 a vfe16)</li> </ul>  | Zahra et al. (2008)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad en la gestión integrada (aplican todos los criterios vfe1 a vfe16)</li> </ul>  | Verdú-Jover y Gómez (2009)  |
| a) Formulación de la estrategia vfe4, vfe8, vfe13, vfe14, vfe15<br>b) Respuestas estratégicas vfe4, vfe8, vfe13, vfe14, vfe15, vfe16<br>c) Uso de recursos y plataformas productivos vfe2, vfe5<br>d) Modificación de productos vfe1, vfe16<br>e) Manejo político y comercial vfe12                    | Gutiérrez y Fernández (2010)  |
| <b>Variables de medida</b>   | <b>Autores</b>  |
| a) Flexibilidad de los recursos vfe2, vfe5, vfe6, vfe10<br>b) Flexibilidad de coordinación vfe2, vfe3, vfe5, vfe6, vfe10   | Li et al. (2010)  |
| a) Cambios de estrategia y estructura vfe4<br>b) Manejo de la información vfe7<br>c) Explotación de los cambios del entorno vfe9<br>d) Manejo de riesgos (económicos, políticos, financieros) vfe12<br>e) Versatilidad de los recursos empleados vfe10   | Nadkarni y Herrmann (2010)  |
| a) Asignación de los recursos vfe1, vfe2, vfe16<br>b) Diseño de productos vfe3, vfe4<br>c) Configuración de cadenas de recursos vfe5<br>d) Despliegue de los recursos vfe6   | Zhou y Wu (2010)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad Estratégica general</li> </ul> Aplican todos los criterios vfe1 a vfe16  | Chiang et al. (2012)  |
| a) Flexibilidad para cambio de estrategias vfe4, vfe8<br>b) Uso de recursos incluidos los tecnológicos vfe2, vfe5<br>c) Flexibilidad de la Estrategia de Marketing vfe16<br>d) Modificaciones de producto vfe14<br>e) Manejo de riesgos (económicos, políticos, financieros) vfe12                     | Fernández et al. (2012)   |
| a) Flexibilidad ante cambios en las preferencias y gustos de los clientes y cambios de la economía vfe8, vfe9<br>b) Flexibilidad ante las oportunidades que se presentan vfe8  | Theoharakis y Hedeý (2003)<br>Vorhies y Morgan (2003)<br>Tsai y Shih (2004)<br>Santos-Vijande et al. (2012) |
| a) Flexibilidad en las rutinas y procesos vfe8<br>b) Flexibilidad en la gestión ante el entorno vfe9, vfe10<br>c) Flexibilidad en el manejo de la información y comunicación vfe11<br>d) Flexibilidad para el cambio estratégico vfe8  | Liu et al. (2013)   |
| a) Flexibilidad de marketing vfe1 vfe8 vfe16<br>b) Flexibilidad para elaborar productos nuevos vfe2, vfe3, vfe4, vfe6<br>c) Flexibilidad de expansión vfe2, vfe4<br>d) Flexibilidad de manufactura vfe5, vfe6, vfe13, vfe14, vfe15<br>e) Flexibilidad de la cadena de abastecimiento y producción vfe5 | Singh et al. (2013)   |

Fuente: elaboración propia

En esta investigación, las variables que reflejan el grado de flexibilidad organizativa de la empresa y que hemos utilizado para

medir el constructo 'Flexibilidad organizativa' abarcan aspectos referidos a la flexibilidad de los recursos, a la flexibilidad estratégica y a la de planificación, y se han denominado como vfe1 a vfe16. A continuación (ver figura 4.4) presentamos un esquema del constructo grado de flexibilidad organizativa y las variables que permiten su medición y que hemos utilizado en el presente estudio. Como se puede deducir tanto de la Tabla 4.6 y de la figura 4.4, así como de toda la teoría analizada y discutida sobre FO, éste es un constructo bastante denso al cual le daremos un tratamiento integral, es decir, lo trataremos como un todo tanto para el análisis de CFA como para el análisis estadístico. De estos aspectos estaremos hablando a lo largo del Capítulo 5 y que retomaremos en su momento.

Figura 4.4 Modelo de medición de la flexibilidad estratégica y dimensiones constitutivas.



Fuente: elaboración propia

Respecto al horizonte temporal utilizado para el análisis, todas las cuestiones relativas al aprendizaje organizativo se han formulado a partir de lo que las empresas de la muestra realizan en el presente. Las cuestiones relacionadas con el nivel de internacionalización de las organizaciones que forman parte de la muestra han sido planteadas abarcando un marco temporal amplio, descrito como “años de experiencia exportadora”, “comportamiento de las exportaciones a través de los años 2011 a 2012”. En cuanto a la cuestión del nivel de internacionalización, hemos abordado su medición desde una perspectiva subjetiva, la que ha sido utilizada en una cantidad considerable de estudios empíricos (Katsikeas et al., 2000; Lages y Lages, 2004).

Específicamente, en esta tesis doctoral aplicamos el instrumento de medición en una muestra de empresas para que fuese respondido por los directivos de las organizaciones que nos interesan, quienes, a su vez, respondieron lo que a su juicio (percepción) consideran es el desempeño exportador de las empresas a su cargo. Bajo el rigor de la medición, el planteamiento anterior constituye una medición subjetiva la cual es justificada debido a que la unidad de análisis definida en este estudio es la organización, y quién más que sus directivos tienen un conocimiento detallado del comportamiento exportador de las empresas bajo su responsabilidad (Lages y Lages, 2004). Así mismo, los gerentes tienden a utilizar sus percepciones de desempeño, más que valores objetivos, para tomar decisiones sobre los quehaceres de las empresas bajo su responsabilidad (Bourgeois, 1980).

#### **4.8 Validez y confiabilidad del instrumento**

En este subapartado discutiremos los aspectos relacionados con las escalas de medición que hemos empleado en el presente estudio

en cuanto a su validez y confiabilidad, que si bien han sido establecidas por autores de amplio reconocimiento académico es necesario reforzar su pertinencia y aplicación dado que cumplen con esas características.

Para Hernández et al. (2010), la validez se refiere al grado por el cual el instrumento de medición realmente mide la variable que pretende medir. En este sentido, Messick (1995: 741) aboga por una “validez unificada” que integra consideraciones de contenido, criterio y consecuencias en un marco de referencia de constructo para la evaluación empírica de hipótesis acerca del significado de las puntuaciones y de las relaciones relevantes desde la perspectiva teórica incluyendo las de naturaleza teórica y aplicada. Por su parte, Cronbach (1984: 126) argumenta que el objetivo de la validación es la explicación y comprensión del fenómeno observado. Por tanto, asumimos que la validación es en última instancia la validación del constructo.

Ahora bien, las puntuaciones de la prueba proporcionan las bases para (Martínez, 1995): (a) juzgar la relevancia y representatividad del contenido, es decir, la validez de contenido; y (b) establecer hipótesis que permitan predecir la naturaleza del constructo, es decir, validez de criterio. En resumidas cuentas, la validez de contenido y la validez de criterio dan significado a las puntuaciones de la prueba.

Una herramienta eficaz para establecer la validez del constructo es el análisis factorial (AF). El AF es un modelo estadístico que representa las relaciones entre un conjunto de variables. Plantea que estas relaciones pueden explicarse a partir de una serie de variables no observables directamente (variables latentes) denominadas factores, siendo el número de factores substancialmente menor que el de variables (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010). El AF permite dos tipos de análisis (Mulaik, 1972): (a) el análisis factorial exploratorio



(EFA – Exploratory Factor Analysis) y el análisis factorial confirmatorio (CFA – Confirmatory Factor Analysis), que es el que aplicamos en este estudio. Bollen (1989) establece que el EFA es una técnica basada en los datos que busca descubrir la estructura subyacente que los datos poseen. En este sentido, el EFA permite la definición de un constructo a partir del marco teórico que lo contiene.

Por otra parte, el CFA tiene como punto de partida un modelo hipotético asumido para describir y/o explicar los datos empíricos de un estudio y consiste en una técnica confirmatoria derivada de la teoría que refleja las relaciones entre variables observables y variables no observables. Cuando se conduce un CFA el investigador utiliza un modelo hipotético para estimar la matriz de covarianzas de la población y comparar esos resultados con la matriz de covarianzas observadas. Técnicamente, el investigador busca minimizar las diferencias entre los valores de las covarianzas estimadas y observadas (Schreiber et al., 2006).

#### **4.8.1 Los modelos de ecuaciones estructurales**

Los modelos de ecuaciones estructurales son una técnica de análisis estadístico multivariante, de amplia utilización en nuestros días. Estas técnicas sirven para contrastar modelos que proponen múltiples relaciones entre variables (Bagozzi y Yi, 1988, 2012; Henseler et al., 2009; Ruiz et al., 2010; Diamanopoulos, 2011; Hair et al., 2012).

Ahora bien, el modelo de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) es una técnica que combina los análisis de regresión múltiple (Krackhardt, 1988; Schreiber et al., 2006; Hair, 2010; Konasani y 2015) y el análisis factorial (Schreiber et al., 2006; Hair, 2010; Markus, 2012; O'Rourke et al., 2013). Así mismo, el SEM facilita la evaluación de las relaciones de dependencia entre las variables y

también permite involucrar los errores de la medición sobre los coeficientes estructurales al mismo tiempo (Cupani, 2012). Hoy por hoy, los investigadores en ciencias sociales y en la gestión de las organizaciones utilizan profusamente los modelos de ecuaciones estructurales para analizar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia y las situaciones en las cuales una variable dependiente se convierte en variable independiente en posteriores relaciones con otras variables dependientes, pero con efectos distintos (Hair et al., 2001; Vidal et al., 2004; Hair, 2010; Ruiz et al., 2010).

Así mismo, los modelos de ecuaciones estructurales tienen una particularidad que consiste en su capacidad para estimar y evaluar la relación entre constructos no observables denominados variables latentes<sup>30</sup>. Los modelos de ecuaciones estructurales permiten emplear múltiples medidas (variables) que representan el constructo y a su vez controlar el error de cada medición de cada variable en particular (Hair et al., 2001). Así mismo, a los modelos de ecuaciones estructurales también se les denomina modelos de análisis de rutas (path analysis) en los que todas las variables son observables excepto los errores de predicción. Además, estos modelos son más complejos y potentes estadísticamente que los modelos de regresión ya que algunas variables juegan el papel de variable predictora y de variable dependiente al mismo tiempo (Hair et al., 2001; Ruiz et al., 2010).

Otro de los beneficios adicionales de estos modelos es el poder encontrar una explicación de la varianza observada entre la variable predictora y la dependiente y, lo que es muy valioso, en estos modelos se pueden llegar a incluir múltiples variables observables y múltiples

---

<sup>30</sup> Variable latente es definida como un constructo supuesto (Inteligencia, flexibilidad, nivel de internacionalización) que sólo puede ser medido mediante variables observables (test de inteligencia, flexibilidad para responder a los cambios de preferencia de los consumidores) (Cupani, 2010; Götz, 2010).

variables no observables; además de permitir modelar regresiones múltiples con multicolinealidad, análisis factorial confirmatorio – CFC –. Del mismo modo, con estos modelos se puede efectuar análisis factorial de 2º orden, análisis de rutas (path analysis), modelo causal completo con variables latentes, modelo de curva latente, modelos multinivel, modelos multigrupos, modelos basados en las medias (ANOVA, MANOVA, MANCOVA (Bagozzi y Yi, 1988, 1994 y 2012) y análisis de mediación (Ato y Vallejo, 2010; Ruiz et al., 2010; Murgui y Jiménez, 2013). Para el estudio empírico que nos ocupa en esta tesis doctoral, sacaremos provecho de las bondades del análisis de rutas, del CFA, modelación de causalidad, análisis basado en la media y análisis de mediación, tal como lo reflejamos en nuestro modelo que se plantea en el capítulo 5.

Otro de los aspectos valiosos de los modelos de ecuaciones estructurales es la posibilidad de representar el efecto causal entre las variables planteadas a nivel teórico. Al respecto, los investigadores deben considerar que si bien a través de los modelos de ecuaciones estructurales resulta muy atractivo poder representar gráficamente la influencia causal de una variable sobre otra y aunque estén en capacidad de estimar el parámetro correspondiente a ese efecto, la estimación no significa la relación de causalidad. Dicha relación debe venir articulada por un soporte teórico del modelo (Ruiz et al., 2010).

Ahora bien, en la interpretación de los resultados de los análisis de los modelos de ecuaciones estructurales se deben emplear varias pruebas estadísticas y sus correspondientes índices que determinan que la estructura relacional teórica propuesta se ajusta a los datos empíricos. Mediante esta prueba de ajuste se verifica si los valores de los parámetros estimados reproducen con bastante precisión la covarianza (Bollen y Long, 1993; Kahn, 2006; Hooper et al., 2008;

Markus, 2012).

En este sentido, Hooper et al. (2008) definen los principales índices como: test de Chi-Cuadrado, que permite evaluar el ajuste general del modelo y mide la discrepancia entre la muestra y la matriz de covarianza. Para Barrett (2007), un buen ajuste del modelo a un nivel de significancia del 0,05, o en los términos de Ruiz et al. (2010) criterio  $\chi^2 \geq 0,05$  (ajuste absoluto). Como ajuste comparativo se tienen en cuenta el “índice de bondad de ajuste” CFI  $\geq 0,90$ ; el “Índice de Tucker-Lewis TLI  $\geq 0,90$ ; y el “índice de ajuste normalizado”  $\geq 0,95$ ; el “índice parsimonioso” NFI (PNFI) próximo a 1; otros índices, como el “índice de bondad de ajuste” GFI  $\geq 0,95$ ; el “índice de bondad de ajuste corregido” AGFI  $\geq 0,95$ ; la “raíz del residuo cuadrático promedio” RMR próximo a 0 y la “raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación RMSEA  $< 0,08$ . Los investigadores deben considerar que si bien un modelo alcanza un buen ajuste, eso no quiere decir que puedan existir otros modelos que también puedan ajustarse a los datos obtenidos en el estudio (Ruiz et al., 2010).<sup>31</sup>

En este capítulo hemos analizado las características de la población y de la muestra, así como la validez de contenido de los modelos objeto de estudio. Los análisis descriptivos que amplían información sobre la muestra de empresas, así como los análisis de validez convergente y discriminante y el estudio de la fiabilidad de los modelos se desarrollarán en los dos primeros apartados del capítulo 5 que presentamos a continuación.

---

<sup>31</sup> Para una mejor interpretación de estos indicadores es recomendable consultar, por ejemplo, Hair et al. (2006), o programas de estimación de uso gratuito HYBALL <http://web.psych.ualberta.ca/~rozeboom/> y TETRAD <http://www.phil.cmu.edu/projects/tetrad/>.



## Capítulo 5

# Capítulo 5 Contraste estadístico y hallazgos empíricos

## 5.1 Introducción

En éste capítulo haremos la exposición y el análisis de los resultados del estudio empírico que hemos llevado a cabo, para poder responder a los objetivos e hipótesis que se habían planteado en esta tesis doctoral.

A lo largo de este capítulo hacemos la presentación y análisis del contraste estadístico de las propuestas del estudio (ver Figura 5.1) el cual se desarrolla observando las siguientes etapas:

- 1) Una primera etapa donde se aportan los análisis descriptivos de la muestra y las correlaciones entre las variables contingentes con las variables del modelo
- 2) Un análisis factorial (AF) sobre las dimensiones de los respectivos constructos planteados en el modelo ex post, a manera de análisis factorial confirmatorio o CFA (Confirmatory Factor Analysis). A través del CFA analizamos la consistencia de las escalas de medición utilizadas, empleando el procedimiento recomendado por Fornell y Larcker (1981).
- 3) La contrastación estadística de los modelos propuestos en última instancia y sus respectivas hipótesis, a través de la metodología de ecuaciones estructurales – SEM – Structural Equation Modeling – utilizando los procedimientos y los indicadores propios de esta técnica (Bollen, 1989). Esta contrastación versa sobre el efecto de mediación que en la relación AO (Aprendizaje Organizativo) → NIO (Nivel de Internacionalización de la Organización) tienen CCI

(Capacidad de Competir Internacionalmente) y FO (Flexibilidad Organizativa) respectivamente.

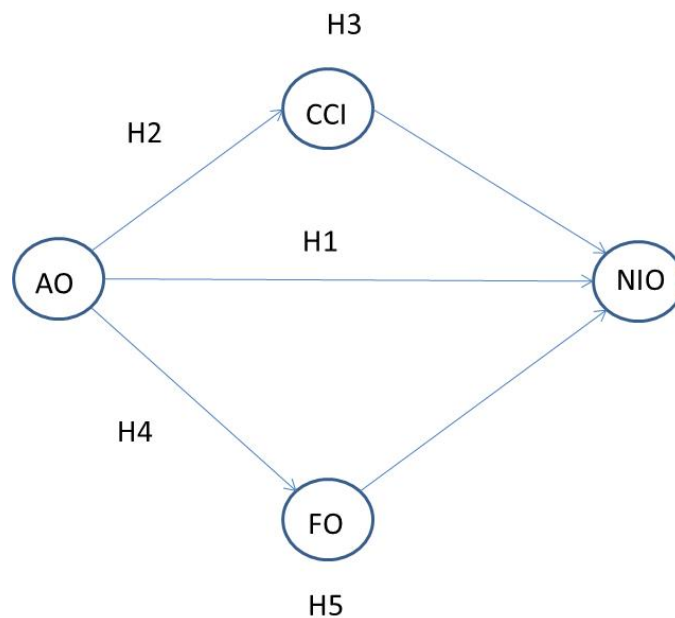
Para ello desarrollamos dos modelos de mediación así:

(a) Path 1 AO → CCI → NIO y

(b) Path 2 AO → FO → NIO

En la sección de cierre de este capítulo, nos dedicaremos a establecer y resumir los hallazgos extraídos de los análisis de los hechos y planteados en los dos modelos de mediación hipotéticos. En la Figura 5.1 hacemos una esquematización del modelo y las hipótesis planteadas.

Figura 5.1 Esquematización de las relaciones a priori entre los constructos AO, NIO, CCI y FO



Fuente: elaboración propia



## 5.2 Descripción de la muestra

El objetivo en este epígrafe es, por una parte describir el perfil de las empresas que hacen parte de la muestra y por el otro es hacer un resumen descriptivo de los ítems que conforman el modelo teórico propuesto.

Con relación a nuestro objetivo en primera instancia; el perfil de las empresas de la muestra se caracteriza por: (a) el promedio de antigüedad es de 40,02 años, dada la inclusión de empresas con edades de hasta 130 años y las más jóvenes que son relativamente pocas; (b) la desviación estándar en cuanto a la edad es de 25,338, lo cual nos indica cuánto tienden a alejarse los valores observados (edad de las empresas) de la edad promedio de la muestra. Así mismo el valor de la desviación típica está afectado por los valores contenidos en la muestra: el 6,4% de la muestra tiene una antigüedad en el rango de 1 a 10 años; el 62% de la muestra está en el rango comprendido entre los 11 y los 50 años; y el complemento, es decir el 31,6% de la muestra tiene más de 50 años de fundada.

Para soportar la explicación sobre la variable edad, a continuación mostramos algunos resultados estadísticos que caracterizan a la muestra.

Tabla 5.1 Estadísticos descriptivos de la antigüedad de las empresas

| Antigüedad de la empresa    |          |         |
|-----------------------------|----------|---------|
| N                           | Válido   | 171     |
|                             | Perdidos | 0       |
| Media                       |          | 40,02   |
| Desviación estándar         |          | 25,338  |
| Varianza                    |          | 642,011 |
| Asimetría                   |          | ,846    |
| Error estándar de asimetría |          | ,186    |
| Curtosis                    |          | ,555    |
| Error estándar de curtosis  |          | ,369    |
| Mínimo                      |          | 2       |
| Máximo                      |          | 130     |

Fuente: elaboración propia

Como se puede deducir de la tabla anterior, la edad promedio de las empresas pertenecientes a la muestra es de 40,02 años (40 años, 2 meses y 12 días) lo que está dado por el hecho de haber sido extraída la muestra de una población de empresas agremiada – formalmente registradas en las cámaras de comercio – y entre las que se cuenta con empresas de trayectoria amplia como exportadoras (por ejemplo los ingenios azucareros, productoras de alimentos, manufacturas, etc.). Siguiendo con el análisis, el coeficiente de curtosis de 0,555 indica que la distribución de los datos toma una forma “platicúrtica” es decir la curva que representa los datos es aplanada, con colas menos anchas y es menos apuntada que la curva normal. El estadístico de asimetría es de 0,846; es decir que  $\gamma > 0$ , por lo que la distribución de la variable antigüedad de la empresa es asimétrica positiva o a la derecha, esto debido a que el 31,6% de las empresas tiene 50 años o más de antigüedad. Estos coeficientes significan que dentro de la muestra hay valores extremos como 128 años de edad de la empresa y empresas con 2 años de antigüedad, y a su vez el coeficiente de asimetría refleja que hay una mayor cantidad de datos a la derecha de la media de la edad – antigüedad – de las empresas analizadas.

Continuando con la caracterización de la muestra, abordamos ahora lo concerniente a la variable “número de empleados”, ésta nos facilita la clasificación según el tamaño de la empresa: Pequeña (25 a 50 empleados), Mediana (51 a 200 empleados) y Grande (más de 200 empleados). En la muestra contamos con el 41,5% de empresas grandes; el 29,82% de las empresas son medianas y el complemento, es decir el 28,66% son empresas pequeñas.

Para soportar la explicación sobre la variable “número de empleados”, a continuación mostramos algunos resultados estadísticos que caracterizan a la muestra.

Tabla 5.2 Estadísticos descriptivos del número de empleados de las empresas

| V1NUMEMPLE                  |          |             |
|-----------------------------|----------|-------------|
| N                           | Válido   | 171         |
|                             | Perdidos | 0           |
| Media                       |          | 772,61      |
| Desviación estándar         |          | 2334,961    |
| Varianza                    |          | 5452043,144 |
| Asimetría                   |          | 7,413       |
| Error estándar de asimetría |          | ,186        |
| Curtosis                    |          | 69,985      |
| Error estándar de curtosis  |          | ,369        |
| Mínimo                      |          | 23          |
| Máximo                      |          | 25000       |

Fuente: elaboración propia

Como se puede deducir de la tabla anterior, el promedio del número de empleados es 772,61 lo que está dado por el hecho de haber incluido en la muestra empresas muy grandes en cuanto al número de empleados, 24/171 empresas con más de 1.000 empleados (14,04% de las empresas de la muestra) y una de ellas con 25.000 distorsiona los resultados; así mismo tenemos 47/171, es decir el 27.5% de la muestra, son empresas 200 < número empleados < 1.000. Las cifras anteriores significan que nuestra muestra tenía 71/171, es decir 41,5 % son empresas grandes (empresas grandes > 200 empleados). En cuanto a las empresas medianas, éstas son (50 empleados <EM<200 empleados), en la muestra tenemos 51/171, lo cual equivale al 29,82%; y las empresas pequeñas incluidas en la muestra fueron 49/171 es decir el 28,66%. Alrededor de 150 empresas cuentan con 25 a 1.670 empleados. Estas cifras nos permiten afirmar que la composición de la muestra fue no proporcionada según el tamaño y su verdadero valor en la población.

Siguiendo con el análisis, el coeficiente de Curtosis de 69,985 indica que la distribución de los datos toma una forma “leptocúrtica” es

decir la curva que representa los datos es más apuntada y con colas más anchas que la curva normal. El estadístico de asimetría ( $\gamma$ ) es de 7,413; es decir que  $\gamma > 0$ , por lo que la distribución de la variable número de empleados de la empresa es asimétrica positiva o a la derecha. Estos coeficientes significan que dentro de la muestra hay valores extremos como 25.000 empleados y por la proporción de empresas grandes en la muestra; de asimetría refleja que hay una gran concentración de datos a la derecha de la media del número de empleados de la empresa por efectos del 41,5% de empresas grandes y el que contiene datos extremos.

Continuamos ahora con la variable “líneas de exportación”. En la muestra encontramos que el 46,2% de empresas exportan entre 1 y 3 líneas; el 38,01% de las empresas exportan entre 4 y 6 líneas; el 10,53% exportan entre 7 y 10 líneas y el complemento, es decir el 5,26% de las empresas exportan más de 10 líneas.

Para soportar la explicación sobre la variable “número de líneas exportadas”, a continuación mostramos algunos resultados estadísticos que caracterizan a la muestra.

Tabla 5.3 Estadísticos descriptivos del número de líneas exportadas

| V3NUMLINEA                  |          |        |
|-----------------------------|----------|--------|
| N                           | Válido   | 171    |
|                             | Perdidos | 0      |
| Media                       |          | 5,28   |
| Desviación estándar         |          | 7,257  |
| Varianza                    |          | 52,662 |
| Asimetría                   |          | 5,937  |
| Error estándar de asimetría |          | ,186   |
| Curtosis                    |          | 41,565 |
| Error estándar de curtosis  |          | ,369   |
| Mínimo                      |          | 1      |
| Máximo                      |          | 68     |

Fuente: elaboración propia

De los resultados de la tabla anterior podemos deducir que en la muestra contamos con empresas que en promedio exportan 5,28 líneas, y la desviación estándar y la varianza del número de líneas es 7,257 y 52,662 respectivamente; lo cual contrastado con una curtosis de 41,561 correspondientes a una distribución platicúrtica, estos valores están afectados una proporción considerable de la muestra que exportan entre 1 y 6 líneas, lo cual equivale al 84,22% de las empresas. Esto nos permite deducir que un poco más de 4/5 de la muestra exportan un portafolio de líneas entre pequeño y mediano (consideración de los autores). Adicionalmente el coeficiente de asimetría  $\gamma = 1,722$  nos indica una concentración de 54,8% de datos a la derecha de la media del número de líneas exportadas, es decir que esa proporción exporta más de 7 líneas.

Continuamos ahora nuestra descripción de la muestra con la variable “años de experiencia exportadora”. En la muestra encontramos que el 21,05% de empresas tienen una experiencia de 1 a 5 años como exportadores; el 22,81% su experiencia exportadora está entre los 6 y los 10 años; el 29,82% de las empresas tienen una experiencia exportadora que va de los 11 a los 20 años y el 26,32% tiene una experiencia exportadora mayor a 20 años.

Para soportar la explicación sobre la variable “años de experiencia exportadora”, a continuación mostramos algunos resultados estadísticos que caracterizan a la muestra.

De la tabla siguiente (tabla 5.5) podemos deducir que las empresas de la muestra llevan exportando en promedio 16 años, 9 meses y 11 días, con una desviación estándar de 13,962. La Curtosis de  $g_2 = 3,235$  indica que el comportamiento de la distribución es de una curva leptocúrtica, es decir que se traza una curva más apuntada y con colas más anchas que la normal.

Tabla 5.4 Estadísticos descriptivos del número de años de experiencia exportadora

| V4AÑOEXPEXP                 |          |         |
|-----------------------------|----------|---------|
| N                           | Válido   | 171     |
|                             | Perdidos | 0       |
| Media                       |          | 16,78   |
| Desviación estándar         |          | 13,962  |
| Varianza                    |          | 194,939 |
| Asimetría                   |          | 1,722   |
| Error estándar de asimetría |          | ,186    |
| Curtosis                    |          | 3,235   |
| Error estándar de curtosis  |          | ,369    |
| Mínimo                      |          | 2       |
| Máximo                      |          | 70      |

Fuente: elaboración propia

Por otra parte el coeficiente de asimetría  $\gamma = 1,722$  nos indica una concentración de datos a la derecha de la media de los años de experiencia exportadora de las empresas de la muestra. Estos estadísticos tienen su origen en el comportamiento de las empresas de la muestra, en la cual una proporción mayor al 56% de las empresas llevan exportando más de 10 años.

Finalizamos ahora nuestra descripción inicial de la muestra con la variable “número de países a los que exportan las empresas”. En la muestra encontramos que el 2,92% de empresas exporta únicamente a 1 país; el 17,54% exporta a 2 o 3 países; el 34,5% de las empresas exporta a entre 4 y 6 países; el 28,65% de las empresas de la muestra exporta a entre 7 y 10 países y el 16,37% de las empresas exporta a más de 10 países.

Para soportar la explicación sobre la variable “número de países a los que exportan las empresas”, a continuación mostramos algunos resultados estadísticos que caracterizan a la muestra.

Tabla 5.5 Estadísticos descriptivos del número de países a los que exportan las empresas

| V5NUMMERCA                  |          |         |
|-----------------------------|----------|---------|
| N                           | Válido   | 171     |
|                             | Perdidos | 0       |
| Media                       |          | 8,77    |
| Desviación estándar         |          | 11,375  |
| Varianza                    |          | 129,389 |
| Asimetría                   |          | 4,825   |
| Error estándar de asimetría |          | ,186    |
| Curtosis                    |          | 30,012  |
| Error estándar de curtosis  |          | ,369    |
| Mínimo                      |          | 1       |
| Máximo                      |          | 100     |

Fuente: elaboración propia

De la tabla anterior podemos deducir que las empresas de la muestra exportan a 8,77 países en promedio, con una desviación estándar de 11,375 y una varianza de 129,389. La curtosis de  $g_2 = 30,012$  indica que el comportamiento de la distribución es de una curva leptocúrtica, es decir que se traza una curva más apuntada y con colas más anchas que la normal. Por otra parte el coeficiente de asimetría  $\gamma = 4,825$  nos indica una concentración de datos muy marcada a la derecha de la media de los países a los cuales exportan las empresas de la muestra. Los países de destino de exportación se concentran entre 2 y 6 países y equivales a más del 52% de la muestra.

### 5.3. Análisis a través de estadística descriptiva de los constructos y variables contingentes que conforman el modelo

Como argumentan diferentes autores (ver por ejemplo, Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; Howell, 2002; Pérez, 2004; Martín y Cabero, 2008) la finalidad de un análisis exploratorio de los datos es

examinar la información obtenida a partir de la muestra y previamente a la aplicación de cualquier técnica estadística, con el fin de conseguir una comprensión básica de los datos y de las relaciones existentes entre las variables analizadas. De esa manera buscaremos que las medidas reflejen con bastante precisión las peculiaridades del conjunto de datos obtenidos de las empresas que forman parte de la muestra.

### 5.3.1. Análisis de las correlaciones entre las variables contingentes (antigüedad, número de líneas, años de experiencia exportadora, número de mercados a los que se exporta y porcentaje de ventas por exportación)

Tabla 5.6 Matriz de correlaciones entre las variables contingentes

| N = 171     | Antigüedad | V1<br>NUMEMPLE | V3<br>NUMLINEA | V4<br>AÑOEXPEXP | V5<br>NUMMERCA |
|-------------|------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Antigüedad  |            |                |                |                 |                |
| V1NUMEMPLE  | ,379**     |                |                |                 |                |
| V3NUMLINEA  | ,095       | ,148           |                |                 |                |
| V4AÑOEXPEXP | ,670**     | ,369**         | ,253**         |                 |                |
| V5NUMMERCA  | ,298**     | ,329**         | ,302**         | ,570**          |                |
| V6PORVENEX  | -,160*     | ,005           | -,007          | ,012            | ,207**         |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05.

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Fuente: elaboración propia

Como se puede deducir de la información contenida en la tabla anterior; se observa una relación positiva y significativa entre la antigüedad y el crecimiento de la empresa. Con el paso del tiempo las empresas crecen y como consecuencia aumentan su estructura, convirtiéndose así en más burocráticas.

Es lógico que a mayor antigüedad la empresa posea mayor experiencia en exportación. Porque hará más tiempo que ha decidido expandirse a mercados en el extranjero. Es por ello que existe una relación positiva y significativa entre la antigüedad y el número de países a los que la empresa exporta (Alonso y Donoso, 1989; Martín y Rodríguez, 2009; Medina et al., 2014).



Por otra parte, observamos una relación negativa y significativa (-,160\*) entre la antigüedad de la empresa y el porcentaje de ventas de exportación, aunque la relación es bastante débil. Estudios empíricos al respecto muestran resultados contradictorios. Si bien autores como por ejemplo, Cooper y Kleinschmidt (1985) o Calof (1993) informan de una relación negativa entre la antigüedad de la empresa y sus exportaciones; otros como Czinkota y Johnston (1983), Diamantopoulos e Inglis (1988), Bonaccorsi (1992); arguyen que la relación es inexistente. Por otra parte, autores como Cavusgil y Naor (1987), Walters y Smiee (1990), Cavusgil y Zou (1994), Katsikeas et al. (1999), Madrid y García (2003), Hernández (2014) plantean por el contrario, que existe una relación positiva.

Ahora bien, en cuanto a las relaciones entre el tamaño de la empresa (número de empleados) y la experiencia exportadora y el número de mercados de exportación, vemos que la relación es positiva y significativa, es decir que las empresas en la medida que crecen, expanden sus operaciones hacia mercados extranjeros (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Zou et al., 1998; Barunerhjelm, 1999; Verwaal y Donkers, 2002) y con el tiempo acumularán experiencia exportadora (Calof, 1994; Zou et al., 1998; Verwaal y Donkers, 2002). En cuanto a la relación entre el tamaño de la empresa (número de empleados) y porcentaje de ventas de exportación no encontramos evidencia estadística.

Continuando con el análisis, vemos como el número de líneas (portafolio de productos) que posee la empresa se relaciona positiva y significativamente con la experiencia exportadora y el número de mercados extranjeros atendidos; como también una relación positiva y significativa entre experiencia en exportaciones y el número de mercados (Diamantopoulos e Inglis, 1988; Kaynak y Kuan, 1993; Domínguez y Sequeira, 1993; Alonso y Donoso, 2000; Aulakh, Kotabe

y Teegeen, 2000; Jiménez et al., 2013). Esto quiere decir que a mayor experiencia en exportación las empresas tienden a buscar nuevos mercados y a diversificar los productos que coloca en el extranjero, ya que su marca es conocida.

Tabla 5.7 Correlaciones entre la antigüedad de la empresa y los constructos del modelo

|                    |                        | Antigüedad |
|--------------------|------------------------|------------|
| media_aind         | Correlación de Pearson | ,045       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,556       |
| media_agrup        | Correlación de Pearson | -,045      |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,556       |
| media_aorg         | Correlación de Pearson | ,084       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,277       |
| media_nivint       | Correlación de Pearson | -,035      |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,646       |
| media_orint        | Correlación de Pearson | ,079       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,304       |
| media_dstrezasMKT  | Correlación de Pearson | ,062       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,421       |
| media_innovint     | Correlación de Pearson | ,109       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,156       |
| media_orientclient | Correlación de Pearson | ,021       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,788       |
| media_orientcompet | Correlación de Pearson | ,108       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,160       |
| media_orientintfut | Correlación de Pearson | ,042       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,586       |
| media_flexib       | Correlación de Pearson | -,043      |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,578       |

Fuente: elaboración propia

De la información contenida en la tabla anterior podemos deducir que la antigüedad de la empresa no tiene relación significativa con los constructos del modelo.

Tabla 5.8 Correlaciones entre tamaño de la empresa (número de empleados) y los constructos del modelo

|                     |                        | V1NUMEMPLE  |
|---------------------|------------------------|-------------|
| media_aind          | Correlación de Pearson | ,078        |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,312        |
| media_agrup         | Correlación de Pearson | -,028       |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,717        |
| media_aorg          | Correlación de Pearson | ,058        |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,452        |
| <b>media_nivint</b> | Correlación de Pearson | <b>,183</b> |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,017        |
| <b>media_orint</b>  | Correlación de Pearson | <b>,157</b> |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,040        |
| media_dstrezasMK    | Correlación de Pearson | ,116        |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,131        |
| media_innovint      | Correlación de Pearson | ,098        |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,203        |
| media_orientclient  | Correlación de Pearson | ,050        |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,515        |
| media_orientcompet  | Correlación de Pearson | ,045        |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,555        |
| media_orientintfut  | Correlación de Pearson | ,030        |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,695        |
| media_flexib        | Correlación de Pearson | ,013        |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,864        |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05.

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Fuente: elaboración propia

Basándonos en la información contenida en la tabla anterior, podemos deducir que la variable contingente número de empleados (tamaño de la empresa) tiene una relación positiva y significativa con el nivel de internacionalización (Fernández y Nieto, 2000; Losada et al., 2007, Kumar et al., 2011) y la orientación internacional (Losada et al., 2007; Jiménez et al., 2013). Tal y como hemos señalado, cuando la empresa comienza a crecer es lógico que busque nuevos mercados y en el entorno global en el que nos movemos es bastante probable que se oriente hacia el mercado internacional.

Tabla 5.9 Correlaciones entre años de experiencia exportadora de la empresa y los constructos del modelo

|                           |                        | V4AÑOEXPEXP |
|---------------------------|------------------------|-------------|
| media_aind                | Correlación de Pearson | ,106        |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,169        |
| media_agrup               | Correlación de Pearson | ,077        |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,315        |
| <b>media_aorg</b>         | Correlación de Pearson | <b>,178</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,020        |
| media_nivint              | Correlación de Pearson | ,132        |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,085        |
| <b>media_orient</b>       | Correlación de Pearson | <b>,212</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,005        |
| <b>media_dstrezasMK</b>   | Correlación de Pearson | <b>,219</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,004        |
| <b>media_innovint</b>     | Correlación de Pearson | <b>,233</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,002        |
| media_orientclient        | Correlación de Pearson | ,097        |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,206        |
| <b>media_orientcompet</b> | Correlación de Pearson | <b>,186</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,015        |
| media_orientintfut        | Correlación de Pearson | ,141        |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,066        |
| media_flexib              | Correlación de Pearson | ,142        |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,064        |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Según la información contenida en la tabla anterior, podemos deducir que la variable contingente años de experiencia de la empresa tiene una relación positiva y significativa con el aprendizaje organizativo (Alegre y Chiva, 2008; Kafouros, Buckley, Sharp y Wang, 2008), es decir, que en la medida que las empresas construyen su curva de experiencia en los mercados internacionales, sus empleados y por tanto la organización en general aprende. Así mismo, los años de experiencia atendiendo los mercados extranjeros, la empresa fortalece su orientación e innovación internacional (Alegre y Chiva, 2008; Kafouros et al., 2008; Monreal-Pérez et al., 2011). Esos años de experiencia exportadora también se relacionan de manera positiva y significativa estadísticamente con el desarrollo de destrezas de

marketing y con la orientación a los competidores (Renau, 1996; Rialp, 1999; Knight y Cavusgil, 2004; Knight y Kim, 2009; Sanz et al., 2007; Cavusgil y Knight, 2014) lo cual significa que las empresas, en la medida que construyen su curva de experiencia en los mercados extranjeros, van desarrollando destrezas de mercadeo que les permitirá atender dichos mercados eficaz y eficientemente.

Teniendo en consideración la información contenida en la tabla siguiente (tabla 5.10), podemos deducir que la variable contingente diversificación de mercados tiene una relación positiva y significativa con el aprendizaje individual, grupal y organizativo (Li, Chen, Liu y Peng, 2012; Casillas y Moreno-Menéndez, 2014), lo cual significa que las empresas, en la medida que expanden sus operaciones internacionalmente, deberán incrementar sus niveles de aprendizaje a todos los niveles ontológicos.

Tabla 5.10 Correlaciones entre el número de mercados atendidos por la empresa y los constructos del modelo

|                           |                        | V5NUMMERCA    |
|---------------------------|------------------------|---------------|
| <b>media_aind</b>         | Correlación de Pearson | <b>,196</b>   |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,010          |
| <b>media_agrup</b>        | Correlación de Pearson | <b>,180</b>   |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,018          |
| <b>media_aorg</b>         | Correlación de Pearson | <b>,246**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,001          |
| <b>media_nivint</b>       | Correlación de Pearson | <b>,322**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_orient</b>       | Correlación de Pearson | <b>,284**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_dstrezasMK</b>   | Correlación de Pearson | <b>,266**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_innovint</b>     | Correlación de Pearson | <b>,288**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_orientclient</b> | Correlación de Pearson | <b>,201**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,009          |
| <b>media_orientcompet</b> | Correlación de Pearson | <b>,213**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,005          |
| <b>media_orientintfut</b> | Correlación de Pearson | <b>,216**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,005          |
| <b>media_flexib</b>       | Correlación de Pearson | <b>,241**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,001          |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Como observamos en la tabla 10, también la diversificación de mercados se correlaciona positiva y significativamente con el nivel de internacionalización alcanzado por la empresa (Pla y Cobos, 2002; Vila y Küster, 2015) y con las dimensiones constitutivas de la capacidad para competir internacionalmente (orientación internacional, destrezas de mercadeo internacional, capacidad de innovación internacional, orientación al cliente, orientación a los competidores, orientación internacional) (Knight y Kim, 2009). Y así mismo, la diversificación de mercados se correlaciona positiva y significativamente con la flexibilidad estratégica, puesto que la empresa, en la medida en que se involucra en los mercados transfronterizos, desarrolla flexibilidad en cuanto a los recursos; se hace más flexible en cuanto a la coordinación de las operaciones; y, de igual manera, deberá desarrollar en alto grado flexibilidad de planificación.

Tabla 5.11 Correlaciones entre el número de líneas de la empresa y los constructos del modelo

|                    |                        | V3NUMLINEA |
|--------------------|------------------------|------------|
| media_aind         | Correlación de Pearson | ,070       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,360       |
| media_agrup        | Correlación de Pearson | ,115       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,135       |
| media_aorg         | Correlación de Pearson | ,101       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,188       |
| media_nivint       | Correlación de Pearson | ,076       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,325       |
| media_orient       | Correlación de Pearson | ,085       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,267       |
| media_dstrezasMK   | Correlación de Pearson | ,066       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,391       |
| media_innovint     | Correlación de Pearson | ,023       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,760       |
| media_orientclient | Correlación de Pearson | ,024       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,751       |
| media_orientcompet | Correlación de Pearson | ,024       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,753       |
| media_orientintfut | Correlación de Pearson | -,008      |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,922       |
| media_flexib       | Correlación de Pearson | ,047       |
|                    | Sig. (bilateral)       | ,543       |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Teniendo en consideración la información contenida en la tabla anterior (tabla 5.11), podemos deducir que la variable contingente número de líneas no tiene relación con ninguno de los constructos del modelo (Ruíz y Fuentes, 2013).

Tabla 5.12 Correlaciones entre el porcentaje de ventas en el exterior de la empresa y los constructos del modelo

|                           |                        | V6PORVENEX    |
|---------------------------|------------------------|---------------|
| <b>media_aind</b>         | Correlación de Pearson | <b>,279**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_agrup</b>        | Correlación de Pearson | <b>,326**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_aorg</b>         | Correlación de Pearson | <b>,328**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_nivint</b>       | Correlación de Pearson | <b>,537**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_orient</b>       | Correlación de Pearson | <b>,395**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_dstrezasMK</b>   | Correlación de Pearson | <b>,367**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_innovint</b>     | Correlación de Pearson | <b>,326**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_orientclient</b> | Correlación de Pearson | <b>,358**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_orientcompet</b> | Correlación de Pearson | <b>,294**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_orientintfut</b> | Correlación de Pearson | <b>,405**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |
| <b>media_flexib</b>       | Correlación de Pearson | <b>,369**</b> |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000          |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Por último, y respecto a la información recogida en la tabla 5.12, podemos deducir que la variable contingente *porcentaje de ventas en el exterior de la empresa* tiene una relación positiva y significativa con todos los constructos del modelo: Aprendizaje Organizativo (Alegre, 2013), Nivel de Internacionalización de la Organización (Knight y Cavusgil, 1996; Rialp y Rialp, 2005; Ottaviano y Martincus, 2011), Capacidad para Competir Internacionalmente (Knight y Kim, 2009) y Flexibilidad Estratégica (Clemente et al., 2014). En términos generales, podemos afirmar que en la medida de que una organización fortalece sus ventas en los mercados extranjeros, su nivel de

internacionalización se incrementa y paralelamente a ello desarrolla capacidades dinámicas como la flexibilidad estratégica y la capacidad para competir internacionalmente.

#### **5.4. Análisis factorial confirmatorio CFA (Confirmatory Factor Analysis)**

Como explicamos ampliamente en el capítulo anterior, el AF es una técnica multivariada de reducción de datos (Hair, 2010) que sirve para agrupar por homogeneidad a un conjunto amplio de variables. El AF es básicamente un método numérico para la maximización simultánea de las funciones de un número determinado de variables (Jöreskog, 1966) y la formulación de un modelo general para el análisis de estructuras de covarianza (Jöreskog, 1973). Estos modelos también son denominados de estructuras de covarianzas (Long, 1983). Además dichos modelos son herramientas estadísticas que permiten minimizar la diferencia entre las covarianzas muestrales y las covarianzas pronosticadas por el modelo estructural, pueden ser representados en modelos de ecuaciones estructurales (SEM). En este tipo de modelamiento se representan constructos que no se pueden observar/medir directamente sino a través de otras variables y sus parámetros de estimación.

Así mismo los SEM incluyen variables latentes que deben ser medidas y a su vez estos son herramientas que permiten testar hipótesis sobre las relaciones causales de los constructos representados en el modelo (Fornell y Larcker, 1981; Hurley et al., 1997; Schreiber et al., 2006; Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010; Diamantopoulos; 2011; Bagozzi y Yi, 1988 y 2012). Los modelos de SEM tienen la gran ventaja de facilitar propuestas en torno a las relaciones que se espera encontrar en diversas variables y estimar los parámetros que están especificados en las relaciones propuestas



(Ruíz, 2000). En el caso que nos atañe, esperamos confirmar mediante el análisis de una muestra de empresas exportadoras las relaciones hipotéticas entre AO → NIO y el efecto que sobre esa relación ejercen CCI y FO. Dichas relaciones están contenidas en el modelo inicial (ex ante) y han sido especificadas desde el marco teórico analizado en la presente tesis doctoral.

Cómo explicamos anteriormente, utilizamos el CFA para validar la consistencia (poder convergente, poder discriminante, fiabilidad) de las escalas utilizadas en la investigación para medir las variables endógenas. Con el CFA explicaremos las varianzas entre las variables latentes y sus correspondientes variables observables o ítems y de esa manera hacemos la validación de la consistencia a través de los indicadores apropiados. El punto de partida es el modelo con todos los ítems el cual etiquetamos como “Modelo Inicial” y que hacemos explícito en la Figura 5.2. Es importante resaltar que en el diseño de las ecuaciones en SEM, cada pregunta o ítem de una escala se asume como dependiente del respectivo constructo, factor o variable latente. El procedimiento consiste en eliminar uno a uno (step by step) aquellos ítems cuya varianza sea poco explicada por la varianza del factor, es decir que explique menos del 50% lo que equivale a coeficiente estandarizado de “carga” de mínimo 0,7 puesto que  $R^2 = 0,7^2 = 0,49 \sim 0,5$ . El objetivo de cada escala es obtener una varianza media explicada  $> 0,5$  y en general superior a la covarianza con otros factores o constructos (Fornell y Larcker, 1981).

Continuando con nuestro análisis, el constructo AO es una variable de segundo orden compuesta por las dimensiones: (a) los stocks de aprendizaje individual, ésta dimensión está constituida por 4 variables, Va1 → Va4; (b) los stocks de aprendizaje grupal, ésta dimensión está constituida por 3 variables, Va5 → Va7; y (c) los stocks de aprendizaje

organizacional, la dimensión está constituida por 5 variables, Va8 → Va12. Por su parte el NIO es un constructo de primer orden compuesto por 5 variables, Vni1 → Vni5. En nuestra asunción planteábamos la primera hipótesis en relación al efecto directo del AO sobre el NIO, es decir que a mayor nivel de aprendizaje logrado en la organización, mayor será el nivel de internacionalización alcanzado por la misma.

Así mismo, la Figura 5.2 que representa el análisis confirmatorio del primer modelo, contempla la variable CCI (la que hemos etiquetado como “capacidadcompint”). Este es un constructo de 2º orden, compuesto por las dimensiones: (a) orientación internacional, ésta dimensión está constituida por 9 variables que denominamos como Voi1 → Voi9; (b) destrezas de mercadeo internacional, ésta es una dimensión constituida por 7 variables que denominamos como Vdmi1 → Vdmi7; (c) capacidad de innovación internacional, ésta dimensión está constituida por 6 variables las que hemos denominado como Vcmi1 → Vcmi6; y (d) orientación hacia el mercado internacional, ésta dimensión tiene a su vez 3 subdimensiones: (c<sub>1</sub>) orientación hacia el cliente, la cual está constituida por 2 variables etiquetadas como Vomi1 → Vomi2; (c<sub>2</sub>) orientación hacia los competidores, la cual está constituida por 2 variables que hemos etiquetado como Voc1 → Voc2; y (c<sub>3</sub>) orientación interfuncional, que es una subdimensión constituida por 6 variables etiquetadas como Voint1 → Voint6.

Adicionalmente el segundo modelo analiza la relación entre AO y NIO mediada por el constructo FO (flexibilidad organizativa), cuya etiqueta en la Figura 5.4 es “flexibilidad estratégica”. Hemos considerado a FO como un constructo de primer orden, ya que está constituido por múltiples variables y aunque la literatura realiza un intento por agruparlas en constructos, no son homogéneos y no se observa un claro consenso. Por tanto, la consideraremos a efectos de

análisis como una dimensión/concepto formada por múltiples variables: las que se refieren a la flexibilidad de los recursos, 6 variables que van de Vfe1 → Vfe6; las referidas a la flexibilidad de coordinación en la organización (6 variables, de Vfe7 → Vfe12); y las relacionadas con la flexibilidad de planificación (4 variables, las que etiquetamos como Vfe13 → Vfe16).

A continuación presentamos el modelo inicial que relaciona los diferentes constructos con los ítems que representan las variables observables a través de las preguntas formuladas en la encuesta que aplicamos a una muestra de empresas exportadoras y de las cuales obtuvimos 171 cuestionarios completos. Con esta cantidad de cuestionarios iniciaremos el procesamiento y análisis de los datos obtenidos y a través de dicho análisis contrastaremos estadísticamente nuestro modelo hipotético. Es preciso hacer una salvedad y es respecto al tamaño de la muestra final de  $n = 171$  y el número de variables incluidas en el modelo; los resultados nos indican que para garantizar un mejor ajuste es necesario contar con una muestra  $n \geq 200$  (Ruiz et al., 2010).

Para este análisis y los análisis posteriores emplearemos los principales estadísticos o índices recomendados por la literatura especializada (Hu y Bentler, 1988; Fan y Wang, 1998; Barrett, 2007; Fan y Sivo, 2007; Iacobucci, 2010; Ruiz et al., 2010; Reise et al., 2013). La siguiente tabla nos muestra dichos estadísticos.

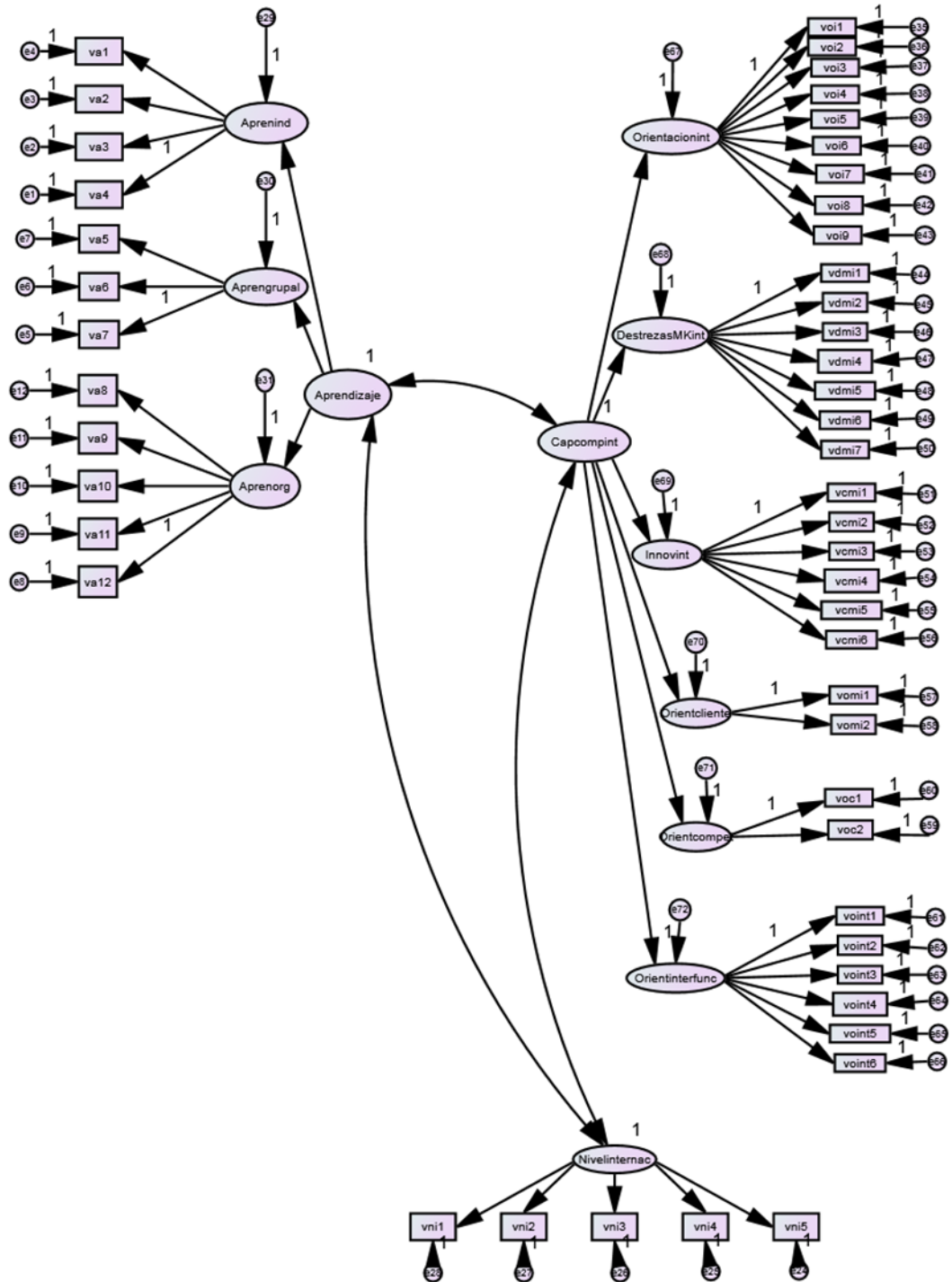
Tabla 5.13 Estadísticos de bondad de ajuste

| Estadístico   | Abreviatura   |
|---|---|
| <b>Ajuste absoluto</b><br>Chi-Cuadrado<br>Razón Chi-Cuadrado / grados de libertad   | $\chi^2$<br>$\chi^2 / gl$ CMIN/gl. medida de Centralidad para comparar varianzas  |
| <b>Ajuste comparativo</b><br>Índice de bondad de ajuste comparativo<br>Índice de Tucker-Lewis<br>Índice de ajuste normalizado   | CFI (Bentler, 1990)<br>TLI(Tucker y Lewis, 1973)<br>NFI   |
| <b>Ajuste parsimonioso</b><br>Corregido por parsimonia  | PGFI (Mulaik et al., 1989)  |
| <b>Otros</b><br>Índice de bondad de ajuste<br>Índice de bondad de ajuste corregido<br>Raíz del residuo cuadrático promedio<br>Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación<br>Índice de ajuste relativo<br>Índice de ajuste incremental | GFI (Jöreskog y Sörbom (1984)<br>AGFI<br>RMR<br>RMSEA (Steiger y Lind, 1980)<br>RFI (Bollen, 1986)<br>IFI (Bollen, 1989b) |

Fuente: Elaboración propia adaptada de Ruiz et al. (2010: 43)

Por tanto en la Figura 5.2 planteamos nuestro primer modelo, que analiza el ajuste entre los tres constructos señalados: Aprendizaje organizativo, nivel de internacionalización y capacidad de competencia internacional. Este es el modelo inicial analizado:

Figura 5.2 CFA inicial sobre AO, NIO y CCI



Fuente: elaboración propia

Como observamos en el CFA del primer modelo presentado obtenemos diferentes resultados a través del procesamiento estadístico con AMOS (Analysis of Moment Structures; Arbuckle, 1997), que nos proporcionan información sobre el grado de ajuste del modelo.

Tabla 5.14 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo inicial

| <b>Mod 1</b> | <b>CMIN</b> | <b>DF</b> | <b>CMIN/DF</b> | <b>RMSEA</b> |
|--------------|-------------|-----------|----------------|--------------|
| AO, NIO, CCI | 2248,924    | 1115      | 2,017          | ,077         |

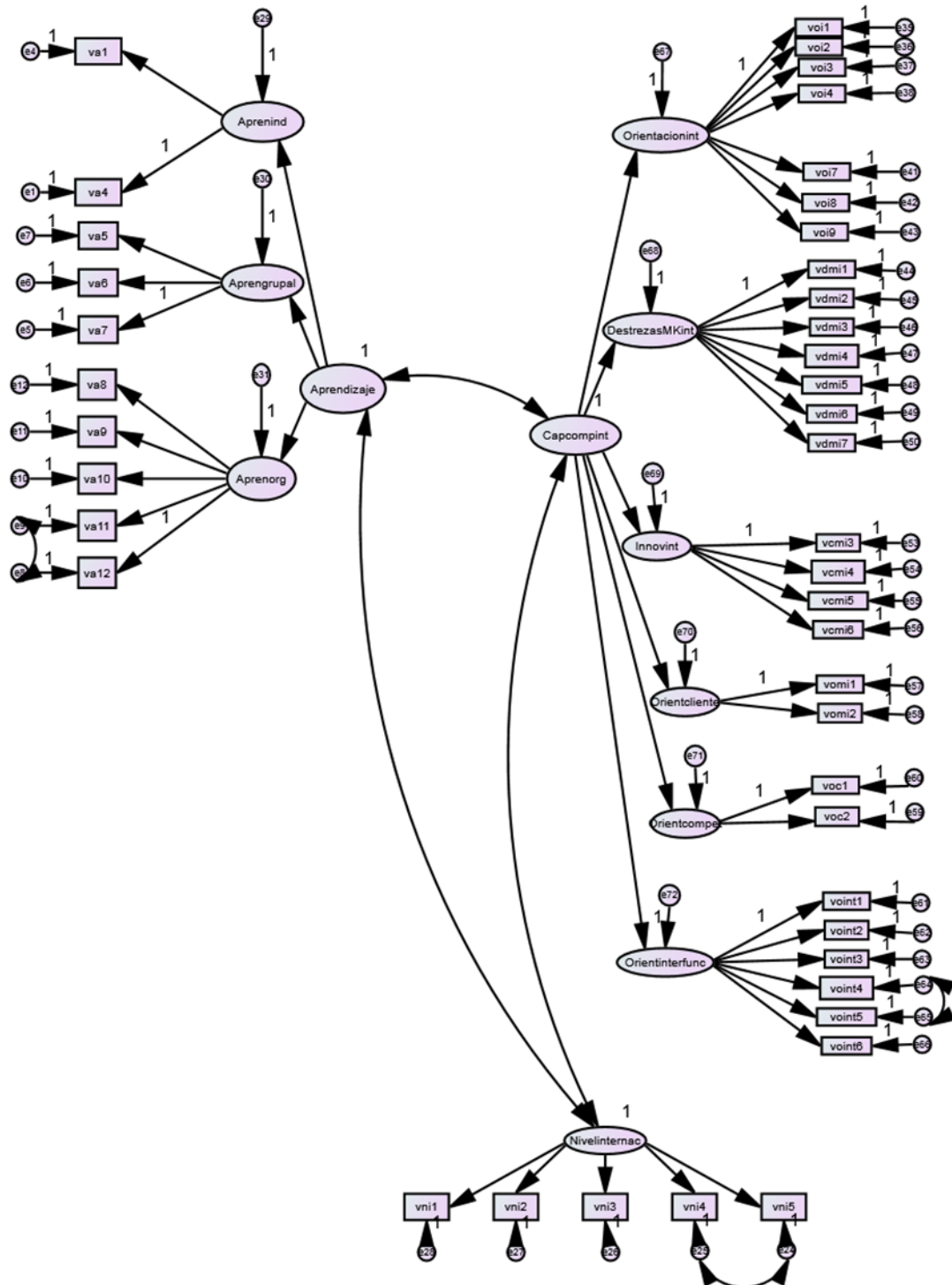
Fuente: elaboración propia

El valor de los índices de bondad del ajuste es bastante bajo (IFI y CFI con un valor aproximado de 0,83 y TLI con un valor de 0,82). Como se puede concluir a partir de los respectivos índices, el “Modelo 1 Inicial” no presenta un buen ajuste por lo cual se hace necesario depurarlo. Este objetivo lo conseguiremos eliminando aquellos ítems con cargas bajas y lo haremos en un proceso paso a paso (Step by step) como lo indican los diferentes autores que han desarrollado modelos SEM (Fornell y Larcker, 1981; Jöreskog y Sörbom, 1993); Bagozzi y Yi, 1998; Hair, 2010).

Continuando con nuestro análisis, mostraremos en primera instancia el modelo resultante que resulta de la reducción del modelo inicial. En la Figura 5.3 mostramos el modelo reducido y después en la Tabla 5.4 apreciaremos la razón por la cual las escalas empleadas tienen el poder explicativo ya que las cargas de los ítems finales son  $\geq 0,7$  (Hair et al, 2006; Nunally, 1978).

Como resultado de este proceso presentamos el modelo ajustado para validar la consistencia de las escalas empleadas en nuestra investigación. Para mejorar el ajuste del modelo, se introdujeron algunas covarianzas entre los errores de algunas variables, dentro de un mismo constructo.

Figura 5.3 CFA Modelo 1 (AO, NIO, CCI) reducido



Fuente: elaboración propia

Los valores que muestran ahora el ajuste del modelo son los siguientes (se observan en la tabla 5.15).

Tabla 5.15 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo final

| <b>Mod 1 reducido</b> | <b>CMIN</b> | <b>DF</b> | <b>CMIN/DF</b> | <b>RMSEA</b> |
|-----------------------|-------------|-----------|----------------|--------------|
| AO, NIO, CCI          | 1630,717    | 843       | 1,934          | ,074         |

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, el ajuste del modelo ha mejorado considerablemente una vez eliminados los ítems de carga baja, aunque el ajuste no es todavía óptimo. Podemos considerarlo, sin embargo, aceptable, con unos valores de TLI de 0,86 y de IFI y CFI de aproximadamente 0,90. Por su parte, el RMSEA = 0,074 lo cual implica una mejora del modelo respecto al inicial. Si bien estos valores de ajuste no son óptimos, la literatura acepta valores recomendados de CFI, TLI o NFI en torno a 0,90 (Hair et al., 1998). En nuestro caso, el elevado número de variables y las limitaciones inherentes al tamaño de la muestra nos permiten aceptar los niveles de ajuste anteriores. Mostramos también el valor de las cargas de los diferentes ítems, asociados a los distintos constructos y subconstructos en el modelo reducido (tabla 5.16).



Tabla 5.16 Cargas de los ítems del modelo reducido

|                   | AO   | CCI  | NIO  |
|-------------------|------|------|------|
| va4 Aind          | ,721 |      |      |
| Va1 Aind          | ,7   |      |      |
| Aind              | ,921 |      |      |
| va7 Agrupal       | ,788 |      |      |
| va6 Agrupal       | ,836 |      |      |
| va5 Agrupal       | ,799 |      |      |
| Agrupal           | ,939 |      |      |
| va12 Aorg         | ,753 |      |      |
| va11 Aorg         | ,835 |      |      |
| va10 Aorg         | ,811 |      |      |
| va9 Aorg          | ,853 |      |      |
| Va8 Aorg          | ,753 |      |      |
| Aorg              | ,874 |      |      |
| voi1 Oint         |      | ,765 |      |
| voi2 Oint         |      | ,826 |      |
| voi3 Oint         |      | ,846 |      |
| voi4 Oint         |      | ,807 |      |
| voi7 Oint         |      | ,728 |      |
| voi8 Oint         |      | ,802 |      |
| voi9 Oint         |      | ,833 |      |
| Oint              |      | ,941 |      |
| vdmi1 Dmkint      |      | ,732 |      |
| vdmi2 Dmkint      |      | ,844 |      |
| vdmi3 Dmkint      |      | ,834 |      |
| vdmi4 Dmkint      |      | ,834 |      |
| vdmi5 Dmkint      |      | ,794 |      |
| vdmi6 Dmkint      |      | ,708 |      |
| vdmi7 Dmkint      |      | ,770 |      |
| Dmkint            |      | ,810 |      |
| vcmi3 Innovint    |      | ,822 |      |
| vcmi4 Innovint    |      | ,767 |      |
| vcmi5 Innovint    |      | ,747 |      |
| vcmi6 Innovint    |      | ,783 |      |
| Innovint          |      | ,797 |      |
| vomi1 Oclient     |      | ,885 |      |
| vomi2 Oclient     |      | ,849 |      |
| Oclient           |      | ,898 |      |
| voint1 Ointerfunc |      | ,834 |      |
| voint2 Ointerfunc |      | ,813 |      |
| voint3 Ointerfunc |      | ,736 |      |
| voint4 Ointerfunc |      | ,740 |      |
| voint5 Ointerfunc |      | ,808 |      |
| voint6 Ointerfunc |      | ,758 |      |
| Ointerfunc        |      | ,926 |      |
| voc1 Ocomp        |      | ,814 |      |
| voc2 Ocomp        |      | ,795 |      |
| Ocomp             |      | ,939 |      |
| vni5              |      |      | ,758 |
| vni4              |      |      | ,780 |
| vni3              |      |      | ,718 |
| vni2              |      |      | ,864 |
| vni1              |      |      | ,762 |

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior, ya todas las cargas de los ítems (“standardized loadings”) son  $> 0,7$  lo cual nos permite concluir que esos ítems representan satisfactoriamente las variables latentes y se explica a través de ellos más del 50% de la varianza.

Ahora bien, continuando con nuestro análisis y tomando los resultados de la Tabla 5.15 y comparándolos con los estadísticos de ajuste de la Tabla 5.14, podemos decir que nuestro modelo posee un ajuste aceptable. Esto significa que los constructos del modelo definitivo están relacionados y los ítems definitivos (como lo indican sus respectivas cargas) permiten la observación y medición de las variables exógenas.

Como se puede observar, por una parte los estadísticos  $\chi^2/gl$  y RMSEA 1,934 y 0,074 respectivamente del modelo ajustado (ex post/Modelo 1 reducido) son mejores que los del Modelo Inicial (Modelo 1); y, por otra parte, los valores muy cercanos a 0,9 de los estadísticos TLI, CFI y IFI correspondientes al modelo reducido – ex post (Modelo 1 reducido) ofrecen un mayor ajuste de centralidad que los estadísticos correspondientes al modelo general inicial – ex ante. Por tanto, aceptamos como resultado del CFA los estadísticos del modelo ex – post, a partir de los cuales podremos concluir, junto con el análisis del AVE que realizamos a continuación, que el modelo propuesto tiene validez convergente.

Se ha calculado el (AVE) Average Variance Extracted que mide el grado en que la varianza del constructo se puede explicar a través de los indicadores elegidos (Fornell y Larcker, 1981). La varianza (AVE) debe ser superior a 0,5. En nuestro caso, como vemos en la tabla 5.17, se obtiene un AVE de 0,859 para el constructo de Aprendizaje, 0,605 para el de Nivel de internacionalización y 0,788 para el de Capacidad

de Competencia Internacional, con lo cual podemos afirmar que el modelo posee validez convergente.

Es necesario también realizar el cálculo de la validez discriminante del modelo. La validez discriminante implica que cada constructo debe ser significativamente diferente del resto con los que no se encuentra relacionado según la teoría, asegurándonos de que cada dimensión mide aspectos diferentes del constructo. Según Luque (1997) y Salas (2013), si los coeficientes de correlación entre las dimensiones o constructos analizados son menores o iguales a 0.90 se considera que existe validez discriminante. En nuestro caso, tal y como se observa en la tabla 5.17, todas las correlaciones son inferiores a 0,9.

Además, para verificar la validez discriminante se debe cumplir que la raíz cuadrada del AVE del constructo sea mayor que la correlación entre ese constructo y todos los demás (Chin, 1998). Esto se observa en las diagonales de la tabla 5.17, a continuación. Con todo ello, podemos afirmar que el modelo propuesto posee validez discriminante.

Tabla 5.17.- Cálculo del AVE, validez discriminante y Fiabilidad compuesta del modelo 1 final.

|               | CR    | AVE   | MSV   | ASV   | Nivelinternac | Aprendizaje | Capcompint |
|---------------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------------|------------|
| Nivelinternac | 0,884 | 0,605 | 0,569 | 0,491 | 0,778         |             |            |
| Aprendizaje   | 0,948 | 0,859 | 0,716 | 0,565 | 0,643         | 0,927       |            |
| Capcompint    | 0,957 | 0,788 | 0,716 | 0,642 | 0,754         | 0,846       | 0,888      |

Fuente: elaboración propia

Por último, debemos analizar la fiabilidad del modelo. Respecto a la fiabilidad compuesta obtenemos unos valores superiores a 0,7 como indica la teoría (Bagozzi y Yi, 1988) (1ª columna tabla 5.17, CR), con lo cual podemos afirmar que el modelo posee también fiabilidad compuesta.

Además, dado que el modelo contiene dos constructos de segundo orden, debemos realizar el análisis de fiabilidad del modelo de segundo orden. Se realiza utilizando la fórmula de Crocker y Algina (1986),  $k*p/1+(k-1)*p$ , donde k es el número de sub-factores (en nuestro caso, 3 para aprendizaje organizativo y 6 para capacidad de competencia internacional), y p la media de las correlaciones de los sub-factores. Previamente se ha realizado en AMOS el análisis de las correlaciones de los sub-factores y calculado las correlaciones entre los mismos.

Los resultados muestran un alfa de Cronbach de la variable de segundo orden Aprendizaje Organizativo (AO) de 0,938, y para la variable Capacidad de Competencia Internacional (CCI) de 0,982. Calculamos ahora los alfas de Cronbach para cada uno de los seis sub-constructos dentro de ambas variables, y los mostramos en la tabla 5.18.

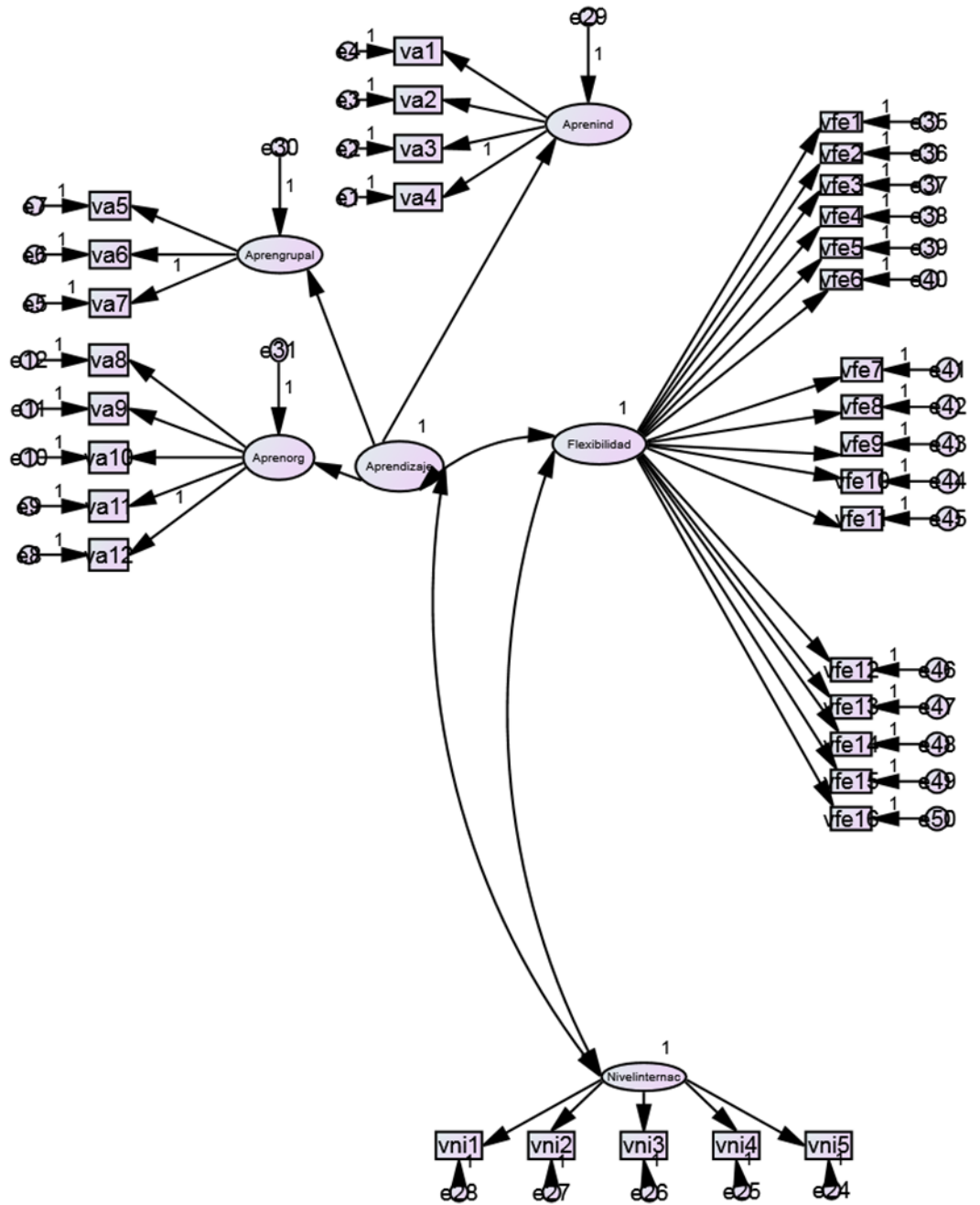
Tabla 5.18. Fiabilidad de los sub-constructos que forman las variables de segundo orden AO y CCI, y de la variable NIO

| <b>Variab</b> les | <b>Sub-constructos</b> | <b>Alfa Cronbach</b> |
|-------------------|------------------------|----------------------|
| AO                | Aind                   | 0,683                |
|                   | Agrupal                | 0,849                |
|                   | Aorg                   | 0,9                  |
| CCI               | Orient.internacional   | 0,924                |
|                   | Destrezas en MK int.   | 0,919                |
|                   | Innovac. Int.          | 0,857                |
|                   | Orient. Cliente        | 0,858                |
|                   | Orient. Interfunc.     | 0,909                |
|                   | Orient. Comp.          | 0,784                |
| NIO               | Nivel int.             | 0,886                |

Fuente: elaboración propia

A continuación, desarrollamos el análisis factorial confirmatorio de nuestro segundo modelo de relaciones, el que está relacionando el AO, NIO y FO, introduciendo, por tanto, el concepto de flexibilidad en la organización. El Modelo inicial del que partimos se presenta en la figura 5.4 a continuación.

Figura 5.4 CFA inicial sobre AO, NIO y FO



Fuente: elaboración propia

Como resultado del CFA de este segundo modelo presentado, obtenemos de nuevo diferentes resultados que nos indican el grado de ajuste del modelo.

Tabla 5.19 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo 2 inicial

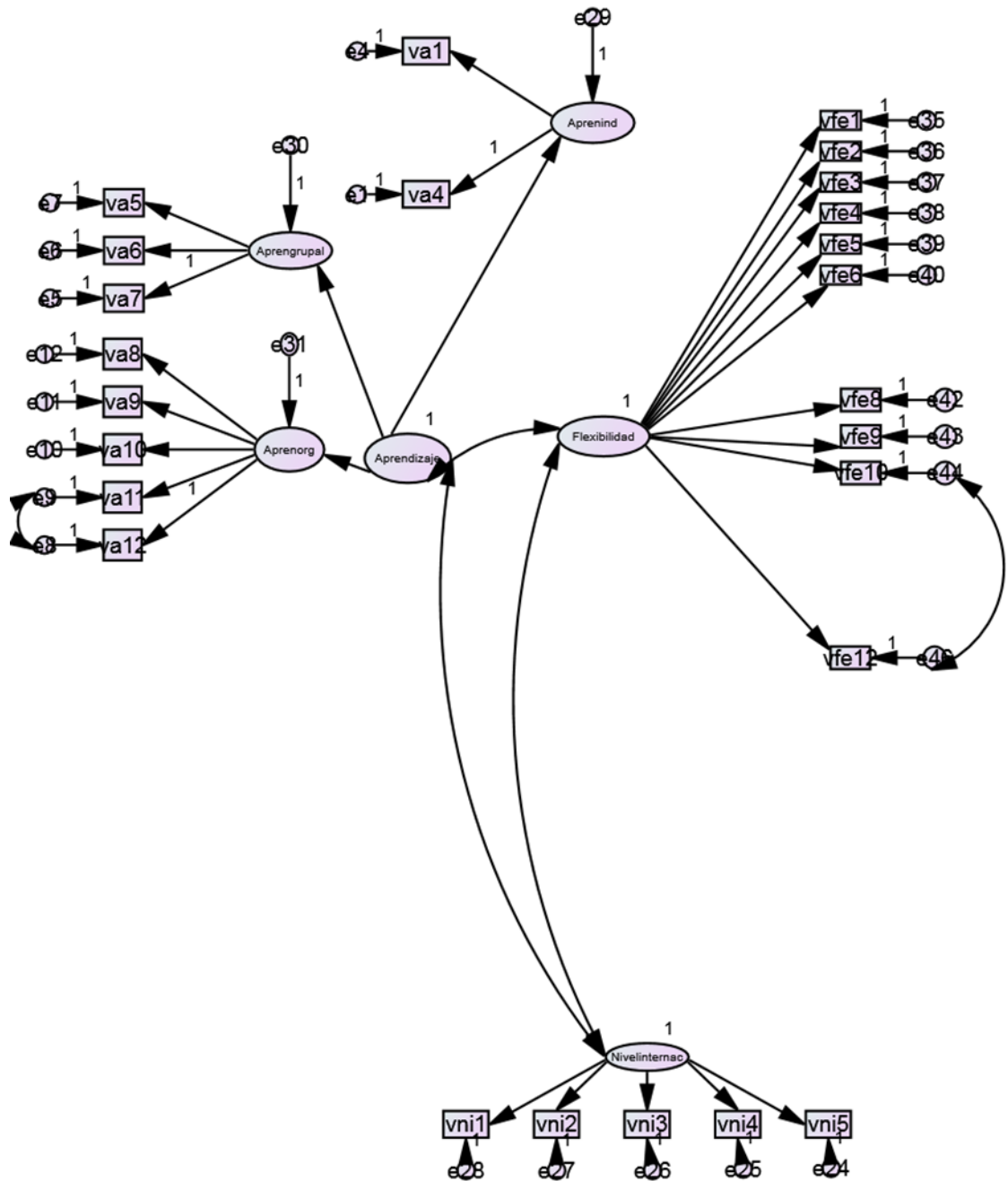
| <b>Mod 2</b> | <b>CMIN</b> | <b>DF</b> | <b>CMIN/DF</b> | <b>RMSEA</b> |
|--------------|-------------|-----------|----------------|--------------|
| AO, NIO, FO  | 1199,249    | 489       | 2,452          | 0,092        |

Fuente: elaboración propia

Como se puede concluir a partir de los respectivos índices (RMSEA = 0,092, IFI y CFI de 0,83 y TLI = 0,82), el “Modelo 2 Inicial” presenta un ajuste deficiente por lo cual se hace necesario depurarlo, a través del proceso paso a paso (Step by step).

Mostraremos así el modelo resultante que resulta de la reducción del modelo inicial (Figura 5.5), y en la Tabla 5.21 apreciaremos la razón por la cual las escalas empleadas tienen el poder explicativo ya que las cargas de los ítems finales son  $\geq 0,7$ . De nuevo se introdujeron algunas covarianzas entre los errores de algunas variables.

Figura 5.5 CFA final sobre AO, NIO y FO



Fuente: elaboración propia

Los valores que muestran ahora el ajuste del modelo son los siguientes (se observan en la tabla 5.20).

Tabla 5.20 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo 2 final

| <b>Mod 1 reducido</b> | <b>CMIN</b> | <b>DF</b> | <b>CMIN/DF</b> | <b>RMSEA</b> |
|-----------------------|-------------|-----------|----------------|--------------|
| AO, NIO, FO           | 515,343     | 267       | 1,930          | 0,074        |

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, el ajuste del modelo ha mejorado considerablemente una vez eliminados los ítems de carga baja. Podemos considerar que el ajuste es bueno ( $CMIN/DF = 1,930$ ;  $CFI = 0,927$ ;  $IFI = 0,928$ ;  $TLI = 0,918$  y  $RMSEA = 0,074$ ) de acuerdo con Hair et al. (1998). Mostramos también el valor de las cargas de los diferentes ítems asociados a los distintos constructos y subconstructos en el modelo reducido (tabla 5.21).



Tabla 5.21 Cargas de los ítems del modelo 2 reducido

|             | <b>AO</b> | <b>FO</b> | <b>NIO</b> |
|-------------|-----------|-----------|------------|
| va4 Aind    | ,719      |           |            |
| va1 Aind    | ,721      |           |            |
| Aind        | ,948      |           |            |
| va7 Agrupal | ,778      |           |            |
| va6 Agrupal | ,841      |           |            |
| va5 Agrupal | ,820      |           |            |
| Agrupal     | ,986      |           |            |
| va12 Aorg   | ,750      |           |            |
| va11 Aorg   | ,822      |           |            |
| va10 Aorg   | ,806      |           |            |
| va9 Aorg    | ,866      |           |            |
| Va8 Aorg    | ,759      |           |            |
| Aorg        | ,828      |           |            |
| vfe1        |           | ,757      |            |
| vfe2        |           | ,825      |            |
| vfe3        |           | ,855      |            |
| vfe4        |           | ,873      |            |
| vfe5        |           | ,877      |            |
| vfe6        |           | ,878      |            |
| vfe8        |           | ,723      |            |
| vfe9        |           | ,837      |            |
| vfe10       |           | ,770      |            |
| vfe12       |           | ,744      |            |
| vni5        |           |           | ,804       |
| vni4        |           |           | ,816       |
| vni3        |           |           | ,721       |
| vni2        |           |           | ,850       |
| vni1        |           |           | ,751       |

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior, ya todas las cargas de los ítems (“standardized loadings”) son  $> 0,7$  lo cual nos permite concluir que esos ítems representan satisfactoriamente las variables latentes.

Por tanto, los resultados del CFA muestran que el modelo ajusta y posee validez convergente. Para ratificar este resultado calculamos el AVE y analizamos la validez discriminante del modelo, como en el caso anterior. Como ya dijimos, la varianza (AVE) debe ser superior a 0,5. En nuestro caso, como vemos en la tabla 5.23 se obtiene un AVE de

0,852 para el constructo de Aprendizaje, 0,624 para el de Nivel de internacionalización y 0,666 para el de Flexibilidad, con lo cual podemos afirmar que el modelo posee validez convergente.

Tabla 5.22.- Cálculo del AVE, validez discriminante y Fiabilidad compuesta del modelo 2 final.

|                      | <b>CR</b> | <b>AVE</b> | <b>MSV</b> | <b>ASV</b> | <b>Aprendizaje</b> | <b>Nivelinternac</b> | <b>Flexibilidad</b> |
|----------------------|-----------|------------|------------|------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Aprendizaje</b>   | 0,945     | 0,852      | 0,612      | 0,499      | 0,923              |                      |                     |
| <b>Nivelinternac</b> | 0,892     | 0,624      | 0,540      | 0,463      | 0,621              | 0,790                |                     |
| <b>Flexibilidad</b>  | 0,952     | 0,666      | 0,612      | 0,576      | 0,782              | 0,735                | 0,816               |

Fuente: elaboración propia

Respecto a la validez discriminante, tal y como se observa en la tabla 5.22 todas las correlaciones entre constructos son inferiores a 0,9. Además, se observa en las diagonales de la tabla 5.22 que la raíz cuadrada del AVE es superior al valor del resto de correlaciones del constructo. Con todo ello, podemos afirmar que el modelo 2 reducido (final) propuesto posee validez discriminante.

Por último, debemos analizar la fiabilidad del modelo. Respecto a la fiabilidad compuesta, obtenemos unos valores superiores a 0,7 (Bagozzi y Yi, 1988) (1ª columna tabla 5.22, CR). Además, el modelo contiene un constructo de segundo orden y debemos realizar el análisis de fiabilidad de este modelo. Aplicando la fórmula de Crocker y Algina (1986), obtenemos un resultado similar al del caso anterior. Los alfas de Cronbach de los cinco subconstructos muestran también resultados similares.

Tabla 5.23. Fiabilidad de los sub-constructos que forman las variables de segundo orden AO, y de los constructos FO y NIO

| <b>Variables</b> | <b>Sub-constructos</b>    | <b>Alfa Cronbach</b> |
|------------------|---------------------------|----------------------|
| <b>AO</b>        | Aind                      | 0,683                |
|                  | Agrupal                   | 0,849                |
|                  | Aorg                      | 0,900                |
| <b>FO</b>        | Flexibilidad organizativa | 0,952                |
| <b>NIO</b>       | Nivel int.                | 0,886                |

Fuente: elaboración propia

En general, todos los resultados son superiores o muy cercanos a 0,7 con lo que se considera que existe fiabilidad en la forma de medición de los diferentes constructos y sub-constructos.

Realizados estos análisis, podemos concluir que ambos modelos propuestos poseen validez y fiabilidad. Y, por tanto, podemos proceder al contraste de las diferentes hipótesis elaboradas. Así, en el siguiente apartado analizaremos los dos modelos de mediación propuestos para el contraste de las hipótesis 3 y 5, respectivamente:

- 1) Modelo 1  $AO \rightarrow CCI \rightarrow NIO$ ; es decir, analizaremos el efecto de mediación de CCI (capacidad para competir internacionalmente) en la relación entre AO (aprendizaje organizativo) y NIO (nivel de internacionalización de la organización); y
- 2) Modelo 2  $AO \rightarrow FO \rightarrow NIO$ ; es decir, analizaremos el efecto de la FO (flexibilidad organizativa) en la relación entre AO (aprendizaje organizativo) y NIO (nivel de internacionalización de la organización).

### **5.5. Análisis de la mediación de las variables capacidad para competir internacionalmente (CCI) y flexibilidad organizativa (FO) en la relación entre aprendizaje organizativo (AO) y nivel de internacionalización (NIO)**

Con el fin de profundizar en el análisis del papel de las variables CCI y FO en la relación entre AO y NIO y para responder adecuadamente a cada una de las hipótesis planteadas, analizaremos dos modelos independientes de mediación. Estos dos modelos los plantearemos y analizaremos en los dos sub-apartados siguientes.

### **5.5.1 Análisis de la mediación de CCI en la relación AO → NIO**

Nos planteamos ahora responder a las Hipótesis 1, 2 y 3, formuladas en el capítulo 3 de la presente tesis, a través de un modelo de mediación donde la posible relación directa entre Aprendizaje Organizativo (AO) y Nivel de internacionalización de la organización (NIO) aparece mediada por la Capacidad de Competencia Internacional (CCI).

Las tres hipótesis que vamos a contrastar son las siguientes:

**Hipótesis 1: “El nivel de aprendizaje organizativo estará relacionado de manera directa y positiva con el grado de internacionalización de la organización”**

**Hipótesis 2: “El nivel de aprendizaje organizativo estará relacionado de manera directa y positiva con la capacidad de competir en los mercados internacionales de la organización”**

**Hipótesis 3: “La relación entre el nivel de aprendizaje organizativo alcanzado por la empresa y su relación con el nivel de internacionalización está mediada por la capacidad para competir internacionalmente”.**

En primer lugar, realizamos un análisis descriptivo de las principales variables que intervienen en el modelo. Las medias, desviaciones estándar y correlaciones se encuentran recogidas en la siguiente tabla.

Tabla 5.24 Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables

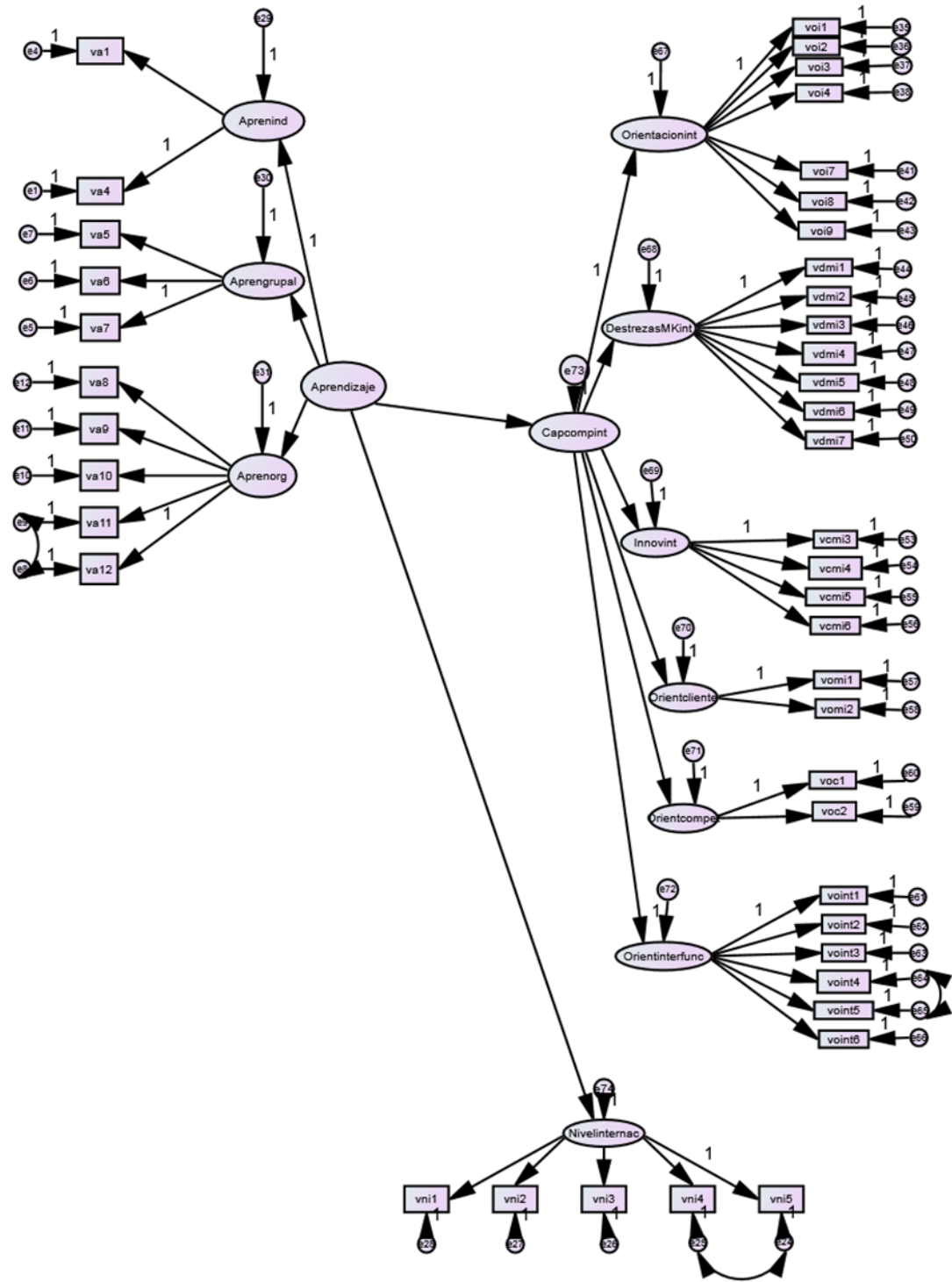
|                       | <b>M</b> | <b>SD</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |
|-----------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| 1.- media_capcompint  | 3,665    | ,863      |          |          |          |
| 2.- media_aprendizaje | 3,883    | ,773      | ,754**   |          |          |
| 3.- media_flexib      | 3,544    | ,989      | ,864**   | ,727**   |          |
| 4.- media_nivint      | 2,977    | ,885      | ,690**   | ,572**   | ,698**   |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Planteamos así un modelo directo que podemos observar en la figura 5.6

Figura 5.6 Modelo directo que analiza la relación entre AO-NIO y AO-CCI



Fuente: elaboración propia

En este caso, debemos analizar los coeficientes estandarizados que determinan si la relación directa entre AO y NIO existe y es significativa, así como el valor de esa relación, dado por el coeficiente Beta. Los valores del modelo directo son los que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 5.25.- Valores del Modelo directo de regresión

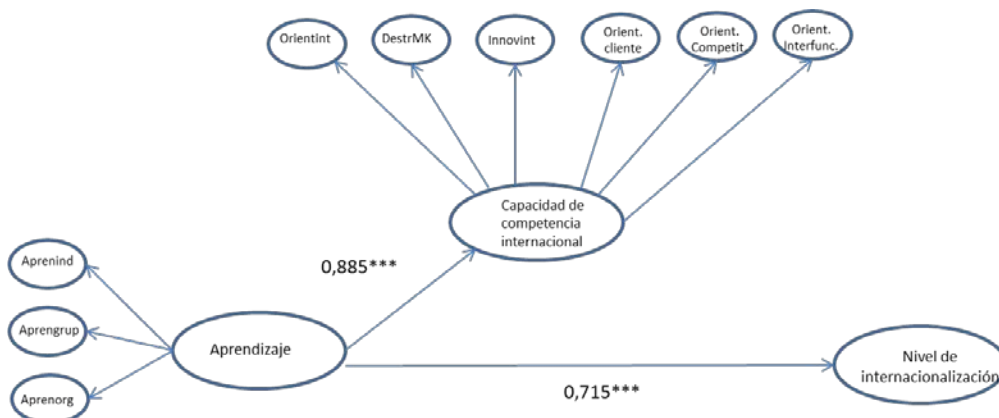
| Hipótesis | Relación | $\beta$  | Valor de t |
|-----------|----------|----------|------------|
| H1        | AO – NIO | 0,715*** | 6,946      |
| H2        | AO-CCI   | 0,885*** | 7,934      |

\*\*\*  $p \leq 0,001$

Fuente: elaboración propia

Estos valores muestran que la regresión es significativa estableciendo una relación directa entre AO y NIO, cuyo valor está representado por el parámetro  $\beta$  con un valor de 0,715, así como entre AO y CCI (0,885) (ver figura 5.7).

Figura 5.7 Valores del modelo directo de regresión



Fuente: elaboración propia

Además, debemos contrastar el grado de ajuste del modelo.

Tabla 5.26 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo directo de regresión AO-NIO

| Mod directo | CMIN     | DF  | CMIN/DF | RMSEA |
|-------------|----------|-----|---------|-------|
| AO - NIO    | 1630,717 | 843 | 1,934   | 0,074 |

Fuente: elaboración propia

Observamos que el ajuste es aceptable, con un RMSEA de 0,074, aunque con las limitaciones señaladas cuando se realizó el CFA (TLI de 0,86, CFI de 0,869 e IFI de 0,87). Por tanto, ante estos resultados podemos decir que, para el Modelo que mide las relaciones directas entre AO con NIO y CCI, las dos primeras hipótesis formuladas han sido corroboradas.

Planteamos ahora el modelo de mediación. En este caso estudiamos el efecto de una tercera variable, CCI, en la relación AO → NIO. En esta primera mediación el efecto causal directo en la relación AO → NIO ( $c'$ ) al introducir la variable CCI puede ser = 0 en un “efecto mediado simple completo” o  $\neq 0$  para un “efecto mediado simple parcial” (Ato y Vallejo, 2010).

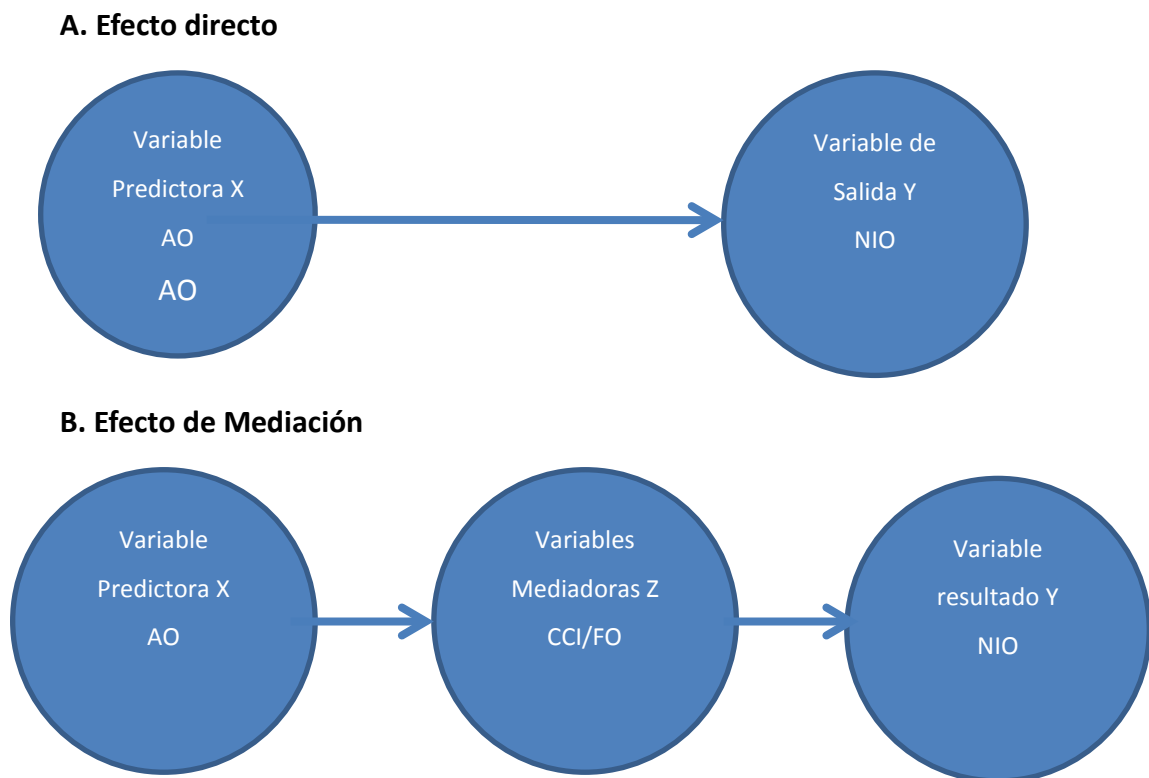
Ahora bien, en primera instancia debemos comprender en qué consiste una relación de mediación entre variables. Para Ato y Vallejo (2011: 550), “una vez establecida una relación causal entre una variable independiente X y una variable dependiente Y, una cuestión de interés para el investigador es considerar el papel que juega una tercera variable (Variable Z) en tal relación”. Para efectos del estudio que nos ocupa, consideraremos que la variable independiente X de un primer modelo es X = AO, la cual tiene un efecto directo sobre el NIO = Y, que viene a ser la variable dependiente; y adicionalmente asumimos que hay una tercera variable Z = CCI, que juega un papel de mediación en la relación entre AO → NIO. En la Figura 5.8 esquematizamos el planteamiento anterior. En esa Figura 5.8 hemos planteado nuestro



Modelo de mediación en el que hipotéticamente asumimos que la relación entre AO y NIO es mediada por una tercera variable CCI. En dicho modelo implícitamente está representada nuestra tercera hipótesis.

La hipótesis planteada (H<sub>3</sub>) es una hipótesis de tipo “efecto causal mediado” (Wegener y Fabrigar, 2000). En términos generales, los modelos de mediación son por naturaleza modelos causales porque las teorías subyacentes sugieren inferencias direccionales que son intrínsecamente causales (Rose et al., 2004). En el análisis que nos ocupa, la CCI es una tercera variable (mediadora) que al introducirla en nuestro modelo permite profundizar en el análisis de la relación causal entre AO → NIO. Un primer modelo con una tercera variable quedaría esquematizado como la Path 1: AO → CCI → NIO y lo representamos tal como aparece en la Figura 5.8.

Figura 5.8 Diagrama de los efectos directo y de mediación



Fuente: elaboración propia

Dado que en nuestro caso, para responder a las Hipótesis 3 y 5 hemos planteado dos análisis de mediación, con CCI y FO respectivamente, vamos a plantear la importancia de este análisis en la explicación de las relaciones de causalidad propuestas.

Desde una base teórica debemos responder la pregunta: ¿qué significa un efecto de mediación? Para Wegener y Fabrigar (2000) la mediación es un modelo causal, que explica el por qué y el cómo de un fenómeno causal (Frazier et al., 2004); es decir que el análisis de mediación consiste en identificar el proceso de intermediación a través de una variable Z (mediadora – CCI/FO) que lleva de una variable independiente X (AO) a una variable dependiente Y (NIO). En un modelo causal de mediación se supone que la variable X/AO causa a variable Z/CCI-FO y a su vez la variable mediadora Z/CCI-FO causa la variable dependiente Y/NIO. En este caso tanto AO como CCI y FO se denominan también variables predictoras (predictor variables) en investigación de correlaciones y en experimentos y la variable NIO se denomina “variable resultado” (outcome variable) en los diseños mencionados anteriormente (Frazier et al., 2004). En la literatura especializada al efecto de la variable mediadora sobre la variable dependiente se le denomina “efecto indirecto” o “efecto intermedio” (MacKinnon et al., 2002).

En este mismo sentido, la variable mediadora CCI/FO sirve para predecir “por qué” y “cómo” se causa o afecta a la variable resultado (outcome variable) (Frazier et al., 2004). Ampliando un poco la explicación, una variable mediadora (CCI/FO) explica la relación entre un predictor (AO) y la variable resultado (NIO); ver por ejemplo, James y Brett (1984); Baron y Kenny (1986); Holmbeck (1997). Como podemos deducir de la Figura 5.8 la variable CCI/FO la hemos

introducido al modelo como una variable mediadora, es decir, que constituye un mecanismo predictor sobre NIO. Si CCI/FO constituyen mecanismos mediadores en la relación entre AO y NIO. Bajo estas circunstancias se espera que niveles altos de desarrollo de la CCI/FO den como resultado correspondiente un nivel alto de internacionalización de las organizaciones. En este contexto de la evaluación del efecto de AO sobre NIO a través de los mecanismos subyacentes (efecto de la mediación de CCI/FO), las variables mediadoras proporcionan información sobre qué mecanismos son fundamentales para influir en los resultados, es decir, sobre el nivel de internacionalización alcanzado por las empresas bajo estudio. En nuestro estudio la teoría sugiere que el AO afecta directamente a CCI/FO y a su vez estas como variables mediadoras afectan a la variable resultado NIO. El AO es eficaz si a través de él, los niveles de CCI/FO se incrementan.

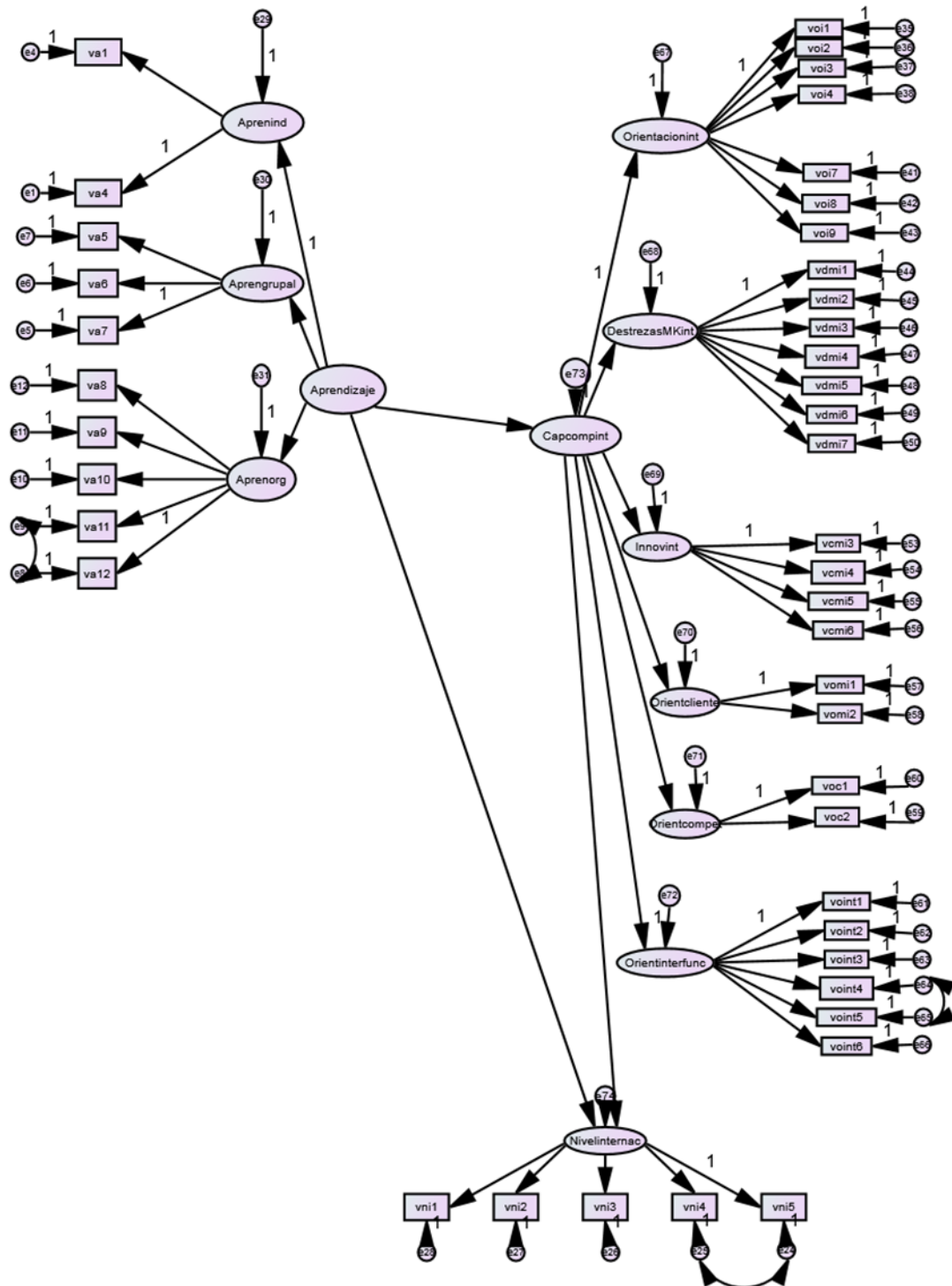
Existen diferentes métodos para probar los efectos de mediación en la relación entre variables independientes y variables dependientes (Saldanha y Deng, 2007; Cheung y Lau, 2008; Ato y Vallejo, 2011), entre ellos los que tienen como base los modelos de ecuaciones estructurales, cuyo empleo es recomendado puesto que los SEM posibilitan el control al facilitar el control del error de medición; ya que a través de ellos se pueden utilizar indicadores múltiples de los constructos y por la variedad de medidas de ajuste de modelos que proporcionan (Ato y Vallejo, 2011: 553).

Ahora procederemos con nuestros análisis de mediación: como se planteó más atrás en primera instancia trabajaremos desde un enfoque SEM la mediación  $AO \rightarrow CCI \rightarrow NIO$ , luego la mediación  $AO \rightarrow FO \rightarrow NIO$ ; y posteriormente haremos nuestros análisis para estas mismas mediaciones, desde la perspectiva de los modelos de regresión

sugeridos por Baron y Kenny (1986), Wu y Zumbo (2008), Ato y Vallejo (2011) y Murgui y Jiménez (2013).

Para el caso de la primera mediación  $AO \rightarrow CCI \rightarrow NIO$ , mostraremos en la Figura 5.9 las variables que finalmente formarán parte del modelo definitivo de la mediación  $AO \rightarrow CCI \rightarrow NIO$ .

Figura 5.9 Modelo mediado AO → CCI → NIO



Fuente: elaboración propia

Analizamos ahora el grado de ajuste del modelo. Como podemos observar en la tabla 5.27 el ajuste del modelo mediado es aceptable.

Tabla 5.27 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo mediado AO-CCI-NIO

| Mod mediado | CMIN     | DF  | CMIN/DF | RMSEA |
|-------------|----------|-----|---------|-------|
| AO-CCI-NIO  | 1607,662 | 842 | 1,909   | 0,073 |

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar, el ajuste del modelo es aceptable, con un RMSEA de 0,073 y, en general, ligeramente mejor que el del modelo directo (con un CFI de 0,873, TLI de 0,864 e IFI de 0,874). Analizamos ahora los valores de la regresión.

Tabla 5.28.- Valores del Modelo mediado de regresión

| Hipótesis | Relación  | $\beta$  | Valor de t |
|-----------|---|----------|------------|
| H3        | AO – NIO<br>(Efecto Directo)  | 0,020    | 0,142      |
|           | AO - CCI  | 0,846*** | 7,876      |
|           | CCI - NIO   | 0,736*** | 4,672      |
|           | Producto de AO sobre CCI y<br>de CCI sobre NIO<br>$0,846 \cdot 0,736$<br>(Efecto indirecto) | 0,623    |            |

\*\*\*  $p \leq 0,001$

Fuente: elaboración propia

Al contrastar los resultados del modelo directo con los del modelo mediado tenemos los siguientes hechos que podemos apreciar en la tabla siguiente.

Tabla 5.29 Contraste entre el modelo directo y el modelo mediado por CCI

| Cargas estandarizadas Modelo Directo               | Cargas estandarizadas Modelo Mediado                |
|--|---|
| AO $\rightarrow$ CCI = 0,885                       | X $\rightarrow$ Z (a) AO $\rightarrow$ CCI = 0,846  |
| X $\rightarrow$ Y (c) AO $\rightarrow$ NIO = 0,715 | X $\rightarrow$ Y (c) AO $\rightarrow$ NIO = 0,020  |
|  | Z $\rightarrow$ Y (b) CCI $\rightarrow$ NIO = 0,736 |

Fuente: elaboración propia

Observamos claramente que no sólo el ajuste del modelo ha mejorado, sino que en el modelo mediado la relación directa desaparece al dejar de ser significativa. Así mismo, el efecto indirecto es de 0,623 lo que nos muestra que existe una mediación total a través de la variable Capacidad de competir internacionalmente (CCI). Esto quiere decir que la relación positiva entre el nivel de aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización de la empresa tiene lugar cuando la empresa adquiere la capacidad de competir en los mercados internacionales; y que el aprendizaje afecta directamente a esa capacidad, contribuyendo a su generación ( $\beta=0,846$ ) y es esa capacidad la que influye sobre el nivel de internacionalización ( $\beta=0,736$ ).

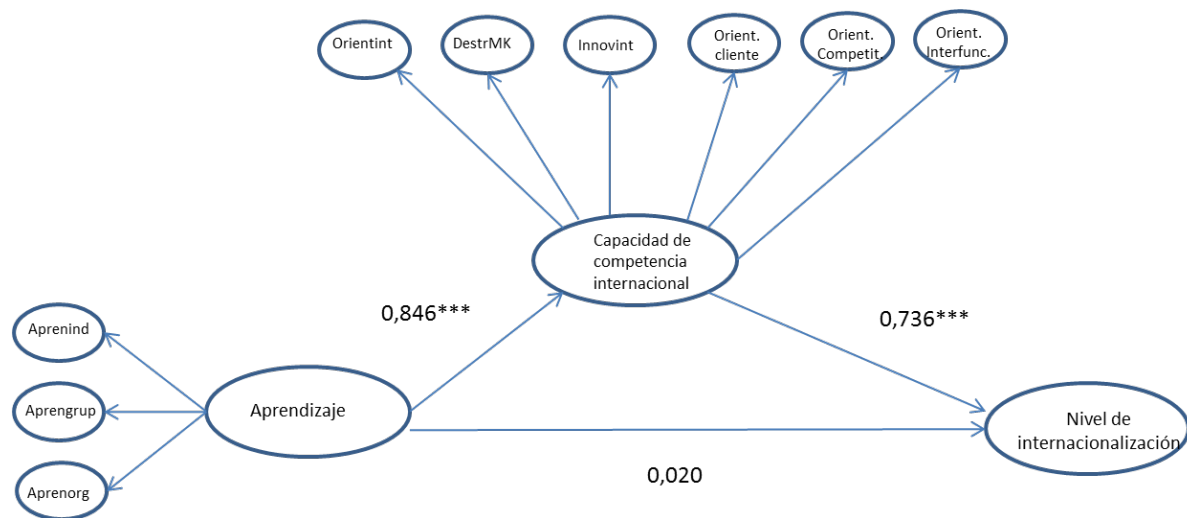
De los resultados de las tablas 5.28 y 5.29 podemos concluir que existe evidencia estadística de la mediación de CCI en la relación AO  $\rightarrow$  NIO (Baron y Kenny, 1986; Holmbeck, 1997; MacKinnon et al., 2002; Ato y Vallejo, 2011; Murgui y Jiménez, 2013) lo que da peso significativo a la Path 1: AO  $\rightarrow$  CCI  $\rightarrow$  NIO, puesto que comparativamente los resultados muestran lo siguiente:

- 1) En la relación *a* entre AO  $\rightarrow$  CCI no existe una gran variación, pasando la relación de 0,885 a 0,846;
- 2) La relación *c'* entre AO  $\rightarrow$  NIO muestra una gran perturbación puesto que deja de ser significativa;
- 3) La relación *b* entre CCI  $\rightarrow$  NIO es alta (0,736); y finalmente
- 4) Se da que  $c > c'$  por lo cual podemos establecer que existe mediación en la Path AO  $\rightarrow$  CCI  $\rightarrow$  NIO ya que podemos rechazar "supresión" o "moderación" puesto que  $(c)^2 > (c')^2$  (Murgui y Jiménez, 2013).

Por tanto, el efecto de Z (CCI) es de mediación según la variación

de las correlaciones entre X (AO), Y (NIO) y Z (CCI) (Murgui y Jiménez, 2013: 57). Además, siguiendo a Shrout y Bolger (2002), para que exista la mediación la diferencia entre los valores de  $\chi^2$  debe ser superior a 3,86 para una variación de un grado de libertad. Comprobamos en las tablas anteriores (5.26 y 5.27) que en este caso esa diferencia es superior. Todo ello corrobora nuestra H3.

Figura 5.10 Valores del modelo mediado AO → CCI → NIO



Fuente: elaboración propia

A continuación plantearemos el análisis de mediación a través de SEM del Modelo de Mediación descrito en la Path AO → FO → NIO.

### 5.5.2 Análisis de la mediación de FO en la relación AO → NIO

En este apartado analizaremos mediante un Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) el modelo de mediación descrito como Path 2 en este estudio: AO → FO → NIO.

Hemos discutido en el Capítulo 4 la teoría relacionada con los tres constructos “aprendizaje organizativo”, “flexibilidad organizativa” y “nivel de internacionalización”, e hipotéticamente planteamos que



cuando existe una política de aprendizaje organizativo en las empresas y ésta forma parte integral de la planificación estratégica y, a su vez, inmerso en dicha planificación existe un claro objetivo en cuanto a la explotación de ventajas competitivas y la sostenibilidad en el tiempo, la expansión de las empresas mediante la internacionalización de los negocios puede ser la ruta para alcanzar dichos objetivos.

También discutimos ampliamente, los retos que para las empresas significan los mercados extranjeros por atender; dados los niveles altos de rivalidad entre las empresas en pos de un trozo de esos mercados y que D'Aveni et al. (1995) han tenido a bien denominar "hipercompetitividad". En un entorno tan complejo como el que caracteriza a los mercados extranjeros las empresas que pretendan atenderlos deben desarrollar algún tipo de flexibilidad y en especial la que denominamos como "flexibilidad organizativa" y que discutimos anteriormente. Consideramos entonces pertinente que si bien las empresas "aprenden" tanto en los mercados locales como en los extranjeros, deben desarrollar e implementar recursos y capacidades, por ejemplo la flexibilidad organizativa", para conseguir éxito económico en los mercados de ultramar.

En este caso el efecto de una tercera variable FO en la relación AO → NIO, probablemente significa un efecto de mediación en dicha relación. En esta segunda mediación el efecto causal directo en la relación AO → NIO ( $c'$ ) al introducir FO como variable mediadora puede ser = 0 en un "efecto mediado simple completo" y  $\neq 0$  para un "efecto mediado simple parcial" (Ato y Vallejo, 2010).

Ahora bien, como discutíamos en el párrafo anterior, según Ato y Vallejo (2011: 550) una relación de mediación entre variables consiste en un fenómeno en el que "una vez establecida una relación causal entre una variable independiente X y una variable dependiente Y, es

importante desde el punto de vista del rigor estadístico establecer que esa relación causal es completamente independiente de cualquier otro efecto causal de una tercera variable dada”; para el caso que nos ocupa, asumimos que esa relación causal  $AO \rightarrow NIO$  también recibe un efecto de una “cuarta” variable que en el marco teórico analizado la denominamos como “flexibilidad organizativa” (Variable Z). Para efectos del estudio que nos ocupa, consideraremos que la variable independiente X en el segundo modelo la etiquetamos  $X = AO$ , y a su vez consideramos que tiene un efecto directo sobre el  $NIO = Y$ , que viene a ser la variable dependiente; y adicionalmente también asumimos que hay una tercera variable  $Z = FO$ , que juega un papel de mediación en la relación entre  $AO \rightarrow NIO$ .

Intentamos dar respuesta ahora a nuestras hipótesis 4 y 5.

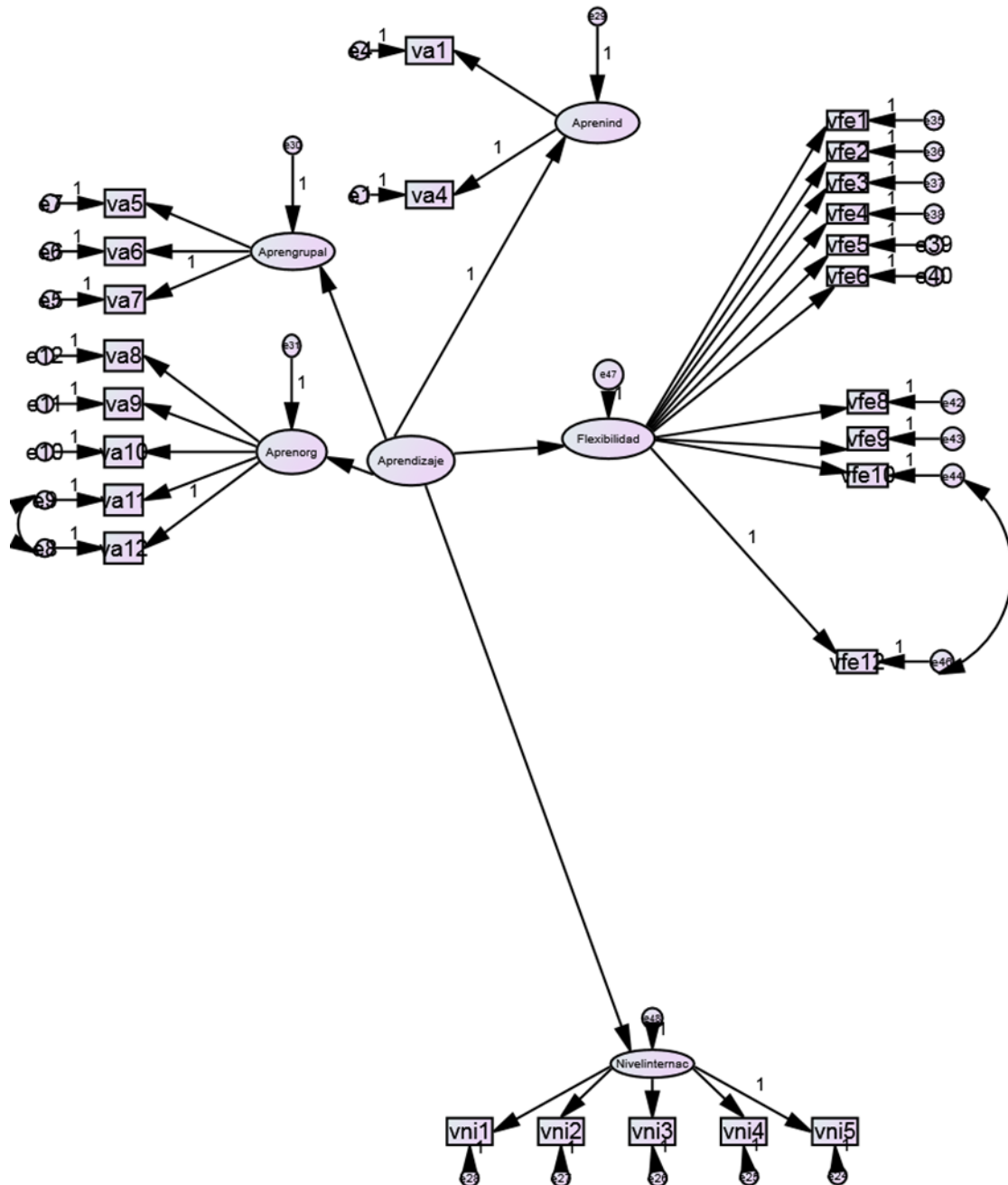
**Hipótesis 4: “El nivel de aprendizaje organizativo estará relacionado de manera directa y positiva con la flexibilidad requerida en la organización”**

**Hipótesis 5: “El nivel de flexibilidad de las organizaciones media la relación ente el aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización de las empresas”.**

La hipótesis planteada ( $H_5$ ) viene a ser también una hipótesis de tipo “efecto causal mediado” (Wegener y Fabrigar, 2000). En términos generales los modelos de mediación son por naturaleza modelos causales porque las teorías subyacentes sugieren inferencias direccionales que son intrínsecamente causales (Rose et al., 2004). En el análisis que nos ocupa la FO es una tercera variable (mediadora) que al introducirla en nuestro modelo permite profundizar en el análisis de la relación causal entre  $AO \rightarrow NIO$ . Debemos partir, como en el caso anterior, de la existencia de un modelo directo, para plantear

después el modelo mediado.

Figura 5.11 Modelo directo de las relaciones AO → NIO y AO → FO



Fuente: elaboración propia

Debemos analizar ahora el ajuste del modelo y la fuerza de las relaciones existentes.

Tabla 5.30 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo directo de regresión AO-NIO

| Mod directo | CMIN    | DF  | CMIN/DF | RMSEA |
|-------------|---------|-----|---------|-------|
| AO - NIO    | 543,147 | 268 | 2,027   | 0,078 |

Fuente: elaboración propia

Observamos que el ajuste es aceptable, con un RMSEA de 0,078, CFI de 0,919, IFI de 0,92 y TLI de ,0909.

Tabla 5.31.- Valores del Modelo directo de regresión

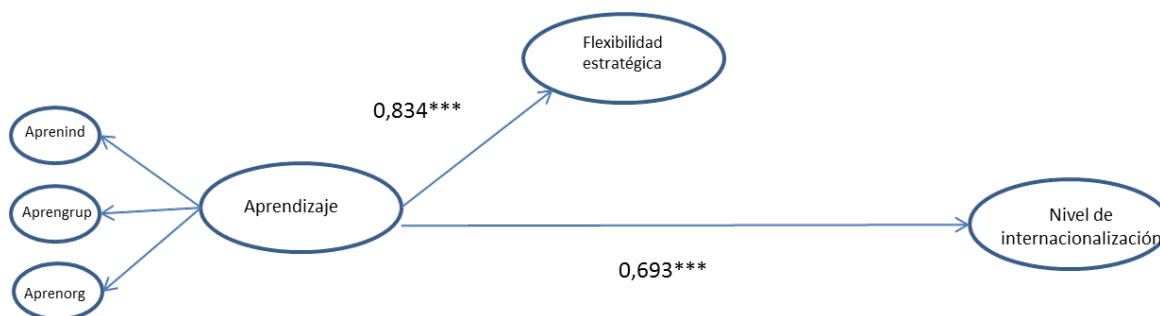
| Hipótesis | Relación | $\beta$  | Valor de t |
|-----------|----------|----------|------------|
| H1        | AO - NIO | 0,693*** | 7,092      |
| H4        | AO-FO    | 0,834*** | 7,780      |

\*\*\*  $p \leq 0,001$

Fuente: elaboración propia

Gráficamente:

Figura 5.12 Valores modelo directo de regresión



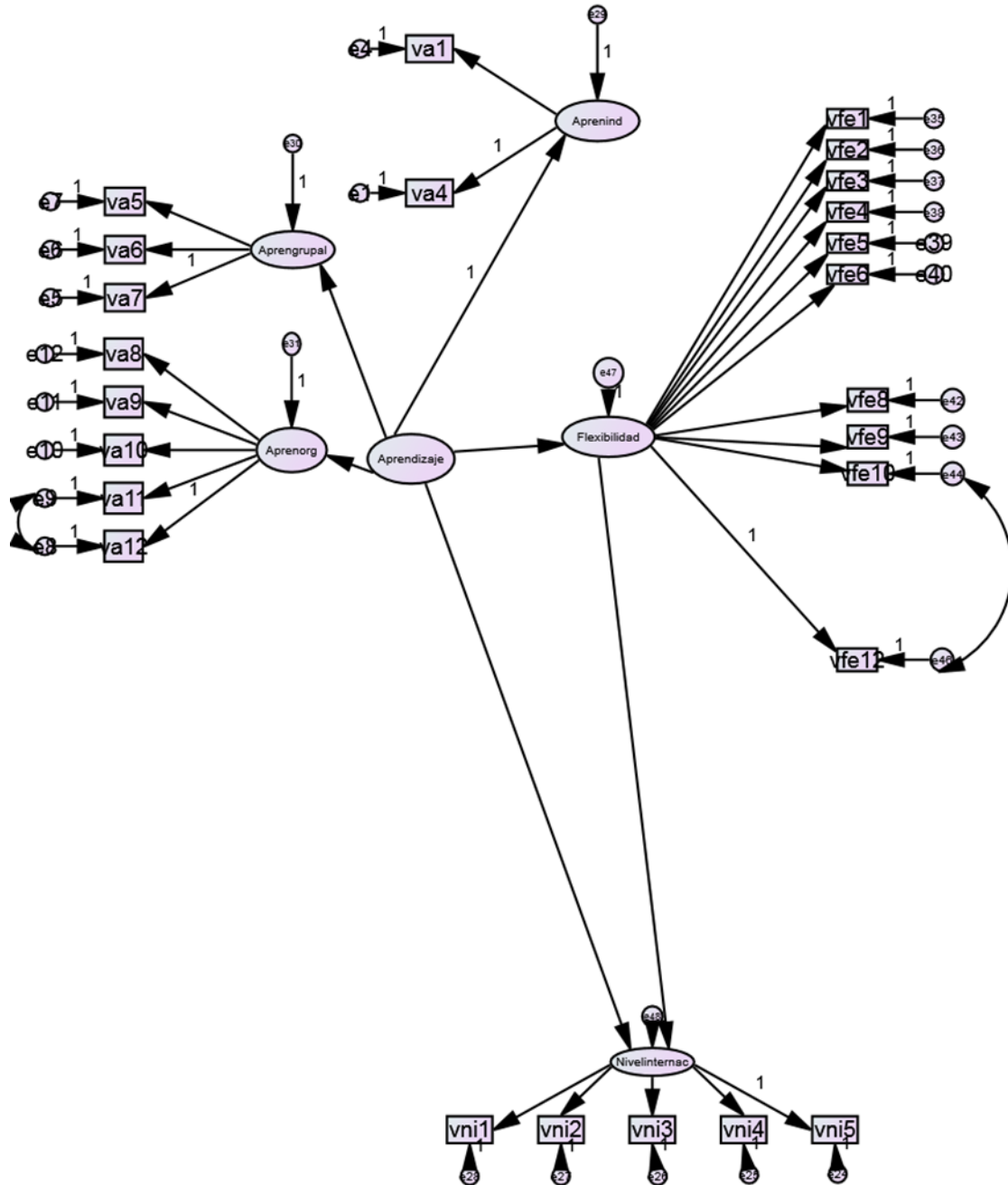
Fuente: elaboración propia

Estos valores muestran que la regresión es significativa y que existe una relación directa entre AO y NIO, cuyo valor está representado por el parámetro  $\beta$  con un valor de 0,693. Existe también una relación directa y significativa entre AO y FO (0,834). Por tanto,

ante estos resultados podemos decir que, para el Modelo que mide la relación directa entre AO y NIO teniendo en cuenta la variable flexibilidad, la primera de las hipótesis formuladas es corroborada de nuevo, junto a la H4 que también se cumple.

Además, apreciamos que el valor de  $\beta$  de la relación entre AO  $\rightarrow$  FO es de 0,834 (alto). En la siguiente figura (5.13) observamos el modelo mediado.

Figura 5.13 Modelo mediado AO → FO → NIO



Fuente: elaboración propia

Analizamos ahora el grado de ajuste del modelo. Como podemos observar en la tabla 5.32, el ajuste del modelo mediado es aceptable.

Tabla 5.32 Estadísticos (índices) de bondad de ajuste del modelo mediado AO-FO-NIO

| Mod mediado | CMIN    | DF  | CMIN/DF | RMSEA |
|-------------|---------|-----|---------|-------|
| AO-FO-NIO   | 515,343 | 267 | 1,930   | 0,074 |

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar, el ajuste del modelo es bueno, con un RMSEA de 0,074 y, en general, claramente mejor que el del modelo directo (con un RMSEA de 0,078 frente al 0,074, o un CFI en el modelo mediado de 0,927, IFI de 0,928 o TLI de 0,918). Analizamos, a continuación, los valores de la regresión:

Tabla 5.33.- Valores del Modelo mediado de regresión AO-FO-NIO

| Hipótesis | Relación   | $\beta$  | Valor de t |
|-----------|--|----------|------------|
| H5        | AO – NIO<br>(Efecto Directo)   | 0,119    | 1,065      |
|           | AO - FO  | 0,782*** | 7,622      |
|           | FO - NIO   | 0,641*** | 5,252      |
|           | Producto de AO sobre FO y de FO sobre NIO<br>0,782*0,641<br>(Efecto indirecto) | 0,502    |            |

\*\*\*  $p \leq 0,001$

Fuente: elaboración propia

Al contrastar los resultados del modelo directo con los del modelo mediado, tenemos los siguientes datos.

Tabla 5.34 Contraste entre el modelo directo y el mediado por FO

| Cargas estandarizadas Modelo Directo             | Cargas estandarizadas Modelo Mediado              |
|--|---|
| AO $\rightarrow$ FO = 0,834                      | X $\rightarrow$ Z a AO $\rightarrow$ FO = 0,782   |
| X $\rightarrow$ Y c AO $\rightarrow$ NIO = 0,693 | X $\rightarrow$ Y c' AO $\rightarrow$ NIO = 0,119 |
|  | Z $\rightarrow$ Y b FO $\rightarrow$ NIO = 0,641  |

Fuente: elaboración propia

De los resultados de las Tablas 5.33 y 5.34 podemos concluir que existe evidencia estadística de la mediación de FO en la relación AO → NIO (Baron y Kenny, 1986; Holmbeck, 1997; MacKinnon et al., 2002; Ato y Vallejo, 2011; Murgui y Jiménez, 2013) lo que da peso significativo a la Path 2: AO → FO → NIO, puesto que comparativamente los resultados muestran lo siguiente:

- 1) La variación de la relación entre AO → FO es pequeña (0,834 vs. 0,782);
- 2) La variación de la relación AO → NIO deja de ser significativa;
- 3) La relación entre FO → NIO es 0,641 (valor medio-alto); y
- 4) Si  $c > c'$  ( $0,693 > 0,119$ ) ⇒ la comparación  $c > c'$  permite concluir que existe mediación en la Path AO → FO → NIO ya que podemos rechazar “supresión” o “moderación” puesto que  $(c)^2 > (c')^2$  (Murgui y Jiménez, 2013).

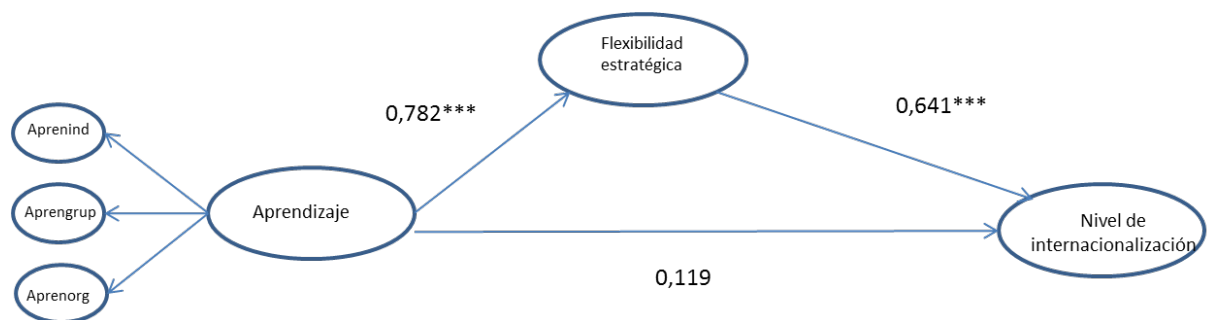
Según Shrout y Bolger (2002), para que exista la mediación la diferencia entre los valores de  $\chi^2$  debe ser superior a 3,86 para una variación de un grado de libertad, lo cual también ocurre en nuestro caso (ver tablas 5.30 y 5.32).

Podemos concluir, por tanto, que al comparar los resultados del modelo directo con los del modelo mediado el efecto de Z (FO) es de mediación según la variación de las correlaciones entre X (AO), Y (NIO) y Z (FO) (Murgui y Jiménez, 2013: 57). Observamos de nuevo, como en el anterior modelo, lo que parece ser una mediación total a través de la variable Flexibilidad de la organización (FO). Esto quiere decir que la relación de influencia positiva entre el nivel de aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización de la empresa tiene lugar también cuando la empresa adquiere un cierto nivel de flexibilidad



estratégica y organizativa en general; y que el aprendizaje afecta directamente a esa flexibilidad, la hace crecer, contribuyendo esta mayor flexibilidad a incrementar, a su vez, el nivel de internacionalización de la empresa, pero sólo a través de que la empresa haya ganado en flexibilidad.

Figura 5.14 Valores del modelo mediado AO → FO → NIO



Fuente: elaboración propia

Como conclusión, podemos decir que los modelos planteados corroboran nuestras hipótesis, observándose que la relación de la que habla la literatura entre aprendizaje organizativo y nivel de internacionalización se producirá cuando se haya generado la necesaria capacidad para competir en los mercados internacionales y cuando la empresa sea lo suficientemente flexible.

## Capítulo 6

## Capítulo 6 Conclusiones y discusión final

Consideramos que la investigación realizada y los resultados alcanzados permitirán aportaciones importantes tanto en el ámbito académico como en el campo del empresariado que se internacionaliza o está en camino de hacerlo.

En esta tesis doctoral hemos profundizado en el análisis del aprendizaje organizativo y sus efectos en el nivel de internacionalización de las organizaciones. Si bien éste es un tema con amplio historial de análisis académico y de la praxis en el contexto internacional, adolece del énfasis necesario en cuanto a lo relacionado con algunas capacidades dinámicas que deben desarrollar las organizaciones que se aventuran en la arena internacional. Así, tal y como se ha comprobado en esta tesis doctoral, la capacidad para competir internacionalmente y la flexibilidad organizativa desempeñan un rol fundamental para que el aprendizaje organizativo generado en los procesos de internacionalización se traduzca en resultados satisfactorios generados por dichos procesos.

Los resultados de la investigación realizada en esta tesis doctoral nos permiten establecer una serie de conclusiones que hacen referencia tanto al marco teórico, como al contraste estadístico de las hipótesis planteadas. En primer lugar y respecto al marco teórico discutido en el capítulo 1, el cual trata de la importancia estratégica del aprendizaje para las organizaciones, hemos analizado en dicho capítulo la relevancia del constructo “aprendizaje organizativo”. Este constructo se constituye en el eje central de esta tesis doctoral, dado su impacto general en el ámbito de las organizaciones. En nuestro

trabajo hemos analizado el comportamiento organizativo desde un enfoque de recursos y capacidades, y como consecuencia de este análisis hemos podido comprobar que el aprendizaje organizativo debe ser entendido como un concepto que integra el aprendizaje individual, el aprendizaje grupal y el aprendizaje organizativo (Crossan et al., 1999).

Por otra parte, en el capítulo 2 hemos analizado la importancia del proceso dinámico de internacionalización de las empresas como una alternativa importante para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Chiva et al., 2013; Cavusgil y Knight, 2015). Así mismo, hemos estudiado también como a través del desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente (Knight y Kim, 2009) y de la flexibilidad organizativa (Bowman y Hurry, 1993; Das y Elango, 1995; Sanchez, 1995; Volverda, 1996; Zahra et al., 2008), las organizaciones alcanzan determinados grados de internacionalización que afectan directamente su desempeño (Ramaswamy et al., 1996; Sullivan, 1994, 1996).

Tomando como base de partida los capítulos 1 y 2, en el tercero hemos realizado un amplio análisis de la relación entre el aprendizaje organizativo y el desempeño de las organizaciones en cuanto al proceso de internacionalización experimentado por ellas. Como bien plantean autores como por ejemplo Baker y Sinkula (1999), Calantone et al. (2002), Argote (2012), Santos-Vijande et al. (2012), Alegre (2013) y Hsu y Pereira (2013) entre muchos otros; una decidida orientación de la organización hacia los mercados transfronterizos y un compromiso con el aprendizaje organizativo por parte de las directivas y miembros de las organizaciones, facilita el desarrollo y/o sostenimiento de la ventaja competitiva (Stata, 1989). Siendo esta última un factor preponderante para la estrategia competitiva de las organizaciones.

Ahora bien, desde una perspectiva basada en el conocimiento como el resultado de un proceso de aprendizaje organizativo; las capacidades para competir se desarrollan y refuerzan a partir de dicho conocimiento, el cual a su vez es fruto del aprendizaje organizativo (Saarenketo, et al., 2004; Sapienza et al., 2006; Zahra et al., 2006; Weerwardena et al., 2014; Cavusgil y Knight 2015)). En este orden de ideas, el aprendizaje organizativo puede significar también un incremento de la capacidad de la organización para emprender acciones y comportamientos eficaces (Kim, 1993; Lehtinen y Penttinen, 1999) y por tal razón podemos pensar que la internacionalización constituye *per se* una acción estratégica basada en las capacidades de la empresa (Meyer-Dohm, 1992; Senge, 1990; Ruzzier et al. 2006; Knight y Kim, 2009; Rialp et al. 2010; Rodríguez et al. 2012).

Siguiendo esta línea argumental, el aprendizaje organizativo como elemento impulsor de la ventaja competitiva a través de nuevo conocimiento singular (Wu et al., 2007), será el punto de partida para la internacionalización bastante armónica y relativamente exitosa (Autio et al., 2000; Knight y Kim, 2009), condiciones necesarias para los empresarios que asumen el reto de internacionalizar sus organizaciones.

Con base en los planteamientos anteriores, en el Capítulo 3 argumentamos que el constructo aprendizaje organizativo engloba dimensiones como “capacidades”, “competencias” y “ventaja competitiva”, los cuales son aspectos nucleares para el proceso de internacionalización de las organizaciones. Por ésta razón, llegamos a plantear que dicho aprendizaje organizativo es, en esencia, la simiente para emprender actividades transfronterizas y que al soportarse en la ventaja competitiva, facilitará a las organizaciones una sostenibilidad rentable.

Por otra parte, hemos planteado también que el proceso de internacionalización es un facilitador del desempeño y lo hacemos con base en los resultados de estudios empíricos de varios autores (ver por ejemplo Hitt et al., 1997; Calantone et al., 2002; Glaum y Oesterle, 2007; Wefald et al., 2010; Argote y Miron-Spektor, 2011; Zahra, 2012; Miller et al., 2013); por tanto podemos argumentar que la internacionalización de las empresas se entiende como un logro y el nivel de internacionalización alcanzado como indicador del desempeño de la empresa.

En primera instancia, desde una perspectiva general hemos podido comprobar que el aprendizaje organizativo tiene un efecto directo sobre la “variable resultado” nivel de internacionalización de las empresas. Este aspecto, en términos prácticos, alcanza niveles altos de relevancia para aquellas empresas que estratégicamente han decidido internacionalizarse y para aquellas que en sus agendas tienen la internacionalización como una necesidad en ciernes.

Ahora bien, desde una perspectiva más específica en cuanto a los resultados alcanzados, hemos podido reafirmar con evidencia estadística la importancia del aprendizaje organizativo en la obtención, por parte de las empresas, de niveles altos de internacionalización conducentes a la expansión proactiva de sus operaciones en mercados extranjeros y que tiene como eje central el conocimiento, producto del aprendizaje. Si bien el efecto del proceso de internacionalización en el aprendizaje logrado a través de la experiencia en las arenas internacionales ya había sido estudiado previamente (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Olson y Wiedersheim-Paul, 1978; Renau, 1996; De Clercq et al., 2012; Chiva, et al., 2013; Casillas et al., 2015; Cavusgil y Knight, 2015); los resultados que hemos obtenido en nuestro estudio demuestran con evidencia estadística que el aprendizaje organizativo es un facilitador o impulsor del nivel de

internacionalización que alcanzan algunas organizaciones.

Específicamente, hemos constatado que el aprendizaje organizativo se manifiesta como un mecanismo antecedente que empuja decididamente a las organizaciones hacia las arenas internacionales, fundamentalmente a través de una ruta mediada tanto por la CCI, como por la FO. Éstas constituyen capacidades dinámicas fundamentales para la competitividad y el sostenimiento de las ventajas competitivas. Los resultados sobre estos dos últimos aspectos y sus efectos en la relación AO → NIO los discutiremos más adelante.

Por lo explicitado en el párrafo anterior, podemos aseverar que hemos obtenido suficiente evidencia estadística para nuestra primera hipótesis planteada: “El aprendizaje organizativo fruto de las políticas trazadas por los directivos de las empresas, constituye un impulsor determinante del nivel de internacionalización alcanzado por algunas de ellas”. A partir de nuestros resultados podemos decir que la internacionalización es un proceso que compromete el empleo de los recursos de manera premeditada y, muy en particular, el conocimiento, como un resultado del aprendizaje organizativo definido estratégicamente para tal fin.

Esto quiere decir que una política organizativa que promueva el aprendizaje redundará en cuestiones como un mayor volumen de bienes exportados y la facilidad para que una empresa alcance un mayor número de países, lo cual implica una diversificación en cuanto a mercados y riesgo, así como también unos mejores resultados en términos de ventas.

Retomando ahora lo que hemos planteado en el Capítulo 3, vemos como el aprendizaje organizativo facilita la mejora de la capacidad de la organización para emprender acciones y comportamientos (Kim, 1993)

y también observamos cómo las organizaciones que aprenden de manera colectiva y continuamente, tienen más fácil la recolección, administración y utilización del conocimiento adquirido para alcanzar el éxito (Marquardt, 1996).

Siguiendo esta línea de argumentos, en el marco teórico se estableció, a través de la revisión de literatura especializada, que el aprendizaje organizativo permite el desarrollo de capacidades y competencias que serán clave para que las empresas prosperen y sobrevivan en el tiempo (March, 1991; Teece y Pisano, 1994; Sánchez y Heene, 1997; Zollo y Winter, 2001; entre otros) y que facilitarán la adaptación de las empresas inmersas en entornos cambiantes (Tallman y Fladmoe-Lindquist, 2002; Sapienza et al., 2006; Argote y Ren, 2012; Teece, 2007, 2010, 2012). Así mismo, previo a y durante los procesos de internacionalización, es de marcada importancia el desarrollo de capacidades que permitan a las organizaciones competir en los mercados internacionales, especialmente la orientación al mercado internacional (Collinson y Houlden, 2005; Knight y Kim, 2009; Chakrabarty y Wang, 2012). Los anteriores hallazgos descritos por esos autores (*Ibíd.*), son los puntos de partida para nuestro planteamiento de la doble mediación descrita como: el “path” AO → CCI → NIO y el “path” AO → FE → NIO.

En nuestra tesis doctoral hemos profundizado en el estudio de esas dos capacidades dinámicas, muy importantes en cuanto a su implicación directa en el proceso de internacionalización de las organizaciones. Nos referimos a la “capacidad para competir internacionalmente”, discutida en la última década y media (ver por ejemplo, Knight y Cavusgil, 2004; Ruzzier et al., 2007; Knight y Kim, 2009, entre otros) y a la flexibilidad estratégica, constructo ampliamente estudiado por diferentes autores a través de varias décadas (Aaker y



Mascarenhas, 1984; Sanchez, 1995; Volberda, 1996; Verdú-Jover et al., 2004; Nadkarni y Herrmann, 2010; Zhou y Wu, 2010; entre otros).

Como resultado, hemos podido evidenciar el efecto mediador de ambas capacidades, la capacidad para competir internacionalmente y la flexibilidad estratégica, en la relación entre el aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización alcanzado por las empresas. Así mismo, se han establecido relaciones directas entre el aprendizaje organizativo y la capacidad de competir en mercados internacionales, así como entre el aprendizaje y la flexibilidad.

Nuestros resultados señalan, además, que existe una mediación completa; es decir, que el nivel de internacionalización de las organizaciones se ve afectado positivamente por el nivel de aprendizaje en la organización solo cuando esta ha adquirido la capacidad de competir en los mercados internacionales. Del mismo modo, el aprendizaje organizativo afectará positivamente y favorecerá el nivel de internacionalización siempre que la organización posea el grado necesario de flexibilidad. Todo ello corrobora las hipótesis 2, 3, 4 y 5 de la presente tesis.

Ambas competencias se convierten, por tanto, en variables clave en el proceso de internacionalización de la empresa, provocando que el aprendizaje deba orientarse a la adquisición de ambas capacidades dinámicas. De manera más específica podemos desglosar esos resultados y sus implicaciones en la praxis empresarial.

En primera instancia nos referimos a la capacidad para competir internacionalmente:

(1) La capacidad para competir internacionalmente, es una capacidad dinámica que las organizaciones deben desarrollar y sostener con base en políticas bien definidas, con el fin de alcanzar un

relativo alto nivel de internacionalización.

La anterior meta es alcanzable en la medida en que la organización tenga una fuerte y decidida “orientación” internacional” a través de: (a) una cultura empresarial conducente a la exploración y explotación activa de oportunidades que se presentan en los mercados extranjeros, (b) una continua comunicación, por parte de la gerencia, de la misión y objetivos a los empleados para tener éxito en los mercados extranjeros, (c) la creación y desarrollo de recursos que le permitan alcanzar los objetivos en los mercados extranjeros, por parte de la alta dirección, (d) los intentos, por parte de la dirección, de “salvar” la distancia a recorrer para alcanzar los mercados extranjeros, y (e) los esfuerzos importantes de la dirección, focalizados en gran medida en la consecución de las metas marcadas en los mercados transfronterizos.

(2) La empresa desarrolla destrezas de mercadeo internacional, mediante: (a) el desarrollo de habilidades que le permitan alcanzar los diferentes segmentos en los mercados internacionales; (b) el desarrollo de habilidades para el empleo óptimo de herramientas de marketing (diseño de productos, política de precios, estrategias de promoción y publicidad, etc.) lo que les permite diferenciarse de los competidores en los mercados extranjeros; (c) el conocimiento amplio de clientes y competidores; (d) la competencia en el desarrollo y adaptación de sus productos a los clientes y mercados; y (e) la capacidad de responder rápidamente a las oportunidades de desarrollo.

(3) Son empresas que muestran capacidad de competencia internacional a través de: (a) empleados en su plantilla que son especialistas en el diseño y fabricación de productos; y (b) a través de la experiencia en la comercialización de diversos productos en los mercados internacionales.

(4) Las empresas con mayor nivel de internacionalización también se caracterizan por: (a) tener una marcada orientación internacional, lo

cual se evidencia a través de ( $a_1$ ) una fuerte orientación a los clientes internacionales, al involucrar a los empleados en su compromiso en la obtención de resultados y entregándoles retroalimentación sobre lo que ocurre con los mercados y clientes internacionales. También esa orientación hacia los clientes se ve reforzada mediante el convencimiento por parte de la dirección de que todos los empleados pueden contribuir en la construcción y entrega de valor para los clientes internacionales; ( $a_2$ ) poseer una fuerte orientación a los competidores internacionales, que se evidencia a través de la discusión entre directivos y empleados de las fortalezas y debilidades de la empresa frente a los mayores competidores. Así mismo, esa orientación es evidenciada mediante la rápida respuesta implementada cuando los competidores dirigen campañas para procurar la aprobación de los clientes; ( $a_3$ ) las organizaciones que tienen un determinado nivel de internacionalización, muestran también una fuerte orientación interfuncional, la cual se evidencia a partir de la integración de las áreas de mercadeo/ventas, manufactura, finanzas, etc. en pos de atender los clientes y mercados extranjeros. Así mismo se trata de empresas que continuamente están monitoreando de manera sistemática la satisfacción de los clientes del extranjero, prestan mucha atención al servicio de postventa y presentan una respuesta oportuna a los problemas sobre la satisfacción de los clientes extranjeros.

En lo que respecta a la flexibilidad estratégica, las organizaciones que han alcanzado un mayor nivel de internacionalización se caracterizan por:

(1) Planean y promueven la flexibilidad respecto a la coordinación de los recursos, puesto que: (a) prestan atención a la correcta asignación de los recursos de marketing para la óptima comercialización de sus productos; (b) asignan correctamente los recursos necesarios para la fabricación de variaciones en los

productos; (c) cuentan con flexibilidad en cuanto al diseño que permita una amplia gama de aplicaciones del producto base; (d) tienen flexibilidad en cuanto a la redefinición de las estrategias de producto, en cuanto a que productos y a cuales mercados dirigirlo; (e) flexibilidad en cuanto a la reconfiguración de la cadena de recursos necesarios para la fabricación y entrega de productos valiosos dirigidos a los mercados meta; (d) flexibilidad en cuanto al despliegue de los recursos de la empresa con eficiencia con el fin de apoyar las estrategias de producto.

(2) Las empresas internacionalizadas muestran flexibilidad de planificación de los recursos por cuanto: (a) cambian las estrategias y estructura para obtener beneficios de los cambios del entorno; (b) sus estrategias hacen énfasis en la explotación de las oportunidades surgidas de los cambios del entorno; (c) poseen estrategias que hacen énfasis en el desarrollo, autonomía y asignación del recurso humano; (d) son empresas que poseen mecanismos de comunicación muy fluidos; y (e) son empresas que presentan un alto nivel de flexibilidad en la gestión de riesgos (políticos, económicos y financieros).

Respecto a las implicaciones que esta investigación puede tener, éstas afectan tanto al ámbito académico como al empresarial. En cuanto a las implicaciones para la academia, nuestros resultados pueden ser un punto de partida básico para investigadores del ámbito sudamericano, en general, y colombiano, en particular, que estén estudiando los efectos que el conocimiento resultante de los procesos de aprendizaje organizativo pueden tener sobre los resultados de la internacionalización, así como las capacidades que necesariamente se deben adquirir para que ese aprendizaje consiga incrementar el nivel de internacionalización de la empresa.

Así mismo, nuestros resultados han permitido contrastar

empíricamente para una muestra de organizaciones colombianas la relación positiva entre el aprendizaje organizativo y el nivel de internacionalización, y principalmente han puesto de manifiesto el carácter mediador que la capacidad para competir internacionalmente, y la flexibilidad organizativa tienen en esta relación. Con estos resultados contribuimos a desarrollar de manera incremental el marco teórico que ya existe en torno a los procesos de internacionalización, y abrimos las puertas para que otros investigadores puedan estudiar estas relaciones en otros contextos diferentes del colombiano y que se puedan establecer comparaciones que permitan enriquecer las teorías que sustentan los procesos de aprendizaje organizativo y los de internacionalización.

Siguiendo con las aportaciones en el ámbito académico, cabe resaltar el énfasis que sugerimos debe dársele en la literatura al desarrollo de capacidades dinámicas como la capacidad de competir internacionalmente y la capacidad de ser flexible. Este trabajo permite avanzar en la literatura que analiza el proceso de internacionalización desde una perspectiva incremental, la cual tiene sus raíces en los procesos de aprendizaje. Nuestra tesis permite avanzar también en la literatura de recursos y capacidades, señalando dos capacidades clave (CCI y FO) que las organizaciones deben aprender y adquirir si quieren expandirse en los mercados internacionales.

Destacamos también la importancia de nuestros hallazgos en los que respecta a la planificación estratégica de las organizaciones, como aspecto formativo y de profesionalización. Es decir, si para conseguir la expansión internacional se han de adquirir una serie de capacidades y habilidades que deben ser aprendidas, transferidas e institucionalizadas en la empresa, será necesario fijar una estrategia a largo plazo que marque el rumbo de la empresa y que oriente las

estrategias funcionales en torno a ese rumbo.

Por lo que respecta al ámbito empresarial, la tesis doctoral que aquí se ha presentado tiene unas implicaciones bastante contundentes.

Queremos resaltar que las empresas que emprenden o tengan intención de emprender el camino de la internacionalización deben hacerlo basándose en políticas que promuevan y favorezcan el aprendizaje organizativo como fuerza impulsora que facilita alcanzar los mercados transfronterizos. Desde la perspectiva de la formación y desarrollo de los recursos humanos, el aprendizaje y desarrollo de capacidades dinámicas como la capacidad de competir internacionalmente y la capacidad de ser flexible deberá priorizarse en las empresas internacionalizadas o que desean hacerlo en el futuro. Estas capacidades debían ser fomentadas, tanto en los currículos de profesionalización en programas de negocios internacionales y de administración de empresas como en los programas de formación interna de las organizaciones. En particular, las prácticas de recursos humanos que fomentan el aprendizaje deberían orientarse a la adquisición de habilidades que permitan mejorar las destrezas en el ámbito internacional, así como a fomentar un cambio cultural orientado al mercado global que facilite la adopción de una perspectiva internacional por parte de todos los empleados.

Lo anterior significa que esas organizaciones deben considerar en sus análisis interno y externo, los riesgos e incertidumbre que conlleva introducir la empresa en las arenas internacionales. Dichas consideraciones deben estar sustentadas en el conocimiento que, en primera instancia, se consigue en los mercados nacionales y que de manera incremental van acumulando en la medida en que sus operaciones van más allá de sus fronteras. A partir de este conocimiento, las organizaciones podrán explotar las ventajas

competitivas que poseen y que han desarrollado a través de capacidades dinámicas como son la capacidad para competir internacionalmente y la flexibilidad estratégica. La explotación de dicha ventaja debe partir de la planificación de estrategias con el fin de reducir la incertidumbre y los riesgos que conlleva la internacionalización.

Más en detalle podemos afirmar que las organizaciones que se internacionalicen deben hacerlo desde una perspectiva estructural y a través de una adecuada planificación estratégica, tal y como se ha señalado, en la que una política comprometida con el aprendizaje organizativo es el punto de partida. Este aprendizaje se deberá centrar en fomentar en los miembros de la organización una orientación internacional, al desarrollo de destrezas de mercadeo internacional, al desarrollo capacidades de innovación, a la orientación hacia los mercados extranjeros y a la alineación de las funciones de la empresa con los mercados meta.

Por otra parte, afirmamos también que las empresas que se internacionalicen deben poner un énfasis especial en el desarrollo de la capacidad para ser flexibles, lo cual implica la necesidad de implementar una gestión estratégica flexible en cuanto al uso de los recursos tangibles e intangibles, del capital humano. Así mismo, se debe poner especial énfasis en la implementación coordinada de los diferentes recursos y en una planificación flexible que facilite el actuar en diversos mercados, cada uno de ellos con sus propias complejidades.

Esas políticas y acciones descritas en los anteriores párrafos deben descansar en una política contundente que promueva el aprendizaje organizativo a todo nivel y en el que se haga un énfasis especial en:

(1) El aprendizaje individual, (a) promoviendo/fomentando la conciencia a todo nivel de los aspectos críticos que afectan su trabajo; y (b) haciendo que las personas sean conscientes de la dirección de su trabajo.

(2) El aprendizaje grupal, (a) fomentando/animando el planteamiento de diferentes puntos de vista cuando los empleados trabajan en grupo; (b) en las reuniones, las personas deben esforzarse y entender los diferentes puntos de vista; y (c) la dirección debe velar por que los grupos estén conformados por las personas adecuadas/idóneas.

(3) En cuanto al aprendizaje organizativo, (a) los empleados deben tener conciencia de la necesidad/requerimiento de tener un plan de cara al futuro; (b) la estructura organizativa debe soportar/apoyar el direccionamiento estratégico de la organización; (c) en la organización debe permear una cultura que promueva y viva la innovación; (e) la estructura de la organización debe facilitar el trabajo eficaz y eficiente; (f) los procedimientos deben facilitar un trabajo eficiente; (g) las lecciones aprendidas por los grupos deben ser compartidas en toda la organización; y (h) los empleados deben participar en la elaboración e implementación de las estrategias.

En definitiva, como se ha puesto de manifiesto, los resultados obtenidos en este estudio pueden servir de referencia para aquellas organizaciones que se planteen estratégicamente introducirse en los mercados internacionales, si bien estos procesos deben estar apoyados deliberadamente en políticas que les permitan desarrollar capacidades dinámicas (y, específicamente, la capacidad para competir internacionalmente y la flexibilidad estratégica) requeridas para alcanzar la expansión internacional eficientemente y sin sobresaltos. El desarrollo y reforzamiento de estas capacidades deberán formar parte de las estrategias de las empresas que se



aventuran en las arenas internacionales.

En este estudio hemos sido rigurosos tanto en el desarrollo del marco teórico como en la selección y aplicación de los métodos y técnicas para realizar el trabajo de campo. Sin embargo, esta investigación no está exenta de algunas limitaciones que pasamos a comentar en los párrafos siguientes.

En cuanto al marco teórico, consideramos una limitación el haber utilizado el modelo de aprendizaje organizativo planteado y discutido por Crossan et al., (1999), por cuanto existen en la literatura especializada otros autores que han planteado y validado otros modelos de aprendizaje organizativo.

De la misma manera, podemos considerar una limitación la utilización del modelo de internacionalización gradual planteado y discutido por muchas décadas por la Escuela de Upsala, ya que en nuestro análisis hemos dejado de lado otros modelos de otros autores que también explican el proceso de internacionalización de las organizaciones. Sin embargo, la necesidad de concretar un marco y elegir unas variables específicas de estudio nos llevó a centrarnos en estos modelos que, por otro lado, son ampliamente reconocidos en la literatura. La justificación del porqué se han utilizado esos modelos se ha establecido ampliamente en la discusión del marco teórico, englobada en el capítulo 3 de esta tesis doctoral.

Cabe destacar que para llevar a término el estudio y análisis empírico empleamos una muestra de empresas de diferentes sectores económicos, completando 171 cuestionarios válidos. El 40% de los cuestionarios los aplicamos directamente a través de encuestadores debidamente entrenados y que se ciñeron a un protocolo de aplicación diseñado por el investigador. El 60% de las encuestas válidas restantes

se recogieron a través de Internet como medio de doble sentido y las respondieron los gerentes y/o responsables del área de negocios internacionales de las respectivas empresas.

El mencionado protocolo permitió controlar en gran medida el sesgo de respuesta; los encuestadores cuidaron de la validez de los hallazgos, haciendo una revisión exhaustiva que permitió, por un lado, rechazar los cuestionarios que comprometiesen la validez y por el otro, seleccionar sólo aquellos cuestionarios diligenciados completamente y que fuesen válidos. No obstante, debemos señalar las limitaciones propias del tamaño de la muestra en relación al número de ítems constitutivos del cuestionario. Un mayor tamaño de la muestra habría garantizado un mejor ajuste de los modelos y por tanto, unos mejores resultados en términos de validez convergente.

En este sentido, una futura línea de desarrollo de esta investigación podría estar orientada hacia la ampliación de la muestra de tal manera que al hacerlo se introduzca un mayor número de empresas y que esto facilite un contraste de diferentes tipos de poblaciones (sectores, tamaños, etc.).

Otra limitación, y derivada de ella una futura línea de investigación, tiene que ver con que la muestra sea de empresas colombianas únicamente, lo que te impide hacer comparaciones del mismo fenómeno en otros países del mismo continente o, incluso, de otros continentes. En términos de estadística, esto significa que podríamos contrastar los resultados obtenidos en poblaciones diferentes y que reciben efectos de diferentes variables exógenas como la cultura, la trayectoria exportadora y su alcance, los estilos de liderazgo, la composición accionarial, etc. Por esta razón consideramos como una futura línea de investigación replicar este estudio en otros países con similitudes y diferencias respecto al tejido empresarial colombiano.

Así mismo, los investigadores son conscientes de que los modelos (“paths”) propuestos deben ser considerados como dos de unos tantos modelos probables, ya que los estudios empíricos previos y la teoría estadística así lo señalan (ver por ejemplo Fornell y Larcker, 1981; Bagozzi y Yi, 1988; Jöreskog y Sörbom, 1993; Hair, 2010). La teoría sobre los modelos de ecuaciones estructurales es muy clara al demostrar que a pesar del ajuste que un determinado modelo consiga, es probable que otros modelos consigan explicar también el fenómeno analizado. Con esto queremos significar que un fenómeno puede tener diferente matices y ser explicados a través de diferentes enfoques analíticos. Es probable, por ejemplo, que si tuviésemos una muestra de empresas intensivas en tecnología, los índices de ajuste del modelo pudieran variar a pesar de haber empleado una misma técnica estadística.

Del mismo modo, y a pesar de que hemos contrastado estadísticamente el modelo de relaciones propuesto, lo cual otorga validez a la estructura que lo soporta, la investigación que aquí hemos presentado implica un estudio de corte transversal, por lo que nos ofrece un dibujo claro de la situación en un momento del tiempo concreto. Este hecho pudiera ser considerado una limitación del trabajo, ya que dicho carácter transversal puede afectar a los hallazgos del estudio, en el sentido de que la validez inter-temporal de los resultados puede resultar cuestionable con el transcurso del tiempo debido a que las organizaciones, y el entorno que las rodea, están en cambio permanente.

En este sentido, podemos plantear como una futura línea de desarrollo de este trabajo el replicarlo en distintos momentos del tiempo y sobre la misma muestra de empresas, de manera que el mismo adquiriera un carácter longitudinal. Con ello podríamos ver el efecto

que tiene la variable tiempo y, como consecuencia, la mayor experiencia de las organizaciones en el terreno internacional, sobre las variables que han sido objeto de estudio en esta tesis doctoral.

Siguiendo con la propuesta de una agenda de investigación para el futuro, este trabajo podría tener continuidad preocupándose por estudiar los efectos del aprendizaje organizativo en los procesos de internacionalización de las empresas de reducido tamaño, y analizando el papel mediador que la capacidad de competir internacionalmente y la flexibilidad organizativa pueden tener en dicha relación. Esta propuesta la hacemos apoyados en el evidente reto y riesgos que conlleva la expansión internacional de las organizaciones de reducido tamaño, sobre todo si consideramos el gran volumen de organizaciones de estas características existente en Colombia y la importancia que las mismas adquieren en el tejido empresarial del país.

Por último, resultaría interesante estudiar en investigaciones futuras el efecto que podrían tener en esta relación aprendizaje organizativo-niveles de internacionalización algunas características propias de los gerentes y/o personas responsables de guiar a la organización en la ruta hacia la internacionalización. En este sentido y a título de ejemplo, podríamos considerar interesante el estudio de variables como el grado de escolaridad, la edad, la predisposición al riesgo, la consideración de las consecuencias a medio y corto plazo de las decisiones sobre internacionalización y las actitudes y comportamientos frente a los retos de la internacionalización.

Así mismo, podría resultar de interés analizar hasta qué punto el estilo de liderazgo de las personas influyentes en los procesos de internacionalización puede afectar a la relación entre el aprendizaje organizativo y los resultados de la internacionalización. El estudio de este aspecto sería de especial interés en organizaciones de reducido

tamaño, donde las características personales y el estilo de liderazgo de los gerentes ejercen un fuerte efecto sobre los comportamientos de la organización.

## **Anexos**

# Cuestionario

## Cuestionario EMPRESAS EXPORTADORAS – ICESI

### Parte I

#### Datos de Clasificación y Caracterización

- Nombre de quien contesta la encuesta: \_\_\_\_\_
- Cargo: \_\_\_\_\_
- Año de fundación de la empresa: \_\_\_\_\_
- Número de empleados de la empresa: \_\_\_\_\_ (directos)
- Actividad principal de la empresa: \_\_\_\_\_
- Número de líneas de producto/servicio que tiene la empresa: \_\_\_\_\_
- Años de experiencia exportadora: \_\_\_\_\_
- Número de mercados a los que exporta: \_\_\_\_\_
- Actualmente cuál es el porcentaje las ventas de exportación en relación a las ventas totales: \_\_\_\_\_

Solo para las empresas que llevan 2 años o más exportando; las exportaciones en:

|      | Decrecieron | Fueron estables | Crecieron |
|------|-------------|-----------------|-----------|
| 2011 |             |                 |           |
| 2012 |             |                 |           |
| 2013 |             |                 |           |

|  | Si | No |
|--|----|----|
| ¿La empresa tiene oficinas; y/o planta, y/o tiendas en el extranjero | 1  | 2  |
| ¿La empresa exporta a través de agentes?                             | 1  | 2  |
| ¿La empresa exporta directamente a sus clientes extranjeros?         | 1  | 2  |

### Parte II

#### Aprendizaje Organizativo, Niveles y condiciones del Aprendizaje Organizacional

Para responder esta parte, por favor indique su grado de acuerdo o de desacuerdo con los enunciados que se presentan a continuación; marque con una X las siguientes opciones:

1: "Muy en desacuerdo" 2: "Un poco en desacuerdo"; 3: "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" 4: "Un poco de acuerdo"; 5: "Muy de acuerdo".

| Cuestionario  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 Las personas en la organización son capaces de salirse de la mentalidad o forma de pensar tradicional y ver las cosas de maneras nuevas y diferentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Las personas tienen un sentido claro de dirección en su trabajo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Las personas son conscientes de los aspectos críticos que afectan su trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 En la organización las personas generan muchas ideas nuevas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 5 Se fomentan/animan diferentes puntos de vista cuando se trabaja en grupo.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 En las reuniones tratamos de entender los puntos de vista de todos.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 Los grupos tienen las personas adecuadas para intervenir en la solución de las cuestiones/problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 En la empresa tenemos una estrategia que nos posiciona bien ante el futuro.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 La estructura de la organización apoya/soporta nuestra dirección estratégica.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 La cultura de la empresa es innovadora.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 La estructura de la organización permite que se trabaje eficazmente.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 Nuestros procedimientos permiten trabajar de manera eficiente.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Parte III

Esta parte de la encuesta se subdivide en cuatro bloques con sus respectivas preguntas: "Orientación Internacional", "Destrezas en Mercadeo Internacional", "Capacidad de Innovación Internacional" y "Orientación hacia el Mercado Internacional".

#### **Orientación internacional:**

Para responder, por favor indique su grado de acuerdo o de desacuerdo con los enunciados que se presentan a continuación; marque con una X una de las siguientes opciones:

1: "Muy en desacuerdo" 2: "Un poco en desacuerdo"; 3: "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" 4: "Un poco de acuerdo"; 5: "Muy de acuerdo". (\*)

| Característica   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 La gerencia tiende a ver el mundo, en lugar de Colombia, como el mercado de nuestra empresa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 La cultura organizacional imperante en nuestra empresa (sistema de gestión de valor colectivo) es conducente a la exploración activa de nuevas oportunidades de negocio en el extranjero                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 La gerencia comunica continuamente su misión, a los empleados de la empresa, para tener éxito en los mercados internacionales,   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 La gerencia desarrolla recursos humanos y otros recursos, para el logro de los objetivos en el mercado internacional.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Cuando nos enfrentamos a situaciones de toma de decisiones a nivel internacional, por lo general adoptamos una posición de cautela "esperar y ver", con el fin de minimizar la posibilidad de cometer errores costosos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Nuestros directivos tienen experiencia en negocios internacionales   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 La gerencia comunica a los empleados de la organización, la información relacionada con los resultados comerciales obtenidos con los clientes extranjeros,   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 La dirección está dispuesta a ir hasta grandes distancias para que nuestros productos tengan éxito en los mercados extranjeros   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 La visión y el empuje de la alta dirección son importantes en nuestra decisión de entrar en los mercados extranjeros   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



**Destrezas en mercadeo internacional:**

Para responder esta parte, por favor señale con una X, 1 "la competencia es mucho mejor" 2 "la competencia es mejor", 3 "no somos ni mejores ni peores que la competencia", 4 "nosotros somos mejores" o 5 "nosotros somos mucho mejores", en comparación con sus competidores en mercados internacionales.

| Actividades   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 Proceso de planeación, ejecución y evaluación de las estrategias de marketing   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Habilidad para alcanzar distintos mercados y segmentos objetivos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Habilidad para utilizar herramientas de marketing (diseño de producto, fijación de precios, publicidad, etc.) diferenciando a través de estas sus productos de los de los principales competidores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Conocimiento de clientes y competidores.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Desarrollo y adaptación de los productos a los clientes y mercados  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Imagen de nuestra empresa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 Habilidad para responder rápidamente a las oportunidades de desarrollo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Capacidad para innovar:**

Para responder esta parte, por favor responda su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con las competencias de mercadeo internacional, en los mercados internacionales y en relación con los competidores principales; marque con una X,

1: "muy en desacuerdo"; 2: "Un poco en desacuerdo"; 3: "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" 4: "Un poco de acuerdo" 5: "muy de acuerdo". (\*)

| Actividades  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 Nuestra empresa está a la vanguardia tecnológica de nuestra industria en los mercados internacionales  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Nuestra empresa está muy bien considerada, entre los miembros de nuestro canal en los mercados internacionales, por su experticia (experiencia)                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 En el diseño y fabricación los producto, contamos con algunos de los especialistas más cualificados en la industria  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Somos reconocidos en los mercados internacionales por los productos que son tecnológicamente superiores  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 En comparación con los competidores locales, somos a menudo los primeros introducir innovaciones en los productos o nuevos enfoques operativos en los mercados internacionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 En los últimos 5 años, nuestra empresa ha comercializado productos muy diversos en los mercados extranjeros  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Orientación al mercado internacional:**

Por favor, responda su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con las competencias de mercadeo internacional, en los mercados internacionales y en relación con los competidores principales; marque con una X, 1: "muy en desacuerdo" 2: "Un poco en desacuerdo"; 3: "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" 4: "Un poco de acuerdo" 5: "muy de acuerdo". (\*)

**Orientación al cliente:**

| Actividades  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 La gerencia comunica a todos los empleados de la organización, la información sobre el resultado comercial obtenido con nuestros clientes extranjeros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 La dirección de nuestra empresa cree que todos los empleados pueden contribuir a crear valor para los clientes del exterior.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Orientación a los competidores.**

| Actividades   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 La dirección de la empresa discute con los empleados y con frecuencia, las fortalezas y debilidades de nuestros mayores competidores en los mercados extranjeros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Si un competidor lanza una campaña intensa, dirigida a nuestros clientes, nosotros implementamos una respuesta inmediatamente.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Orientación Interfuncional.**

| Funciones  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 Nuestras funciones de negocios (Mercadeo/Ventas, Manufactura, Finanzas, etc.) se integran para atender las necesidades de los clientes y mercados del exterior.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Nuestra estrategia para la ventaja competitiva en los mercados extranjeros, se basa en la comprensión de las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Nuestras estrategias en los mercados extranjeros están guiadas por nuestras creencias acerca de cómo podemos crear valor para nuestros clientes.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Nosotros, de manera sistemática, evaluamos la satisfacción de nuestros clientes en los mercados extranjeros, al menos una vez cada año.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Nos aseguramos de prestar mucha atención al servicio post-venta, en los mercados extranjeros.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Nuestra empresa responde rápidamente, y a través toda la organización, a la información negativa sobre la satisfacción de los clientes de los mercados del exterior. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Parte IV

**Medición de la Flexibilidad Estratégica empresa**

Para los ítems del 1 al 6 indique con una X que tan flexible es la organización respecto a los planteamientos, siendo "1 Poco Flexible" y "5 Muy Flexible", puede calificar 1, 2, 3, 4 o 5 según considere es el grado de flexibilidad.

Para los ítems del 7 al 18, responda a cada uno de ellos marcando con una X, en la columna debajo de las casillas que mejor expliquen lo que en su empresa sucede, considerando una escala de 1 a 5, donde 1: Muy en desacuerdo; 2: "Un poco en desacuerdo"; 3: "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" 4: "Un poco de acuerdo" 5: "Muy de acuerdo".

| Flexibilidad Estratégica  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 La asignación de recursos de marketing (incluidos recursos de publicidad, promoción de ventas y distribución) para la comercialización de los productos.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 La asignación de los recursos de producción para la fabricación de variaciones de los productos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 El diseño de los productos para apoyar una amplia gama de las posibles aplicaciones de esos productos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 La redefinición de las estrategias de producto, en términos de cuáles productos la empresa tiene intención de ofrecer y a cuál mercado serán dirigidos.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 La reconfiguración de las cadenas de recursos de la empresa que se puedan utilizar para la fabricación y la entrega de los productos destinados a los mercados objetivo (meta). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 El despliegue de recursos de la organización con eficacia, para apoyar las estrategias de producto de la empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 Compartimos la información y los costos de todas las actividades de negocio.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 Cambiamos nuestras estrategias y estructura, para obtener beneficios de los cambios del entorno.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 Nuestra estrategia hace énfasis (hincapié) en la explotación de las oportunidades nuevas que surgen de los cambios del entorno.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 Nuestra estrategia hace énfasis (hincapié) en la versatilidad y autonomía en la asignación de los recursos humanos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 Tenemos un mecanismo de comunicación muy fluido dentro de nuestra empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 Nuestra estrategia refleja un nivel alto de flexibilidad en la gestión de riesgos políticos, económicos y financieros.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 Nos toma mucho tiempo introducir al mercado productos nuevos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 Nos toma mucho tiempo acomodarnos a cambios menores en el diseño de productos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 Nos toma mucho tiempo cambiar nuestro portafolio de productos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 En nuestra empresa hacemos campañas de comunicación (publicidad o promocionales) con el objetivo de influir en el gusto de los clientes.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Parte V. Medición del nivel de internacionalización de la organización \*\*\***

A continuación encontrará una serie de afirmaciones en relación con las exportaciones de su empresa y al número de países a los que exporta; marque con una X; lo que Usted considera refleja mejor lo que en realidad sucede en su organización; marque 1 "Muy bajo", 2 "Bajo", 3 "Ni bajo ni alto" 4 "Alto", 5 "Muy alto" según considere lo que está sucediendo en realidad en su organización.

| Internacionalización y exportaciones   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 El porcentaje de ventas al exterior, respecto a las ventas totales de la empresa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 El porcentaje de gastos en promoción y publicidad que la organización realiza en el exterior, respecto a los gastos totales que en esos rubros realiza su organización. (ferias, viajes de negocios, etc.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 El porcentaje de tiempo dedicado por los empleados de su empresa a las actividades de comercio internacional, respecto al tiempo total dedicado por ellos a todas las actividades de trabajo para la organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Con respecto a las ventas en el exterior, el crecimiento de estas en los últimos 3 años ha sido.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Con respecto al número de países a los que exporta su organización, la cantidad de países alcanzada es "Muy baja – 1 País" "Muy alta – 10 países o más"  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

\*\*\* NOTA:

1. < o igual a 20% marque 1; entre 21% y 40% marque 2; entre el 41% y 60% marque 3, entre 61% y 80% marque 4 y más del 81% marque 5.
2. < o igual a 20% marque 1; entre 21% y 40% marque 2; entre el 41% y 60% marque 3, entre 61% y 80% marque 4 y más del 81% marque 5.
3. < o igual a 20% marque 1; entre 21% y 40% marque 2; entre el 41% y 60% marque 3, entre 61% y 80% marque 4 y más del 81% marque 5.
4. < o igual a 20% marque 1; entre 21% y 40% marque 2; entre el 41% y 60% marque 3, entre 61% y 80% marque 4 y más del 81% marque 5.
5. "Muy Baja" 1 país; "Baja" 2 o 3 países, "Media" 4 o 6 países, "Alta" 7 a 10 países, "Muy Alta" más de 10 países.

## Bibliografía

- Aaker, D.A (1984): "How select a business strategy", *California Management Review*, 26(3), 167-175.
- Aaker, D.A. (1989): "Managing assets and skills: the key to sustainable compete", *California Management Review*, (Winter), 31(2), 91.
- Aaker, D. A. y Mascarenhas, B. (1984), "The need for strategic flexibility". *Journal of Business Strategy*, 5, 74-82.
- Abbot. A. y Banerji, K (2003): "Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1, 2), 1-8.
- Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M. y Yeung, B. (1997), "The internationalization of small and medium-sized enterprises: a policy perspective" *Small Business Economics*, 9, 7 – 20.
- Acs, Z.J., Braunerhjelm, P. y Audretsch, D.B. (2009): "The knowledge spillover theory of entrepreneurship", *Small Business Economics*, 32(1), 15-30.
- Adán, J.A.F. y García, D. (2010): "Instrumento de medición de la flexibilidad de la implementación estratégica", *Técnica Administrativa*, 9(4), 2.
- Adler, P.S. (1988): "Managing flexible automation", *California Management Review*, Spring, 34-56.
- Adler, P.S., Goldoftas, B. Y Levine, D.I. (1999): "Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system", *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1970): "The prediction of behavior from attitudinal and normative variables", *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(4), 466-480.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (2000): "Attitudes and the attitude-behavior relation: reasoned and automatic processes", *European Review of Social Psychology*, 11(1), 1-33.

- Alexander, D.L., Lynch, J.G. y Wang, Q. (2008), "As time goes by: do cold feet follow warm intentions for really new versus incrementally new products?" *Journal of Marketing Research*, 45, 307-319.
- Ahokangas, P (1988): "Internationalization and resources: an analysis of process in Nordic SMEs, doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Ahumada Figueroa, L (2011), "El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización", *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 11 (1), 139-148.
- Albornoz, F. Pardo, H.C., Corcos, G. y Ornelas, E. (2012): "Sequential exporting", *Journal of International Economics*, 88 (1), 17-31.
- Alivi, M., Yoo, Y. y Vogel, PR (1997): "Using information technology to add value to management education", *The Academy of Management Journal*, 40(6), 1310-1333.
- Alegre, J. y Chiva, R. (2008): "Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test", *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Alegre, J. y Chiva, R. (2013): "Linking entrepreneurial orientation and firm performance: the role of organizational learning capability and innovation performance", *Journal of Small Business Management*, 51 (4) 491-507
- Alonso, J A. (1994). "El proceso de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española*, 725, 127 – 143.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1989): "La empresa exportadora española: una caracterización", *Papeles de Economía Española*, 39, 311-318.
- Altomonte, C., Aquilante, T. y Békés, G. (2013): "Internationalization and innovation firms: evidence and policy", *Economic Policy*, 28(76), 663-700.
- Amarasena, A. (2013). "Small Firms Exporting to Asia: An Innovative Export Model". *Journal of Internet Business*, 11, 1-38.
- Ancona, D.G. y Caldwell, D.F (1992): "Bridging the temporary boundary: external process and performance in organizational teams, *Administrative*

*Science Quarterly*, 37, 634-665.

Andersen, O. y Kleam, L.S. (1998): "Resource-based theory and international growth", *International Business Review*, 7(2), 163-184.

Anderson, B.S., Covin, J.G., y Stevin, D.P. (2009): "Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.

Andreadis, N. (2009): "Learning and organizational effectiveness: a system perspective", *Performance Improvement*, 48(1), 5-11.

Andreu, R. y Sieber, S. (1999). "La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje". *Economía Industrial*, 326, 63-72.

Ansoff, H.I. (1965): *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw-Hill.

Ansoff, H.I. (1988): *Corporate Strategy*. London: Penguin.

Ansoff, H.I. (1980): "Strategic issue management", *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148.

Antanacopoulou, E.P. (2006): "The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices", Sage Publications London: Thousand Oaks, C.A., 37(4), 455-473.

Antanacopoulou, E.P. (2009): "Impact and scholarship: unlearning and practicing to co-create actionable knowledge", *Management Learning*, 40(4), 521-430.

Antonci, B. y Hisrich, R.D. (2000): "An integrative conceptual model" in Dana, L.P. (ed.), *Global Marketing Co-operation and Networks*, International Business Press, New York, NY, pp. 17-35.

Aragón-Correa, J.A. y Sharma, S. (2003): "A contingent resource-based view of proactive corporate environment strategy", *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.

Argote, L., Beckman, S.L y Epple, D. (1990): "The Persistence and Transfer of

- Learning in Industrial Settings”, *Management Science*, 36 (2), 140-154.
- Argote, L. (2011). “Organizational Learning Research: Past, present and future”. *Management Learning*, 42, 439-446.
- Argote, L. y Epple, D. (1990): “Learning curves in manufacturing; *Management Science*, 247, 920-924.
- Argote, L. y Greve, H. R. (2007). “A behavioral theory of the firm-40 years and counting: introduction and impact”. *Organization Science*, 18 (3), 337-349.
- Argote, L. e Ingram, P. (2000): “Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms”, *Organizational Behavior and Human Decisions Process*, 82(1); 150-169.
- Argote, L., McEvelly, B., y Reagans, R. (2003). “Introduction to special issue on managing knowledge in organizations: creating, retaining, and transferring knowledge”. *Management Science*, 49 (4), V.
- Argote, L y Miron-Spektor, E. (2011): “Organizational learning: from experience to knowledge”. *Organization Science*, 22 (5) 1123-1137.
- Argote, L., y Ophir, R. (2002): “Interorganizational learning, J.A.C. Baum ed. *The Blackwell Companion to Organizations*, Blackwell, Oxford, U.K., 181-207.
- Argote, L. y Ren, Y. (2012): “Transactive memory systems: a micro foundation of dynamic capabilities”, *Journal of Management Annals*, 82, 150-169.
- Argyris, C. (1976): “Single Loop and Double Loop models in research on decision making”, *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 363-375.
- Argyris, C. (1994): Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72 (4), 77-85.
- Argyris, C. (1996): “Unrecognized defenses of scholars: impact on theory and research”. *Organization Science*, 7 (1), 79 – 87.
- Argyris, C. y Schön D.A. (1978): “*Organizational Learning*” New York: Addison-Wesley.
- Arnold, J.M. y Hussinger, K. (2010): “Exports versus FDI in German



manufacturing firm performance and participation in international markets”, *Review of International Economics*, Discussion Series 1: Economic Studies.

Arregle, J.L., Miller, T.I., Hitt, M.A. y Beamish, P.W. (2013): “Do regions matter? A integrated institutional and semi globalization perspective on the internationalization of MNEs”, *Strategic Management Journal*, 34, 910-934.

Arrow, K. J. (1962): “The economic implications of learning by doing”, *The Review of Economic Studies*, Oxford University Press, 29 (3), 55-173.

Aspelund, A. y Moen, O. (2005): “Small international firms: typology, performance and implications”, *Management International Review*, 45(3), 37-57.

Aspelund, A., Madsen, J.K. y Moen, O. (2007): “A review of the foundation international marketing strategies and performance of international new ventures, *European Business Review*, 41 (11, 12), 1423-1448..

Ato, M. y Vallejo, G. (2011): “Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica”, *Anales de Psicología*, 27 (2), 550-561.

Audia, P.G. y Goncalo, J.A. (2007): “Past success and creativity overtime: a study of inventors in hard disk drive industry”, *Management Science*, 53(1), 1-15.

Augier, M. y Teece, D.J. (2007): “Dynamic capabilities and multinational enterprises: Penrosean insights and omissions”, *Management International Review*, 47(2), 175-192.

Aulakh, P. S, Kotabe, M y Teege H. (2000). “Export strategies and performance of firms of emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico”. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 342-361.

Autio, E., Sapienza, H. J. y Almeida, J. G. (2000): “Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth”, *Academic of Management Journal*, 43 (5), 909-924.

Autio, E., George, G. y Alexy, O. (2011): “International entrepreneurship and capability development – Qualitative evidence and future research

- directions”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-37.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y (1988): “On the evaluation of structural equation models”, *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (2012): “Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 8-34.
- Bahrami, H. y Evans, S. (2011): “Super-Flexibility for real-time adaptation: Perspectives from Silicon Valley”, *California Management Review*, 53(3), 21-39.
- Bain, A. (1998): “Social differences against organizational learning”, *Human Relations*, 51(3), 1-20.
- Baker, W.E., y Sinkula, J.M. (1999): “The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.
- Balasubramanian, N. y Lieberman, M.B. (2010): “Industry learning environments and the heterogeneity of firm performance”, *Strategic Management Journal*, 31, 390-412.
- Balbastre, F., Oltra, V., Martínez, J. F. y Moreno M. (2003): “Individual, group, organizational learning levels and their interactions”, *Management Research*, 1 (3), 253-267.
- Bandura, T. (1977): *Social Learning Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Baptista, P., Fernández, C. y Hernández, R. (2006): *Metodología de la Investigación*, Ed. McGraw-Hill México.
- Barnett, C.K. (1998): “Organizational learning”, *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 208-219.
- Barnett, W.P., Greve, H.R. y Park, D.Y. (1994): “An evolutionary model of organizational performance”, *Strategic Management Journal*, 15, 11-28.
- Barney, J.B. (2001): “Is the resource-based “view” a useful perspective for

- strategic management research? Yes”, *Academy of Management Review*, 26 (1), 41-56.
- Barney, J.B. (1986): Strategic factors markets: “Expectations, luck and business strategy”, *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J.B., Wright, M. y Ketchen, D.J. (2001): “The resource-based view of the firm: Ten years after 1991”. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Baron, R.M y Kenny, D.A. (1986): “The Moderator-Mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6) 1173-1182.
- Barr, P.S., Stimpert, J. L. y Huff, A.S. (1992): “Cognitive change, strategic action, and organizational renewal”, *Strategic Management Journal*, 13, 15-36.
- Barret, P. (2007): “Structural equation modeling: adjudging model fit” *Personality and individual differences*, 42, 815-824.
- Barringer, B.R. y Bluedorn, A.C. (1999): “The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management”. *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
- Barringer, B.R. y Greening, D.W. (1998): “Small business growth through geographic expansion: a comparative case study, *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467-492.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1992): What is global manager? *Harvard Business Review* (September-October), 124-132.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1998): “Managing across borders: the transnational solution, 2<sup>nd</sup> edition London: Random House.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (2000): Going global: lesson for late movers, *Harvard Business Review* (March-April), 132-142.
- Batenson, G. (1972): Steps to a ecology of mind, New York, Ballantine Books.
- Beer, M. y Eisenstat, R. A. (2000): “The Silent Killers of Strategy

- Implementation and Learning”, *Sloan Management Review*. Summer, pp. 29-40.
- Beardsley, S.C., Johnson, B.C. y Manyica, J.M. (2006): “Competitive advantage from better interactions”, *The McKinsey Quarterly*, 1-6.
- Behling, J. (1984): “Guidelines for preparing research proposal”, Revised Edition. Columbus: University Press of America.
- Bell, J.; Crick, D. y Young, S. (2004), “Small firm internationalization and business strategy: An exploratory study of “knowledge-Intensive” and traditional manufacturing firms in the U.K.”, *International Small Business Journal*, 22 (1), 23-56.
- Berbel Pineda, J.M., Cambra Fierro, J.J; Ramón Jerónimo, M. Á. y Vásquez Carrasco, R. (2008): “La internacionalización del tejido empresarial de la provincia de Sevilla”. *Agencia Andaluza de Promoción Exterior y Universidad de Sevilla*.
- Berends, H., Boersma, K. y Weggenman, M. (2003): “The structuration of organizational learning”, *Human Relations*, 59(9), 1035-1056.
- Berra, L. Piatti, L. y Vitali, G. (1995): “The internationalization process in the small and medium sized firms: a case study on the Italian clothing industry”, *Small Business Economics*, 7, 67-75.
- Berthon, P.R., Pitt, L.F., Planger, K. Y Shapiro, D. (2012): “Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy”, *Business Horizons*, 55, 261-271.
- Bicen, P. y Hunt, S.D. (2012): “Alliance market orientation, new product development, and resource advantage theory”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 592-600.
- Bilkey, W.J. y Tesar, G. (1977): “The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms” *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98.
- Bilkey, W.J. y Tesar, G. (1977): “Attempted integration of the literature; the export behavior of firms”, *Journal of International Business Studies*, Spring-

Summer, 33-46.

- Blettner, D.P. (2011): "Adaptation of allocation of resources and attention in response to external shocks" *Management Research Review*, 34, 284-293.
- Blostermo, A.; Eriksson, K. y Deo S.D. (2004): "Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of the firms". *Journal of International Entrepreneurship*, 2 (2), 239-258.
- Blostermo, A., Sharma, D. y Sallis, J. (2006): "Choice of foreign market entry mode in service firms", *International Marketing Review*, 23(2), 355-373.
- Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. y Almeida, J.G. (1996): "The internationalization of new high potential US ventures: antecedents and outcomes", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, 61-76.
- Bobes, J., Badía, X., Luque, A., García, M., González, M.P. y Dal-Ré, R. (1999): "Validación de las versiones en español de los cuestionarios de Liebowitz Social Anxiety Scale, Social Anxiety and Distres Scale y Sheenan Disability Inventory para la evolución de la fobia social".
- Bollen, K.A. (1989): *Structural equations with latent variables*, New York: Wiley.
- Bollen, K.A. y Long J.S. (1993): "Testing structural equation models" (Vol. 154) Sage.
- Bonaccorsi, A. (1992): "On the relationship between firm size and export intensity". *Journal of International Business Studies*, 23 (4), 605-635.
- Bontis, N. (1999): "Managing organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge: an empirical examination of intellectual capital, knowledge management, and business performance", Working Paper No 86; Management of Innovation and New Technology Research Centre.
- Bontis, N., Crossan, M.M. y Hulland, J. (2002): "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows", *Journal of Management Studies*, 39, (4), 1-48.
- Boter, H. y Holmquist, C. (1996): "Industry characteristics and internationalization process in small firms", *Journal of Business Venturing*,

11(6), 471-487.

Bourgeois, L.J. (1980): "Performance and consensus", *Strategic Management Journal*, 1, 227-248.

Bourgeois, L.J. (1985): "Strategic goals , perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments", *Academy of Management Journal*, 28, 548-573

Bowman, E.H. y Hurry, D. (1993): "Strategy through the option lens: An integrated view of resource investment and incremental-choice process", *The Academy of Management Review*, 18(4), 760-782.

Braunscheidel, M. J. y Suresh, N. C. (2009): "The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response", *Journal of Operations Management*, 27, (2), 119-140.

Brodrechtova, Y. (2008): "Determinants of export marketing strategies of forest products companies in the context of transition – The case of Slovakia", *Forest Policy and Economics*, 10, 450-459.

Brouthers, L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J. y Brouthers, K. D. (2009): "Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms", *Journal of International Marketing*, 17 (3), 21-38.

Brown, J. S. y Duguid, P. (1998): "Organizing Knowledge", *California Management Review*, 40, (3), 90-111.

Buckley, P.J (1997): "International technology transfer by small and medium enterprises", *Small Business Economics*, 9(1), 67-78.

Bunkley, N. (2011): "Ex-Saturn plant reopen, and GM to add 700 jobs", *New York Times*, November 21.

Burpitt, W.J. y Rondinelli, D.A. (2000): "Small firm motivations for exporting to earn and learn?", *Journal of Small Business*, 38(4), 1-4.

Cabero, M., Martin, Q. y Paz, Y. (2008): Tratamiento estadístico de datos con SPSS.

Cadogan, J. W, Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. A. (2002): "Export Market-

- Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences”, *Journal of International Business Studies*, 33, (9), 615-626.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S.T. y Zhao. Y. (2002): “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Calof, J.L. (1994): “The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited”, *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 367-387.
- Calof, J.L. y Beamish, P.W. (1995): “Adapting to foreign markets: explaining internationalization”, *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Campbell, A. J. (1996): “The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment”, *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 50-58.
- Cantwell, J. (1995): “The globalisation of technology: what remains of the product cycle model? Cambridge Journal of Economics, 19(1), 155-174.
- Capelo, C., Ferreira-Dias J. (2009): “A feedback learning and mental models perspective on strategic decision making”, *Association for Educational Communications and Technologies*, 57 (5), 629-644.
- Capron, L. y Hulland, J. (1999): “Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource Based View”, *Journal of Marketing*, 63, 41-54.
- Carlson, S. (1966): “International Business Research, *Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis*.
- Carlsson, B. (1989): “Flexibility and the theory of the firm”, in *International Journal of Industrial Organization*, 7(2), 179-203.
- Casey, A. (2005): “Enhancing individual and organizational learning: a sociological model”, *Managing Learning*, Sage Publications: London, Thousand Oaks, C.A., 36(2), 131-147.
- Casillas, J.C., Barbero, J. I. y Sapienza, H.J. (2015): “Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization”, *International Business Review*, 24(1), 102-114.

- Cavaleri, S. y Fearon, D. (1996): "Managing in and through the knowledge ecology, in Cavaleri, S. & Fearon, D. (eds.), *Managing in organizations that learn* 13-36.
- Caves, R.E. (1996): *Multinational enterprise and economic analysis*, Cambridge University Press.
- Cavusgil, S.T. y Knight, G. A. (2011): "The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization", *Journal of Internationalization Business Studies*, 46, 3-16.
- Cavusgil, S.T. y Naor, J. (1987): "Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity", *Journal of Business Research*, 15 (3), 221-235.
- Cavusgil, T.S. y Nevin, J.R. (1981): "Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114-119.
- Cavusgil, T.S. y Zou, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation on empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Céspedes-Lorente, J.J., Jerez-Gómez, P. y Valle-Cabrera R. (2005): "Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24, 029-056.
- Cerrato, D. y Piva, M. (2012): "The internationalization of small and medium sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership", *Journal of management and Governance*, 16, 617-644.
- Chakravarthy, B. S. (1982): "Adaptation: a promising metaphor for strategic management", *Academy of Management Review*, 7(3), 5-44.
- Chakravarthy, B. S. (1986): "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, 7, 437-458.
- Chandler, A. (1962): *Strategy & Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, MIT Press Cambridge, M.A.



- Chandra, Y., Styles, C., y Wilkinson, I. (2009): "The recognition of the first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries", *International Marketing Review*, 26 (1), 30-61.
- Chandy, R.K. y Tellis, G.J. (1998): "Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize", *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487.
- Chaston, I. y Mangles, T. (1997): "Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms", *Journal of Small Business*, 35(1), 47-57.
- Chelliah, S., Sulaiman, M. y Yusoff, Y.M. (2010): "Internationalization and performance, small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia", *Journal of Business and Management*, 5(6), p.7.
- Chen, S. y Tan, H. (2012): "Region effects in the internationalization performance relationship in Chinese firms", *Journal of World Business*, 47(1), 73-80.
- Chiang, Y.C. y Yu, T.H. (2005): "The relationship between Multinationality and performance of Taiwan firms", *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 130-134.
- Chiang, C.Y., Kocabasoglu-Hillmer, C. y Suresh, N. (2012): "An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firms supply chain agility", *International Journal of Operations & Production Management*, 32(1), 2-15.
- Chieng, S-Y y Tsai, C-H (2012): "Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance", *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434-444.
- Child, J. (1971): "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", *SAGE Social Science Collections*.
- Child, J. Rodrigues, S.B. (2005): "The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension? *Management and Organization Review*,

1(3), 381-410.

- Chin, W.W. (1998): "The partial least squares approach to structural equation modeling", in G.A. Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business Research* 295-336, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chisholm, C.U., Harris, M.S.E, Northwood, D.O. y Johrendt, J.L. (2009): "The characterization of work-based learning by consideration of the theories of experiential learning", *European Journal of Education*, 44 (3), 320-337.
- Chiva, R. y Alegre, J. (2005): "Organizational Learning and Organizational Knowledge: Towards the Integration of Two Approaches" *Management Learning*. 36 (1), 49-68.
- Chiva, R. y Camisón, C. (1999): "Estilos de aprendizaje, valores organizativos y competitividad en el sector cerámico: un estudio de casos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (1), 41-62.
- Chiva, R., Ghauri, P, y Alegre, J. (2013): "Organizational Learning, innovation and internationalization: a complex system model", *British Journal of Management*, 25 (4), 687-705.
- Chiva, R., Grandío, A. y Alegre, J. (2010): "Adaptive and Generative Learning: Implications from Complexity Theories. International" *Journal of Management Reviews*, 114-129.
- Chiva, R., Ghauri, P. y Alegre, J. (2013): "Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model" *British Journal of Management*, 1-19.
- Cho, H.J. y Pucik, V. (2005): "Relationship between innovativeness and Its performance outcomes: A meta-Analytic review and theoretical integration", *Journal of Marketing*, 76, 130-147.
- Chod, J. y Zhou, J. (2014): "Resource flexibility and capital structure", *Management Science*, 60 (3), 708-729.
- Christensen, C.M. (1997): "Making strategy: learning by doing", *Harvard Business Review*, 4-12.
- Chuang, Y.T. (2004): "A time to imitate a time to explore: roles of performance

relative to aspirations and interorganizational learning process in diversity of Ontario hospitals, 1971-1992”, University of Toronto (Canada) Dissertation Publishing, NQ91773.

Cieslik, J. y Kaciak, E. (2009): “The speed of internationalization of entrepreneurial start-ups in a transition environment”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14 (4), 375-392.

Cohen, M. D., Bacdayan, P. (1994): “Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study”, *Organizational Science*, 5 (4), 554-568.

Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990): “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Special Issue: Technology Organizations and Innovation, 35(1), 128-152.

Collins, D. J. (1994): “Research Note: How Valuable is Organizational Capabilities?” *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.

Contractor, F.J., Kumar, V. y Kundu, S.K. (2007): “Nature of relationship between international expansion and performance: the case of emerging markets firms”, *Journal of World Business*, 42, 401-417.

Contractor, F.J., Kundu, S.K. y Hsu, C.C (2003): “A three stage theory of international expansion: the link between internationality and performance in the service sector”, *Journal of International Business Studies*, 34, 5-18.

Contu, A., Willmott, H. (2003): “Re-embedding situatedness: the importance of power relationships in learning theory”, *Organization Science*, 14 (3), 238-296.

Cook, T.D. y Reichardt, C.S. (1979): *Qualitative and Quantitative methods in evaluation research*, Beverly Hills, CA: Sage.

Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (1985): “The impact of export strategy on export sales performance”, *Journal of International Business Studies*, 37-55.

Coopey, J. (1995): “The learning organization, Power, Politics and Ideology”, *Managing Learning*, 26 (2), 103-213.

- Coviello, N. y McAuley, A (1999): "Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research", *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Coviello, N. y Munro, H. (1995): "Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development", *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Coviello, N. y Munro, H. (1997): "Network relationships and the internationalisation process of small software firms", *International Business Review*, 6 (4), 361-386.
- Craig C. J. y O'Cass A. (2004): "The antecedents of export marketing performance: an Australian perspective" *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3 (2), 99-113.
- Craig, C S. y Douglas, S. P. (2000): "Configurable Advantage in Global Markets", *Journal of International Marketing*, 8 (1), 6-26.
- Craig, C.J. y Zafar, U.A. (2008): "The impacts of barriers to export on export marketing performance", *Journal of Global Marketing*, 19(1), 71-94.
- Creswell, J. W. (2003): "Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches" 2<sup>nd</sup> Edition, *SAGE Publications*.
- Creswell, J.W. y Plano, C. (2007): "Designing and conducting mixed methods research, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J.W., Plano, C., Gutman, M.L. y Hanson, W.E. (2003): "An expanded typology for classifying mixed methods research into designs", in A. Tashakkori & C. Teddlie (eds.), *Handbook of mixed methods, in social and behavioral research* (pp. 209-240), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crick, D. y Spence, M. (2005): "The internationalization of "high performing" UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies", *International Business Review*, 14, 167-185.
- Croasdell, D.T. (2001): "It's role in organizational memory and learning", *Information System Management*, 18(1), 8-11.
- Crocker, L. y Algina, J. (1986): *Introduction to classical and modern test*

- theory. Holt, Reinhart and Wiston, 6277 Sea Harbor Drive, Orlando, FL 32887.
- Cronbach, L.J. (1984): "Essentials of psychological testing (4<sup>th</sup> ed.), New York: Harper & Row.
- Crossan, M. M. Lane, H. W. and White, R. E. (1999): "An organizational learning framework: from Intuition to institution", *The Academy of Management Review*, 24, (3), 522-537.
- Crossan, M. M. y Berdrow, I. (2003): "Organizational learning and strategic renewal", *Strategic Management Journal*, 24 (11), 1087-1105.
- Crossan, M. y Hulland, J. (1997): "Measuring organizational learning", Presented at Academy of Management, Boston, MA, Ivey Working Paper.
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M. y Manrakhan, S. (2007): "Causes of difficulties in internationalization", *Journal of International Business Studies*, 38, 709-725.
- Cui, A.S., Griffith, D.A. y Cavusgil (2005): "The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries", *Journal of International Marketing*, 13(3), 32-53.
- Cummings, J. N. (2004): "Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization", *Organization Science*, 50 (3), 352-364.
- Cummings, T.G. y Worley, C.G. (2009): *Organizational development and change* (9<sup>th</sup>. Ed.) Masson OH: South-Western College Publisher.
- Cupani, M (2013): "Análisis de ecuaciones estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y ejemplo de aplicación", *Revista Tesis*, 1, 186-199
- Curwen, P. y Whalley, J. (2006): "Measuring internationalization in the mobile telecommunication industry", *International Business Review*, 15, 660-681.
- Cusumano, N. y Nobeoka, K. (1998): "Thinking beyond lean: how multi-project management is transforming product development at Toyota and others companies, Free Press.

- Cyert, R. y March, J.G. (1963): "A behavioral theory of the firm", Englewood Cliffs Prentice Hall.
- Czinkota, M. R. (2000): "The police gap in international marketing", *Journal of International Marketing*, 8(1), 99-111.
- Czinkota, M. R. y Johston, W.J. (1983): "Exporting: does sales volume make a difference?" *Journal of International Business Studies*, 187-153.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A, y Donath, B. (2004): "Mastering in global markets: Strategies for Today's Trade Globalist, *Thomson South-Western, Mason*; OH. USA.
- Czinkota, M.R. y Ronkainen, I. (2012): "International Marketing", Tenth Edition, South-Western CENGAGE Learning, Mason, O.H., USA.
- Daft, R.L. y Lewin, A.Y. (1993): "Where are the theories of the new organizational forms?" An editorial essay, *Organizational Science*, 4(4), i-iv.
- Daft, R.L. y Weick, K.E. (1984): "Toward a model of organizations as interpretations systems", *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Damanpour, F. (1991): "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Das, T.K. y Elango, B. (1995): "Managing strategic flexibility: Key to effective performance", *Journal of General Management*, 20(3), 60-75.
- Darr, E. D., Argote L. y Epple, D. (1995): "The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises", *Management Science*, 41 (11), 1750-1762.
- Day, G. S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Damanpour, F. (1991): "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.

- D'Aveny, R. A. (1994): "Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering", New York, Free Press.
- D'Aveny, R. A., Canger, J. M. y Doyle J. J. (1995): "Coping with Hyper competition: utilizing the new 7S's framework and executive commentary", *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 9, (3), 45-60.
- D'Aveny, R.A., Dagnino, G.B. y Smith, K.G. (2010): "The age of temporary advantage", *Strategic Management Journal*, 31, 1371-1385.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (2000): "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", *Harvard Business School Press*.
- De Clercq, D. y Dimov, D. (2008): "Internal knowledge development and external knowledge Access in venture capital investment performance", *Journal of Management Studies*, 45(3), 585-612.
- De Clercq, D., Sapienza, H.J., Yavuz, R.I. y Zhou, L. (2012): "Learning and knowledge in early internationalization research, past accomplishments and future directions", *Journal of Business Venturing*, 27 (1), 143-165.
- DeGeus, A.P. (1988): Planning as learning, *Harvard Business Review*, 66(2), 70-74.
- Dejo-Oricom, N. y Ramírez-Alesón, M. (2014): "Which she's characteristics are important in geographic diversification of exports? The 10<sup>th</sup> Iberian International Business Conference, Zaragoza, España.
- Delios, A. (2011): "Experience and a firm's performance in foreign markets: A commentary essay". *Journal of Business Research*, 64 (2), 227-229.
- Delios, A. y Beamish, P. W. (1999): "Survival and profitability: the role of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance", *Asian Management Institute*, 1-25.
- Delios, A. y Beamish, P. W. (1999): "Geographic Scope, Product Diversification, and the Corporate Performance of Japanese Firms" *Strategic Management Journal*, 20 (8), 711-727.
- De Meyer, A., Nakane, J., Miller, J. G. y Ferdows, K. (1989): "Flexibility: the next competitive battle the manufacturing future survey", *Strategic*

*Management Journal*, 10 (2), 135-144.

DeVellis, R.F. (1991): "Scale Development: Theory and Applications" Newbury Park, CA: SAGE.

Dewey, J. (1938): Experience and evocation. New York: Simon and Schuster.

Dhanaraj, C., y Beamish, P.W. (2003): "A resource-based approach to the study of export performance", *Journal of Small Business Management*, 41, (3), 242-261.

Diamantopoulos. A. (2011): "Incorporating formative measures into covariance-based structural equation models", *MIS Quarterly*, 35 (2) 335-358.

Diamantopoulos, A. y Inglis, K. (1988): "Identifying differences between high and low involment exporters", *International Marketing Review*, 5 (2), 52-60.

DiBella, A.J.; Nevis, E.C.; y Gould, J.M. (1996): "Understanding organizational learning capability", *Journal of Management Studies*, 33 (3), 361-379.

Dichtl, E., Leibold, M., Köglmayr, H. G., y Müller, S. (1984): "The export decision of small and medium-sized firms: a review", *Management International Review*, 24 (2), 49-60.

Dichtl, E., Köglmayr, H.G. y Müller, S. (1990): "International orientation as a precondition for export success", *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23-40.

Di Milia, L. y Birdi, K. (2010): "The relationship between multiple levels of learning practices and objective and subjective organizational financial performance", *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 481-498.

Dimovski, V. (1994): "Organizational learning and competitive advantage", PhD Thesis, Cleveland University, Cleveland, Ohio, USA.

Dixon, J. R. (1992): "Measuring manufacturing flexibility: an empirical investigation", *European Journal of Operations Research*, 60 (2), 131-143.

Dixon, J.R., Arnold, P., Heineke, J. y Kim, J.S. (1994): "Business process reengineering improving in new strategic directions", California



- Management Review, 36(4), 93-108.
- Dodgson, M. (1993): "Organizational learning: a review of some literatures", *Organization Studies*, 14(3), 375-395.
- Doetzel, T., Shankar, V. y Berry, L.L. (2013): "Service innovativeness and firm value", *Journal of Marketing Research*, L, 259-276.
- Domínguez, L. y Sequeira, C. (1993): "Determinants of LDC exporters performance: a cross national study", *Journal of International Business Studies*, 24 (first quarter), 19-40.
- Doole, I. y Lowe, R. (2008): "International marketing strategy", 5<sup>th</sup> Edition, South-Western, CENGAGE Learning, London U.K.
- Dosi, G., Coriat, B. y Pavitt, K. (2000): "Competencies, capabilities and corporate performance", *Laboratory of Economics and Management (LEM)*.
- Dosi, G., Nelson, R. y Winter, S. (2000): "The nature and dynamics of organizational capabilities", Oxford University Press: New York, 1-21.
- Dosi, G., Marengo L. (2007): "On the evolutionary and behavioral theories of organizations: a tentative roadmap", *Organization Science*, 18 (3), 491-502.
- Doukas, J. y Travlos, N.G. (1988): "The effect of corporate multinationalism on shareholders' wealth: evidence from international acquisitions", *Journal of Finance*, 43(5), 1161-1175.
- Doving, E. y Gooderham, P.N. (2008): "Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices", *Strategic management Journal*, 29(8), 841-857.
- Duncan, R.B. y Weiss, A. (1979): *Organizational learning research organization behavior*, JAI Press, Greenwich, C.T. 75-124.
- Dunning, J.H. y Lundan, S.M. (2008): "Multinational enterprises and the global economy", Published by Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, U.K.
- Dutton, J.E. y Dukerich, J.M. (1991): "Keeping an eye on the mirror: the role of image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management*

*Journal*, 34, 517-554.

- Dutton, J.E. y Duncan, R.B. (1987): "The influence of strategic planning process on strategic change", *Strategic Management Journal*, 8(2), 103-116.
- Dutton, J. M. y Thomas A. (1984): "Treating progress functions as a managerial opportunity", *Academy Management Review*, 9 (2), 235-247.
- Duschek, S. (2004): "Inter-firm resources and sustained competitive advantage", *Management Review*, 15 (1), 53-73.
- Easterby-Smith, M.C. (1997): "Disciplines of organizational learning contributions and critiques", *Human Relations*, 50(5), 1085-1113.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., y Nicolini, D. (2000): "Organizational learning debates: past, present and future", *Journal of Management Studies*, 37 (6), 783-796.
- Easterby-Smith, M.C. y Prieto, I.M. (2007): "Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning", *British Journal Management*,
- Easterby-Smith, M.C., Thorpe, R. y Lowe, A. (1991): *Management research: an introduction*, London: Sage.
- Eden, L. y Lenway, S. (2001): "Introduction to the symposium multinationals: the Janus face of globalization", *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 383-400.
- Edmondson, A. C. (1999): "Psychological safety and learning behavior in work teams" *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.
- Edmonson, A. C. (2002): "The local and variegated nature of learning in organizations: a group-level perspective", *Organization Science*, 13 (2), 128-146.
- Edmonson, A.C. y Moingeon, B. (2004): From organizational learning to the learning organization, In C. Grey & E. Antanacopoulou (eds.), *Essential Reading in Management Learning*, 21-36 London: Sage Publications.

- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. y Zbaracki, M. J. (1992): "Strategic Decision Making" *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Elkjaer, B. (2004): "Organizational learning, the third way", *Management Learning*, 35(4), 419-434.
- Engau, C., Hoffmann, V. H., y Busch, T. (2011): "Airlines' Flexibility in Facing Regulatory Uncertainty" *California Management Review*, 54 (1), 107-125.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., y Sharma, D. (1997): "Experiential knowledge and cost in the internationalization process", *Journal of International Business Studies*, 28 (2), 337-360.
- Eriksson, K., Majkgard, A., y Sharma D. (2000): "Path dependence and knowledge development in the internationalization process", *Management International Review*, 40 (4), 307-328.
- Erramilli, M.K. y D'Souza, D.E. (1993): "Venturing into foreign markets: the case of the small service firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 29-41.
- Etemad, H. (2004): "Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1), 1-21.
- Evans, J. S. (1991): "Strategic flexibility for high technology maneuvers", *Journal of Management Studies*, 28 (1), 69-89.
- Fabian, F., Molina, H. y Labianca, G. (2009): "Understanding decisions to internationalize by small and medium sized firms located in a emerging market", *Management International Review*, 49, 537-563.
- Falconer, L. (2006): "Organizational learning, tacit Information, and e-learning: a review", *The Learning Organization*, 3 (2), 140-151.
- Fan, X. y Sivo, S.A. (2005): "Sensitivity of fit Indexes to misspecified Structural o measurement model components: rationale of two-index strategy revisited", *Structural Equation Modeling*, 12 (3), 343-367.

- Fan, X y Wang, L. (1998): "Effects of potential confounding factor on fit indices and parameter estimates for true and misspecified SME models, *Educational and Psychological Measurement*, 58 (5), 701-735.
- Feldman, M. S. (2000): "Organizational Routines as Source of Continuous Change", *Organization Science*, 11(6), 611 – 629.
- Feldman, M. S. y Pentland, B. T. (2003): "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly*, 48 (1), 94 – 118.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2002): "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar", *Series de Economía de la Empresa*, Universidad Carlos III Madrid.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2005a): "Recursos y capacidades para la internacionalización de la empresa", en Casillas, J.C. (coord.), "Investigación, crecimiento e internacionalización de la empresa familiar", Price Waterhouse Coopers e Instituto de la Empresa Familiar, documento 132, 51-58.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2005): "Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Business: Some Influential Factors" *Family Business Review*, 18 (1), 77-89.
- Fernandez-Mesa, A., y Alegre, J. (2015): "Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation", *International Business Review*, 24, 148-156.
- Fernández-Moreno, M. del V., Peña García-Pardo, I. y Hernández Perlines, F. (2008): "Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias", CIREC, España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 63, 39-64.
- Fernández-Pérez, V., García-Morales, V.J. y Bustinza-Sánchez, O.F. (2012): "The effects of CEO's social network and organizational performance through knowledge and strategic flexibility", *Personnel Review*, 414(6), 777-812.

- Fernández-Pérez, V., Fuentes-Fuentes, M.D.M. y Bojica, A. (2012): "Strategic flexibility and change: the impact of social networks", *Journal of management & Organization*, 18(1), 2-15.
- Ferrando, P.J. y Anguiano-Carrasco, C. (2010): "Acquiescence and social desirability as ítem response determinants: an IRT-based study with the Marlowe-Crowne and the EPQ Lie scales", *Personality and Individual Differences*, 48 (5), 596-600.
- Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T. Y Wright, M. (2009): "The export orientation and the export performance of high technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs", *Journal of International Business Studies*, 40(6), 1005-1021.
- Fills, I., (2001): "Small firm internationalization: an investigative survey and future research", *Management Decision*, 39 (9), 767-783.
- Fiol, C M. y Lyles M. A. (1985): "Organizational Learning". *The Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.
- Fisser, S. y Browaey, M.J. (2010): "Team learning on the edge of chaos", *The Learning Organization*, 17 (1), 58-68.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of marketing Research*, 18, 39-50.
- Forsgren, M. (2004): "The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review", *Företagsekonomiska institutionen Uppsala Universitet*, 3-30.
- Foster, A. D. y Rosenzweig, M. R. (1995): "Learning by Doing and Learning from Others: Human Capital and Technical Change in Agriculture" *The Journal of Politic Economy*, 103 (6), 1176-1209.
- Francis, J., Collins-Dodd, C. (2000): "The impact of firm's export orientation on the export performance of High-Tech small and medium-sized enterprises", *Journal of International Marketing*, 8 (3), 84-103.
- Francis, J., Collins-Dodd, C. (2004): "Impact of export promotions programs

- on firm competencies, strategies and performance: the case of Canadian high-technology SMEs”, *International Marketing Review*, 21(4, 5), 474-495.
- Fulmer, R.M. (1997): “The evolving paradigm of the leadership development”, *Organizational Dynamics*, 25(4), 59-72.
- Gómez-Mejía, L.R. y Palich, L.E. (1997): “Cultural diversity and the performance of multinational firms”, *Journal of International Business Studies*, 28(2), 309-335.
- Gallo, M.A. y García-Pont, C. (1996): “Important factors in family Business Review, 9(1), 45-59.
- Ganotakis, P. y Love, J.H. (2012): “Export propensity, export intensity, and firm performance: the role of the entrepreneurial founding team”, *Journal of International Business*, 43, 693-718.
- Gao, G. Y., Murray, J. Y., Kotabe, M. y Lu, J. (2010): “A “strategy tripod” perspective on export behavior: Evidence from of domestic and foreign firms based in an emerging economy”, *Journal of International Business Studies*, 41 (3), 377-396.
- Garcia-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M. y Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012): “Transformational leadership influence on organizational learning and innovation”, *Journal of Business Research*, 66(7), 1040-1060.
- Garvin, D. (1993): Building a learning organization, *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Garvin, D. (2002): Learning in action: a guide to putting the learning organization to work, Boston: Harvard Business School Press.
- Garud, R. y Nayyar, P.R. (1994): “Transformative capacity: continual structuring by intemporal technology transfer”, *Strategic management Journal*, 15(5), 365-385.
- George, G., Wiklund, J. y Zahra, S. A. (2005): “Ownership and the internationalization of small firms”, *Journal of Management*, 31 (2), 210-233.
- Geringer, J. M., Beamish, P.W. y daCosta, R.C. (1989): “Diversification

- strategy and internationalization: Implication for MNE performance”, *Strategic Management Journal*, 10 (2), 109-119.
- Geringer, M.J., Tallman, S. Y Olsen, D.M. (2000): "Product and international diversification among Japanese multinational firms", *Strategic Management Journal*, 21(1), 425-440.
- Gerpott, T.J. y Jakopin, N.M. (2005): "International marketing standardization and financial performance of mobile network operations: an empirical analysis", *Schmalenbach Business Review*, 57, 198-228.
- Gibson, C.B. y Gibbs, J.L. (2006): "Unpacking the concept of virtuality: the effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation", *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
- Gino, F. Argote, L. y Miron-Spektor, E. (2010): "First get your feet wet: the effects of learning from direct and indirect experience on team creativity", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 111(2), 102-115.
- Gilbert, C.E. (2005): "Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity", *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
- Gilpin, R. (2000): "The challenge of Global Capitalism: The world economy in the 21<sup>st</sup> century", *Princeton University Press*, (Princeton, N J). USA.
- Goh, S. y Richards, G. (1997): "Benchmarking the Learning Capability of Organizations", *European Management Journal*, 15 (5), 575-583.
- Gjellerup, P. (2000): "SME support services in the face of globalization", *Concerted Action Seminar*, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen, 16-28.
- Glaum, M. y Oesterle, M.J. (2007): "40years of research on internationalization and firm performance: more questions than answers?" *Management International Review*, 47(3), 307-317.
- Goldstein, A. (2009): "Multinational companies from emerging economies, composition, conceptualization & direction in the global economy", *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(1), 137-147.

- Gomez-Gras, J. M. y Verdú-Jover, A. J. (2005): "TQM, Structural and Strategic Flexibility and Performance: an Empirical Research Study". *The Quality Management*, 16 (7), 841-860.
- Gomezelj Omerzel, D. y Ellemose Gulev, R. (2010): "Knowledge Resources and Competitive Advantage", *Managing Global Transitions*, 9 (4), 335-354.
- Goldhar, J.D y Lei, D. (1995): "Variety is free: manufacturing in the twenty-first century"; *The Academy of Management Executive*, 9(4), 73-86.
- Götz, O, Liehr-Gobbers, K. y Krafft, M. (2010): "Evaluation of structural equation models using partial least squares (PLS) approach", *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 691-711), Springer Berlin Heidelberg.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. y Baert, H. (2011): "Influence of learning and working climate on retention of talented employees", *Journal of Workplace Learning*, 23 (1), 35-55.
- Grant, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formation", *Knowledge and Strategy, California Management Review*, 114-135.
- Grant, R. M. (1996): *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. "Organization Science", 7 (4), 375-387.
- Grant, R.M. (2003): "Strategic planning in turbulent environment: evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, 24, 491-517.
- Graves, C. y Thomas, J. (2006): "Internationalization of Australian Family Business: A Managerial Capabilities Perspective", *Family Business Review*. 19 (3), 207-224.
- Grenwal, R. Tansuhaj, P (2001): "Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility", *Journal of Marketing*, 65 (2), 67-80.
- Griffith, R., Huergo, E., Mairesse, J. y Peters, B. (2006): "Innovation and productivity across four European Countries, *Oxford Review of Economic Policy*, 22, 483,498.



- Guerras, L. A. y García-Tenorio, J. (1995): "La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 5, 123 – 143.
- Glückler, J. (2011): "Islands of expertise: global knowledge transfer in a technology service firm", in H. Bathelt, M. Feldman & DF Kogler (eds.), *Beyond territory: dynamic geographies of innovation and knowledge creation*.
- Graham, E.M. (1978): "Transatlantic investment by multinational firms: a realistic phenomenon?" *Journal of Post Keynesian Economics*, 1, 82-99.
- Guido, G., Marcati, A. y Peluso, A. M. (2011): "Nature and antecedents of a marketing approach according to Italian SME entrepreneurs, A structural equation modeling approach", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 17 (4), 342-360.
- Gutiérrez, L. J. y Fernández, V (2010): "Managerial networks and strategic flexibility: a QM perspective", *Industrial Management & Data Systems*, 110 (8), 1192-1214.
- Haahti, A., Madupu, V., Yavas, V. y Babakus, E. (2005): "Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises", *Journal of World Business*, 40(2), 124-138.
- Haas, M. R. y Hansen, M. T. (2005): "When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities in a Management Consulting Company", *Strategic Management Journal*, 26 (1), 1 – 24.
- Hadjikhani, A. (1997): "A note on the Criticisms against the Internationalization Process Model", *Management International Review*, 37, 43-66.
- Hagen, A. Tootoonchi, A. y Siddiqi, S. (2006): "Managing the barriers to strategic flexibility" *competition forum*, 4(1), 195-204.
- Hair, J.F. (2010): *Multivariate data analysis: A global perspective*, 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. y Tatham, R.L. (2006): "Multivariate data analysis, (Vol. 6) Upper Saddle River, NJ: Pearson

Prentice Hall.

Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Mena, J.A. (2012): "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, DOI 10.1007/s11747-011-0261-6.

Hair, J.F., Tatham y Black (1999): "Análisis Multivariante, 5a Edición.

Hambrick, D.C. (1983): "High profit strategies in mature capital goods industries: a contingent approach", *Academy of Management Journal*, 26(4), 687-707.

Hambrick, D.C. (1983): "Some test of effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types", *Academy of management Journal*, 26(1), 5-26.

Hambrick, D.C., Finkelstein, S. y Mooney, A.C. (2005): "Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors", *The Academy Management Review*, 30(3), 149-164.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1985): "Do you really have a global strategy?" *Harvard Business Review*, 63(4), 133-145.

Hanaki, N. y Owan, H. (2013): "Autonomy, Conformity and Organizational Learning", *Administrative Sciences*, 3, 32-54.

Hannan, M. y Freeman, J. (1984): "Structural inertia and organizational change", *American Sociology Review*, 49(2), 149-164.

Hanssen-Bauer, J. y Snow, C. C. (1996): "Responding to Hyper competition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization", *Organization Science*, 7 (4), 413-427.

Harrigan, K. R. (1980): "The effect of exit barriers upon strategic flexibility", *Strategic Management Journal*, 1 (2), 165-176.

Harrigan, K. R. (1985): "Exit barriers and vertical integration". *Academy of Management Journal*, 28 (3), 686-697.

Harris, S.G. (1994): "Organizational culture and individual sense making: A

- schema-based perspective”, *Organization Science*, 5, 309-321.
- Harris, R. y Li, Q. C. (2009): “Exporting, R&D, and absorptive capacity in UK establishments”, *Oxford Economic Papers* 61, 74-103.
- Hatch, J. y Zweig, J. (2001): “Strategic flexibility: The key to growth”, *Ivey Business Journal*, 65 (4), 43-47.
- Hayes, R.H. y Pisano, G.P. (1996): “Manufacturing strategy: at the intersection of two shifts”, *Production and Operation Management*, 5(1), 25-41.
- Hedberg, B. (1981): “How organizations learn and unlearn”, in Nystrom P.C. and Starbuck W.H. (Eds.), *Handbook of organizational design*, Oxford University Press, Cambridge, M.A.
- Helfat, C. E. y Peteraf, M. A. (2003): “The dynamic resource-based view: capability lifecycles”, *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994): “Measuring competence? exploring firm effects in pharmaceutical research”, *Strategic Management Journal*, 15, 63-84.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Snkovics, R.R. (2009): “The use of partial least squares path modelin in international marketing”, *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hernández, G. (2014): “Una revisión de los efectos del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos”, *Lecturas de Economía*, 80, 49-77.
- Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010): *Metodología de la Investigación* (5ª ed.), McGraw-Hill, México.
- Hinkin, T.R. (1998): “A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires”, *Organizational Research Methods*, 2(1), 104-121.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Sirmon, D.G. y Trahms, C.A. (2011): “Creating value from individuals, organizations and society”, *Academy of Management Executive*, 57-75.
- Hitt M. A., Keats B. W. y DeMarie S. M. (1998): “Navigating in the new

competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21<sup>st</sup>. century”, *Academy of Management Executive*, 12 (4), 22-43.

Hoe, S.L. y McShane, S. (2010): Structural and informal knowledge acquisition and dissemination on organizational learning: an exploratory analysis”, *The Learning Organization*, 17(4), 364-386.

Hogarth, R. M. (1987): “The Psychology of decision”, 2<sup>nd</sup>. Ed. Oxford England, John Wiley & Sons, 1987.

Holbrook, D., Cohen, W.M. Hounshell, D.A. y Klepper, S. (2000): “The nature sources, and consequences of firm differences in the early history of the semi-conductor industry”, *Strategic Management Journal*, 21, 1017-1041.

Hooper, D., Coughlan, J. y Mullen, M. (2008): “Structural Equation Modeling: guidelines for determining model fit”, *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.

Hortinha, P., Lages, C. y Lages, L.F. (2011): “The trade-off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance”, *Journal of International Marketing*, 19(3), 36-68.

Howell, D.C. (2002): “Statistical Methods for Psychology, 5<sup>th</sup> ed. Duxbury: Pacific Grove.

Hoyle, R.H. (2000): Confirmatory Factor Analysis, *Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling*, 465-497.

Hsu, C.C. y Pereira, A. (2008): “Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning”, *The International Journal of Management Science*, 36, 188-205.

Hsu, S.H. (2014): “Effects of Organizational Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance” *The Journal of International Management Studies*, 9 (1), 50-58.

Hu, L. y Bentler, P.M. (1999): “Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis conventional criteria versus new alternatives”, *Structural Equation modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.

- Huber, G. P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures", *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Hui, H., Radzi, W.M., Jenatabadi, H.S., Kasim, F.A. y Radu, S. (2012): "Influence of organizational learning and innovation on organizational performance in Asian manufacturing food industry", *Asian Journal Empirical Research*, 3(8), 962-971.
- Hult, G. y Ferrell, O.C. (1997): "Global organizational learning capability in purchasing: construct and measurement", *Journal of Business Research*, 40, 97-111.
- Hult, G. Tomas M. (1998): "Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system", *Decision Sciences*, 29 (1), 193-216.
- Hurley, R.F. (2002): "Putting people back into organizational learning", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 270-281.
- Hurley, R. F. y Hult, T. M. (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*. 62 (3), 42-54.
- Hurst, D.K. (1995): *Crisis and renewal*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Hurst, D.K., Rush, J.C. y White, R.E. (1989): "Top Management teams and organizational renewal", *Strategic Management Journal*, 10(1), 87-105.
- Hussain, J., Millman, C. y Matlay, H. (2006): "SME financing in the UK and China: a comparative perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 584-594.
- Iacobucci, D. (2010): "Structural Equation modeling: fit indices, sample size, and advanced topics". *Journal of Consumer Psychology*, 20, 90-98.
- Ibeh, K. I.N. y Young, S. (2001): "Exporting as an entrepreneurial act: an empirical study of Nigerian firms" *European Journal of Marketing*, 35 (5/6), 566-586.
- Ibeh, K.I.N. (2003): "On the internal drivers of export performance among

- Nigerian firms: empirical findings and implications”, *Management Decision*, 41 (3), 217-225.
- Letto-Gilles, G. (1998): “Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations”, *Transnational Corporations*, 7(1), 17-41.
- Ingram, P. y Simons T. (2002): “The transfer of experience in groups of Organizations: Implications for performance and competition”, *Management Science*, 48 (12), 1517 – 1533.
- Iravani, S., Van Oyen M. P., y Sims K. T. (2005): “Structural Flexibility: A New Perspective on the Design on Manufacturing and Service Operations”, *Management Science*, 51 (2), 151-166.
- Itami, H. y Nishino, K. (2010): “Killing two birds with one stone”, *Long Range Planning*, 43, 364-369.
- Itami, H. y Roehl, T.W. (1991): “Mobilizing invisible assets”, Harvard University Press, Cambridge Massachusset, USA.
- James, L.R. y Brett, J.M. (1984): “Mediators, Moderators, and test for mediation”, *Journal of applied Psychology*.
- Jansen, J.J.P., Vera, D. Y Crossan, M. (2009): “Strategic leadership for exploitation and exploration: the moderating role of environmental dynamism”, *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Javalgi, R.R.G., Whipple, T.W. y Ghosh, A.K. (2005): “Market orientation, strategic flexibility, and performance: implication for services providers”, *Journal of Services Marketing*, 19(4), 212-221.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993): “Market orientation: antecedents and consequences”, *The Journal of Marketing*, 77, 57-74.
- Jelinek, M. (1979): “Institutionalizing innovation: a study of organizational learning systems”, Praeger, New York, N.Y.
- Jiao, H., Wei, J. y Cui Y. (2010): “An Empirical Study on Paths to Develop Dynamic Capabilities: form the Perspectives of Entrepreneurial Orientation

- and Organizational Learning”, *Front. Bus. Res. China*, 4 (1), 47-72.
- Jick, T.D. (1979): “Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action”, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Jiménez-Valderrama, F. (2013): “Influencia del marco regulatorio de los productos farmacéuticos en la salud pública: análisis a partir de la ratificación por Colombia del Convenio ADPIC y los Tratados de Libre Comercio con los Estados Unidos y la Unión Europea”, *AQUICHAN*, 13(1), 118-127.
- Jiménez, D., Criado, A, Criado, J. y Pulido, D. U. (2013): “¿Son las nuevas empresas internacionales más eficientes que las domésticas en un período de crisis?, *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía?*, (870), 45-62.
- Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2006): “Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico”, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 29, 31-56.
- Johannessen, J.A. y Olsen, B. (2003): “Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic conceptual training”, *Journal of International Information Management*, 23, 277-289.
- Johanson, J. y Matteson, L.G. (1988): “Internationalization in industrial systems: a network approach”, in *Strategies for Global Competition*, ed. N. Hood Croom Helm, London.
- Johanson, J. y Vahlne J.E. (1977): “The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, 8 (1) 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990): “The mechanism of internationalization”, *International Marketing Review*, 4 (7), 11-24.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (2003): “Business relationship learning and commitment in the internationalization process”, *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1), 83-101.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (2009): “The Uppsala internationalization process

- model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”, *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul F. (1975): “The internationalization of the firm-Four Swedish cases” *The Journal of Management Studies*, 8 (3), 305-322.
- Johnson, J.L., Lee, R.P.W. y Saini, A. (2003): “Market focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model”, *Journal of Academy Management*, 31(1), 74-89.
- Johnson, J.P., Lenartowicz, T. y Aqud, S. (2006): “Cross-cultural competence in international business: toward definition and a model, *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
- Jöreskog, K. G. (1966): “UMFLA: A computer program for unrestricted maximum likelihood factor analysis”, *Research Memorandum*, 66-20 Princeton, New Jersey, Educational Testing Service.
- Jöreskog, K. G. (1973): “A general method for estimating a linear structural equation system”, *Structural Equation Models in the Social Sciences*. Seminar Press, 85-112.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1986): “LISREL VI: Analysis linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods Mooresville”, in: Scientific Software, Inc.
- Jung, A.P.J.C. (2009): “How firm performance affect internationalization”, *Management International Review*, 49(6), 709-732.
- Kafouros, Ml, Buckley, P.J. Sharp, J.A. y Wang, C. (2008): “The role of internationalization in explaining innovation performance”, *Technovation*, 28 (1), 63-74
- Kahn, J.H. (2006): “Factor analysis in counseling psychology research, training, and practice principles, advances, and applications”, *The Counseling Psychologist*, 34(5), 684-718.
- Kahneman, D. y Lovallo, D. (1993): “Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking”, *Management Science*, 39 (1), 17-31.



- Kalantadiris, C. (2004): "Internationalization, Strategic Behavior, and the Small Firm: A Comparative Investigation", *Journal of Small Business Management*, 42 (3), 245-262.
- Kalmanovitz, S. (2007): "Colombia en las fases de la globalización", Seminario Internacional sobre la Globalización, La Habana, Cuba; Publicado por la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.
- Kamakura, W., Ramón-Jerónimo, M.A. y Vecino, J.D. (2012): "A dynamic perspective to the internationalisation of small-medium enterprises", *Journal of Academic Marketing Science*, 40, 236-251.
- Kandemir, D. y Hult, G.T.M. (2005): "A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures", *Industrial Marketing Management*, 34, 430-439.
- Karagozlu, N. y Lindell, M. (1998): "Internationalization of small and medium size technology-based firms: an exploratory study", *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44-59.
- Karadeniz, E. y Göcer, D. (2002): "Internationalization of small firms: a case study of Turkish small and medium sized enterprises, *European Business Review*, 19(5), 387-403.
- Karzmarek, S. y Ruigrok, W. (2013): "In at the deep end of firm internationalization: nationality diversity on top management teams matter", *Management International Review*, 53, 513-534.
- Katsikeas, C.S. (2003): "Advances in international marketing theory and practice", *International Business, Review*, 12, 135-140.
- Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C. y Morgan, N.A. (2000): "Firm-level export performance assessment: review evaluation and development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Katsikeas, E. S. y Sharneas, D. A. (2003): "Organisational and managerial drivers of effective export sales organization: An empirical investigation", *European Journal of Marketing*, 37 (11/12), 1723-1745.
- Kaynak, E. y Kuan, W.K. (1993): "Environment, strategy, structure, and

performance in the context of the export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing Firms”, *Journal of Business Research*, 27 (1), 33-49.

Kerlinger, F.N. (1983): *Foundations of behavioral research*, New York: Holt Rinehart & Winston.

Kerlinger, F.M. y Pedhazur, E.J. (1973): *Multiple regression in behavioral research*, New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kim, D. H. (1993): “The link between individual and organizational learning”, *Management Review*, fall 1993, 37-50.

Kim, H., Hoskisson, R.E. y Lee, S.H. (2014): Why strategic factor markets matter: new multinationals geographic diversification and firm profitability”, *Strategic management Journal*, 1-46.

King, W.R. (2001): “Strategies for creating learning organization”, *Information Systems Management*, 18(1), 12-20.

Kirca, A. H., Jayachandran, S. y Bearden, W.O. (2005): “Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance”, *Journal of Marketing*, 69 (2), 24-41.

Klingle, D.J.S. (1975): *Company strategy: a managerial approach*, Saicon House, Westmead.

Kloot, L. (1997): “Organizational learning and management control systems: responding to environmental change”, *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73.

Knight, G.A. (2000): “Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization”, *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.

Knight, G.A. y Liesch, P.W (2002): “Information internationalisation in internationalizing the firm”, *Journal of Business Research*, 55, 981-995.

Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004): “Innovation, organizational capabilities, and the born global firm”, *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

- Knight, G. A. y Kim, D. (2009): "International business competence and contemporary firm", *Journal of International Business Studies*, 40, 255-273.
- Koehler, D.J. y Poon, C.S.K. (2006): "Self-Predictions overweight strength of current intentions", *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 517-524.
- Kogoot, B. y Zander, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology", *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kogut, B. y Chang, S.J. (1996): "Platform investments and volatile exchange rates: direct investment in the U.S by Japanese electronics companies", *Review of Economics and Statistics*, 78 (2), 221-231.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and replication of technology", *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kohli, A.K., Jaworski, (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-8.
- Kolb, D.A. (1984): *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Konasani, U.R. y Kadre, S. (2015): "Introduction to business analytics and data analysis tools", in *Practical Business Analytics Using S.A.S.* (pp 3-28) Apress.
- Kotabe, M. (1996): "Global sourcing strategy in Pacific: American and Japanese multinational companies", *Structural Competitiveness in the Pacific*, Edward Elgar: Cheltenham, UK.
- Kotabe, M. y Murray, J.Y (1996): "Determinants of intra-firm sourcing and market performance", *International Business Review*, 5(2), 121-135.
- Kotabe, M., Srinivasan, S.S. y Aulakh, P.S. (2002): "Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities",

Journal of International Business Studies, 33(1), 79-97.

Krackhardt, D. (1988): "Predicting with networks: nonparametric multiple regression analysis of dyadic data", *Social Networks*, 10,359-381.

Kuivalainen, O., Puumalainen, K. y Sintonen, S. (2010): "Organisational capabilities and internationalisation of small and medium sized information and communication technology", *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 135-155.

Kukalis, S. (1989): "The relationship among firm characteristics and design of strategic planning systems in large organizations", *Journal of Management*, 15 (4), 565-579.

Kurt, D. y Hulland, J (2013): "Aggressive marketing strategy following equity offerings and firm value: the role of relative strategic flexibility", *Journal of Marketing*, 77, 57-74.

Lages, L.F., Jap, S.D. y Griffith, D.A. (2008): "The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach", *Journal of International Business Studies*, 39, 304-325.

Lages, L.F., Lages, C. y Lages, C.R. (2006): "Main consequences of prior export performance results: an exploratory study of European exporters", *Journal of Euro marketing*, 15(4), 57-75.

Lages, L. F. y Montgomery, D.B. (2003): "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation, evidence from small and medium-sized exporters", *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1186 – 1214.

Lages, L.F. y Lages, C. R. (2004): "The STEP scale: a measurement of short-term export performance improvement", *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.

Lähteenmäki, S., Toivonen, J. y Mattila, M. (2001): "Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement", *British Journal of Management*, 12(2), 113-129.

Lam, L.W. y White, L.P. (1999): "An adaptive choice model of the

internationalization process”, *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(2), 105-134.

Langlois, R. N. (2002): “The Vanishing Hand: the Changing Dynamics of Industrial Capitalism”, *Working Papers University of Connecticut*.

Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., y Sparks, J. (1988): “The organizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances”, *Organization Science*, 9(3), 285-305.

Lawrence, P.R., y Dyer, D. (1983): *Renewing American industry*: Free Press, London: Collier MacMillan Publishers.

Lawrence, T.B., Mauws, M.K. y Dyck, B. (2005): “The politics of organizational learning: integration power into 4I framework”, *Academy of Management*, 30(1), 180-191.

Lee, S.H. y Makhija, M. (2009): “Flexibility in Internationalization: Is it Valuable during an Economic Crisis?” *Strategic Management Journal*, 30, 537-555.

Lehtinen, U. y Penttinen, H (1999): “Definition of internationalization of the firm”, *Perspectives on Internationalization*, School of Economics and Business Internationalization. Helsinki, 3-19.

Leiblein, M.J. y Rever, J.J. (2004): “Building a foreign sales base: the roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms”, *Journal of Business Venturing*, 19, 285-307.

Leonard-Barton, D. (1992): “Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development”, *Strategic management Journal*, 13, 11-125.

Leonidou, L.C. y Katsikeas, C. S. (1996): “The export development process: an integrative review of empirical models”, *Journal of International Business Studies*. 27 (3), 517-551.

Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. y Samiee, S. (2002): “Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis”, *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.

Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. (2010): “Five decades of business research

into exporting: a bibliographic analysis”, *Journal of International Management*, 16(1), 78-91.

Lehtinen, U. y Penttinen, H. (1999): “Definition of the internationalization of the firm” in Lehtinen, U. y Seristoe, H.C. (editors), *Perspectives on the Internationalization*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, 3-19.

Lei, D., Slocum, J. W., y Pitts, R. A. (1999): “Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning”, *Organizational Dynamics*, 24-38.

Leiblein, M. J. y Reuer, J. J. (2004): “Building a foreign sales base: the roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms” *Journal of Business Venturing*, 19, 285-307.

Levinthal, D. A., March, J. G. (1993): “The Myopia of Learning”, *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.

Levinthal, D. y Rerup, C. (2006): Crossing an apparent chasm: bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning”, *Organization Science*, 17(4), 502-513.

Levitt, B. y March, J. G. (1988): “Organizational Learning”, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

Lewin, A.Y. y Massini, S. (2003): “Knowledge creation and organizational capabilities of innovation and imitating firms”, DRVID Summer Conference on Creating, Sharing and Transferring Knowledge, Copenhagen 2003.

Lewis, B.R., Templeton, G.F. y Byrd, T.A. (2005): “A methodology for construct development in MIS research”, *European Journal of Information Systems*, 14(4), 388-400.

Li, Y.H., Huang, J.W. y Tsai, M.T. (2009): “Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process”, *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449.

Li, L., Li, D. y Dalgic, T. (2004): “Internationalization process of small and medium sized enterprises: toward a hybrid model of experiential learning

- and planning”, *Management International Review*, 44, 93-116.
- Li, J.J., Zhou, K.Z. y Shao, A.T. (2009): “Competitive managerial ties, and profitability of foreign firms in China: and interactive perspective”, *Journal of International Business Studies*, 40(2), 339-352.
- Li, P.P., Leung, K, Chen, C.C. y Luo, J.D. (2012): “Indigenous research on Chinese management: what and how”, *Management and Organizational Review*, 8 (1), 7-24.
- Liang, D.W., Moreland, R. y Argote, L. (1995): “Group versus individual learning and group performance: mediating role of transactive memory systems”, *Personality Soc. Psych. Bull.* 21(4), 384-393.
- Liao, J., Welsch, H. y Stoica, M. (2003), “Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs”, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28 (1), 63-85.
- Liao, J. y Wu, C. (2009): “The relationship among knowledge management organizational learning, and organizational performance”, *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64-76.
- Liberman, S., Baena, V. y Moreno, F. (2010). “La expansión internacional de la industria vitivinícola chilena: Estudio empírico de los factores y nivel exportador”, *Cuadernos de Gestión*, 10, 35-74.
- Liesch, P.W., Welch, L. y Buckley, P.J. (2011): “Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies, review and conceptual development”, *Management International Review*, 51, 851-873.
- Likert, R. (1932): “A technique for the measurement of attitudes”, *Archives of Psychology*.
- Lim, J.S., Sharkey, T.W. y Kim, K.I. (1993): “Determinants of international marketing strategy”, *Management International Review*, 33(2), 103-120.
- Limerick, D., Passfield, R. y Cunnington, B. (1994): “Transformational change: towards and action learning organization”, *The Learning Organization*, 1(2), 29-40.
- Liu, H. Jiang, X., Zhang, J. Y Zhao, X. (2013): ”Strategic flexibility and

- international venturing by emerging market firms: the moderating effects of institutional and relational factors”, *Journal of International Marketing*, 21(2), 79-98.
- Lin, W.T. y Liu, Y. (2012): “Successor Characteristics, change in the degree of firm internationalization, and firm performance: The moderating role of environmental uncertainty”, *Journal of Management & Organization*, 18 (1), 16-35.
- Lindblom, C.E. (1959): “The science of muddling through”, *Public Administration Review*, 39(6), 517-526.
- Lio, J., Kickul, J.R., y Hao, M. (2009): “Organizational dynamic capability and innovation: an empirical examination of internet firms”, *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263-286.
- Lipshitz, R. Popper, M. y Friedman, V. (2002): “A multifaceted model of organizational learning”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 78-98.
- Liu, H., Jiang, X., Zhang, J. y Zhao, X. (2013): “Strategic Flexibility and International Venturing by Emerging Market Firms: The Moderating Effects of Institutional and Relational Factors”, *Journal of International Marketing*, 21(2), 79-98.
- Long, J.S. (1983): *Confirmatory factor analysis: a preface to LISREL Sage University Payer Series on Quantitative applications in the Social Sciences*, 7-33, Newbury Park, CA: Sage.
- Loon Hoe, S. y McShane, S. (2010): “Structural and informal knowledge acquisition and dissemination in organizational learning: an exploratory analysis”, *The Learning Organization*, 17(4), 364-386.
- López, P.E. y López, J.A. (2004): “El aprendizaje organizativo: hacia un modelo conceptual de tipo cognoscitivo” *Revista Electrónica de Ciencia Administrativa*, 3(2), 1-8.
- Losada, F., Ruzo, E., Barreiro, J.M. y Navarro, A. (2007): “Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa” *Tribuna de*



Economía 837-855.

Losada, M. y Casanova, L. (2012): "Resources and internationalization strategies: The case of Latin American Multinationals", Faculty & Research, Working Paper.

Lu, J.W., Beamish, P.W. (2001): "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 565-586.

Lu, J.W., y Beamish, P.W (2004): "International diversification and firm performance: the S-Curve Hypothesis". *Academy of Management Journal*, 47 (4), 598-609.

Lumping, C.T. y Dess, G.E. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172

Lumpkin, G.T. y Lichtenstein, B.B. (2005): "The role of organizational learning in the opportunity-recognition process", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 451-472.

Lundberg, C.C. (1995): "Learning in and by organizations: three conceptual issues", *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 10-23.

Luo, Y. Zhao, H., Wang, Y. y Xi, Y. (2011): "Venturing abroad by emerging markets enterprises", *Management International Review*, 51, 433-459.

Luostarinen, R. (1979): "Internationalization of the firms: an empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision-making, Helsinki: ACTA Academic Oeconomicae Helsingiensis.

Lyles, M.A. y Salk, J.E. (1997): "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context", *Journal of International Business Studies*, Special Issue, 1996, 877-903.

MacCallum, R.C. y Austin, J.T. (2000): "Applications of structural equation modeling in psychology research", *Annual Reviews Psychology*, 51, 201-

226.

Macdonald, S. (1995): "Learning to Change: an Information Perspective on Learning in the Organization", *Organization Science*, 6 (5), 557-568.

MacKinnon, W., Grant, G. y Cray, D. (2008): "Enterprise information systems and strategic flexibility", International Conference on System Sciences, Hawaii (pp. 402-402).

Mackinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. y Sheets, V. (2002): "A comparison of methods to test mediation and other intervening variables effects", *Psychological Methods*, 7 (1), 83.

Madhok, A. (1997): "The Organization of Economic Activity: Transaction Cost, Firm Capabilities, and the Nature of Governance", *Organization Science*, 7 (5), 577-590.

Majocchi, A., Bacchiochi, E., y Mayrhofer, U. (2005): "Firm Size, Business Experience and Export Intensity in SMEs: A Longitudinal Approach to Complex Relationships", *International Business Review*, 14, 719-738.

Makadok, R. (2001): "Towards a Synthesis of Resource-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation", *Strategic Management Journal*, 22 (5), 387-402.

Markus, K.A. (2012): "Principles and practice of structural equation modeling by Rex B. Kline", *Structural equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 19 (3), 509-512.

McDougall P.P. y Oviatt, B.M. (2000): "International entrepreneurship: The intersection of two research paths", *Academy of Management Journal*, 43 (5), 902-908.

McDougall, P.P., Shane, S. y Oviatt, B.M. (1994): "Explaining the formation of international new ventures: the limits of the theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.

Mahrer, A.R. (1956): "The Role of Expectancy in Delayed reinforcement", *Journal of Experimental Psychology*, 52, 101-105.

Maldonado, A. (2010): "La evolución del crecimiento industrial y

transformación productiva en Colombia 1970-2005: patrones y determinantes”, <http://www.bdigital.unal.edu.co>

Malhotra, N.K., Agarwal, J. y Ulgado, F. M. (2003): “Internationalization and entry modes: A multi-theoretical framework and research propositions” *Journal of International Marketing*. 11 (4), 1-31.

Malhotra, M.K. y Grover, V. (1998): “An assessment of survey research in POM: from constructs to theory”, *Journal of Operations Management*, 16(4), 407-425.

Manolova, T.S. Brush, C.G. Edelman, L. F. y Greene, P. G. (2002): “Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited”, *International Small Business Journal*, 20 (1), 9 – 31.

March, J.G. (1991): “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, 2 (1), 71-87.

March, J.G. y Shapira, Z. (1987): “Managerial perspectives on risk and risk taking”, *Management Science*, 33 (11), 1404-1418.

Marengo, L. y Dosi, G. (2005): “Division of labor, organizational coordination and market mechanism in collective problem-solving”, *Journal Economic Behavior Organization*, 58(2), 303-326.

Marquardt, M.J. (1996): *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement*, McGraw-Hill, 242 pages.

Martens, P. (1999): “Integration interner externer qualitativer und quantitativer Daten auf dem Weg zum Aktiven MIS”, *Wirtschaftsinformatik*, 45(1), 405-415.

Martin, C. y Rodriguez, A. (2009): “Una aproximación a las características de las empresas exportadoras españolas”, Banco de España, Boletín Económico.

Martin, E. (2013): “Learning to learn: how international NGOs can become learning organizations” Capstone Collection (Paper No, 2598).

Martin, L.L. y Clore, G.L. (2013): “Theories of mood and cognition: a user’s guidebook”, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York, NY.

- Martínez-Sánchez, Á. y Pérez-Pérez M. (2005): "Supply chain flexibility and firm performance: a conceptual model and empirical study in the automotive industry", *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (7), 681-700.
- Martínez, I. y Ruiz, J. (2003): "Diseño de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones", Actas XIII Congreso nacional ACEDE Salamanca, España.
- Mathew, J.A. (2003): "Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view", *Industrial and Corporate Change*, 12(1), 115-145.
- Matthyssens, P. Pauwels, P. y Vandenbempt, K. (2005): "Strategic flexibility, rigidity and barriers to development of absorptive capacity in business markets: themes and research perspectives", *Industrial Marketing Management*, 34, 547-554.
- Matusik, S.F. y Hill, C.W.L. (1998): "The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23, 680-697.
- Mc Campbell. A.S., Clare, M.L. y Gitters, S. H. (1999): "Knowledge management: the new challenge for the 21<sup>st</sup> Century", *Journal of Knowledge Management*, 3(3), 172-179.
- Mc Dougall, P.P. y Oviatt, B.M. (1996): "New venture internationalization strategic change, and performance: a follow-up study", *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.
- McGahan, A.M. y Porter M.E. (1997): "How much does industry matter really?", *Strategic Management Journal*, summer social issue, 18, 15-30.
- McGuinness, T. y Morgan, R.E. (2005): "The effect of market and learning orientation on strategic dynamics: the contributing effect of organisational change capability", *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1306-1326.
- McHann, J.C. y Frost, L.A. (2010): "Integrating experiential learning into business courses: using learning journals to creative living case studies",

American Journal of Business Education, 3(8), 1-12

McLean, G.N. (2006): "Rethinking adult learning in the workplace", *Advances in Developing Human Resources*, 8(3), 416-423.

Mehrabi, J., Jadidi, M., Haery, F. A. y Alemzadeh, M. (2013): "The relationship between Organizational Commitment and Organizational Learning", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (1), 130-139.

Meier, M. Fulleborn, A. y Mertens, P. (2000): "Vertical integration of business news from the Internet within the scope of strategic enterprise management (SAP-SEM)", *Association for Information Systems*, 663-668.

Mejri, K. y Umemoto, K. (2010): "Small and medium sized enterprise internationalization: towards the knowledge-based model", *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156-167.

Melin, L. (1992): "Internationalization as a Strategic Process", *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.

Meléndez, M. (2013): "Internacionalización de las PYMES en Colombia", @ *Revista*, 37, año 17, 25-40.

Mertens, L. (2000): "La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional", *Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, pp. 8-30.

Messik, S. (1995): "Validity of psychological assessment", *American Psychologist*, 50 (9), 741-749.

Meyer-Dohm, E. (1992): "Human resources 2020: structures of the learning company, in Conference proceedings of Human Resources in Europe at the dawn of the 21<sup>st</sup> Century.

Michailova, S. y Wilson, H.I.M. (2008): "Small firm internationalization through experiential learning: the moderating role of socialization tactics" *Journal of World Business*, 43, 243-254.

Miesenbock, K.J. (1998): "Small business and exporting: a literature review", *International Small Business Journal*, 6, 42-61.

- Miles, R. y Snow, C. (1986): "Organizations: new concepts for new forms", *California Management Review*, 28(2), 68-73.
- Miller, M.M. (1993): "The 10 step road map to success in foreign markets", *Journal of International Marketing*, 1(2), 89-106.
- Miller, D. y Friesen, P. (1980): "Archetypes of Organizational Transition", *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 268-299.
- Miner, A.S. y Mezas, S.J. (1996): "Ugly duckling no more: past and futures of organizational learning research", *Organization Science*, 7(1), 88-99.
- Mintzberg, H. (1993): "The pitfalls of strategic planning", *California Management Review*, 36(1), 32-47.
- Mintzberg, H. y Waters, J.A. (1985): "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mitroff, I.I., Pearson, C. Y Pauchant, T.C. (1992): "Crisis management and strategic management similarities, differences and challenges", in *Advances in Strategic Management*, Vol. 8, 235-260, JAI Press, Greenwich, C.T.
- Milesi, D., Moori, V., Robert, V. y Yoguel, G. (2007): "Desarrollo de las ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia", *Revista de la CEPAL*, 92, 25-43.
- Miller, D.J. (2006): "Technological diversity, related diversification, and firm performance", *Strategic Management Journal*, 27(7), 601-619.
- Moen, O. y Servais, P. (2002): "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises", *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Molle, W. (2002): "Globalization, regionalism and labor markets: should we recast the foundations of the EU regime matters of regional (rural and urban) development? *Regional Studies*, 36(2), 161-172.
- Monreal-Perez, J. , Aragón-Sánchez, A. y Sánchez-Marín, G. (2011): "A longitudinal study of the relationship between export activity and innovation in the Spanish firm: The moderating role of productivity", *International*

Business Review, 21 (5), 862-877.

Montero, I. y León, O.G. (2007): "A guide for naming research studies in Psychology", *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862.

Morck, R. y Yeung, B. (1991): "Why Investors Value Multinationality" *The Journal of Business*, 64 (2), 165-187.

Moreno-Hernandez, A.M. y Casillas, J.C. (2014): "Open innovation and internationalization behavior: the case of Spanish Firms, Open Innovation Through Strategic Alliances: Approach for Product", technology and business model creation, 85.

Moreno-Luzón, M. D., Balbastre Benavent, F., Escribá Moreno, M. Á., Lloria Aramburo, M. B., Martínez Pérez J. F., Méndez Martínez M., Oltra Comorera V. y Peris Bonet, F.J. (2000): "Los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizativo y sus interacciones: un modelo de generación de conocimiento", *X Congreso Nacional ACEDE*, Oviedo, 2000.

Moreno-Luzón, M.D., Oltra Comorera, V., Balbastre Benavent, F. y Vivas López S. (2001): "Aprendizaje organizativo y creación de conocimiento: un modelo dinámico integrador de ambas corrientes", *XI Congreso Nacional ACEDE*, Zaragoza, 2001.

Moreno Martínez, I., Fernández Ortiz, R. y González Menorca, L. (2012): "La internacionalización de las bodegas familiares españolas" *Documentos de Trabajo, Universidad de la Rioja*, 1-42.

Moreland, R.L., Argote, L. y Krishnan, R. (1996): What's so social about social cognition? *Social Cognition Research in Small Groups*, pp. 57-84, Thousand Oaks, C.A: Sage.

Morgan, N.A., Katsikeas, C.S. y Vorhies, D.W. (2012): "Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 40: 271-289.

Morgan, N.A., Vorhies, D.W. y Mason, C.H. (2009): "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance", *Strategic Management*

*Journal*, 30, 909-920.

- Morgan, R. E, Katsikeas, C. S, (1997): "Sport Stimuliti: Export Intention Compared with Export Activity", *International Business Review*, 6 (5), 477-499.
- Mort, G.S., Weerawardena, J. (2006): "Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australian born global firms", *International Marketing Review*, 23(5), 549-572.
- Mulaik, S.A. (1988): *Confirmatory Factor Analysis, Handbook of Multivariate Experimental Psychology* (pp. 259-288), Springer US.
- Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997): "Gestión del conocimiento: inventario y diagnóstico del conocimiento", Folio Barcelona.
- Murgui, S. y Jiménez, T.I. (2013): "Efecto de supresión y mediación en el contexto de la intervención psicosocial: Diferencias, similitudes y ejemplos". *Psychosocial Intervention*, 22, 55-59.
- Nadkarni, S. y Herrmann, P. (2010): "CEO Personality, Strategic Flexibility and Firm Performance: The case of Indian Business Process Outsourcing Industry", *Academy of Management Journal*. 53 (5), 1050-1073.
- Nadkarni, S. y Narayanan, V. K. (2007): "Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: the Moderating Role of Industry Clockspeed", *Strategic Management Journal*, 28, 243-279.
- Nafej, W. (2014): "The mediating effects of organizational learning on the relationship between knowledge management and organizational performance: An applied study on Egyptian commercial banks", *International Journal of Business and Management*", 9 (2), 244-260.
- Nahapiet, J. y Goshal, S. (1998): " Social capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Narver, J. y Slater, S. (1990): "The effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54(3), 20-35.
- Navas, J. y Guerras, L. (1998): "La dirección estratégica de la empresa", *Teoría y aplicaciones*, 2ª ed., Editorial Civitas, Madrid.



- Nelson, R. y Winter, S.G. (1982): "An evolutionary Theory of Economic Change", Cambridge. Belknap Press.
- Nevis, E.C., DiBella, A.J. y Gould, J.M. (1995): "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, 36 (2), 73-85.
- Ndlela, L.T. y du Toit, A.S.A. (2001): "Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise", *International Journal of Information Management*, 21, 151-165.
- Nicolini, D. y Meznar, M.B. (1995): "The social construction of organizational learning: conceptual and practical issue in the field", *Human Relations*, 48(7), 727-746.
- Nonaka, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nooteboom, B. (2009): "A cognitive Theory of the Firm, Learning, Governance and Dynamic Capabilities", Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Nordhaug, O. y Gronhag, K. (1994): "Competences as resources firms", *International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 89-106.
- Nunnally, J.C. y Berstein, I.H. (1978): *Psychometric Theory*.
- Nystrom, P.C. y Starbuck, W.H. (1984): "To avoid organizational crisis, unlearn" *Organizational Dynamics*, 13, 53-65.
- O.E.C.D. 2nd OECD: "Conference of ministers responsible for small and medium size enterprises SME's", Istanbul, Turkey 3-5 June 2004.
- Ocampo, J.A. (2005): "Más allá de las reformas: dinámica estructural y vulnerabilidad macroeconómica", Bogotá D.E., CEPAL/Alfaomega.
- Ocampo, J.A., Sánchez, E. y Hernández, G. (2004): "Colombia: crecimiento de las exportaciones y sus efectos sobre el crecimiento, empleo y pobreza", en Ganuza, E., Morley, S., et al., ¿Quién se beneficia del libre

comercio?, promoción de las exportaciones en América Latina y el Caribe en los 90, Dirección Regional de A.L. y el Caribe, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Ogbuehi, A.D. y Longfellow, T.A. (1994): "Perceptions of US manufacturing SMEs concerning exporting: a comparison based on export experience: *Journal of Small Business*, 32(4), 37-53.

O'Leary-Kelly, S.W. y Vokurka, R.J. (1998): "The empirical assessment of construct validity", *Journal of Operations Management*, 16(4), 387-405.

Ordóñez de Pablos, P. (2003): "Aprendizaje Organizativo en un contexto Internacional: implicaciones para la Gestión del Conocimiento", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (2), 205-216.

O'Rourke, N. (2013), A step by step approach to using SAS for factor analysis and structural equation modeling, SAS Institute.

Orozco, M. (2002): "Globalization and migration: the impact of family remittances in the Latin America", *Latin American Politics and Society*, 44(2), 41-66.

Osterloch, M. y Frey, B.S. (2000): "Motivation, Knowledge, transfer, and organizational forms", *Organization Science*, 11(5), 528-550.

Ottaviano, G. y Martincus, C.U. (2011): "SMEs in Argentina: Who are the exporters?" *Small Business Economics*, 37 (3), 341-361.

Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (2005): "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization" *Entrepreneurship Theory and Practice*, (29), 537-553.

Pacheco de Almeida, G. y Zemsky, P.B. (2012): "Some like it free: innovators' strategic use of disclosure to slow down competition", *Strategic Management Journal*, 33(7), 773-793.

Padua, J. (1987): "Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales", FCE: México, 180-194.

Papadakis, V.M., Liukas, S. Y Chambers, D. (1998): "Strategic decision-

- making process: the role of management and context”, *Management Journal*, 19, 115-147.
- Papadopoulos, N. y Martín-Martin, O. (2010): “Toward a model of the relationship between internationalization and export performance”, *International Business Review*, 19 (388-406).
- Park, K. y Jang, S.S. (2010): “Firm growth patterns: examining the associations with firm size and internationalization”, *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 368-377..
- Parson, T. (1951): *The Social System*, Glencoe, I.L: The Free Press.
- Pérez, C. (2004): “Técnicas de análisis multivariante de datos, Aplicaciones con SPSS, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- Peris, F. y Pla, J. (2000): “La estructura organizativa y su adaptación a la estrategia de crecimiento. Nueva evidencia en la internacionalización de la empresa española”, *Economía Industrial*, [s.n]
- Peteraf, M.A. (1993): “The cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*. 14 (3), 179-191.
- Pereira, J.P., Molina, A. y Vásquez, J. E. (2014): “Caracterización y condiciones del proceso de internacionalización de las empresas del subsector fabricación de productos de plástico en Bogotá”. *Equidad & Desarrollo*, (22), 165-191.
- Persson, G. y Virom, H. (2001): “Growth strategies for logistics service providers: a case study” *International Journal of Logistic Management*; 12(1), 53-64.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (2003): *External Control of Organizations*, Stanford: Stanford University Press.
- Piercy, N.F. y Cravens, D.W. (1995): “The network paradigm and marketing organization: developing a new management agenda”, *European Journal Marketing*, 29(3), 7-34.
- Piercy, N.F., Kaleka, A. y Katsikeas, C.S. (1999): “Sources of competitive advantage in high performing exporting companies”, *Journal of World*

Business, 33(4), 378-393.

Pisano, G. P. (1994): "Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development", *Strategic Management Journal*, 15, Special Issue, 85-100.

Pisano, G.P., Bohmer, R.M.J. y Edmondson, A.C. (2001): "Organizational differences in rates of learning: evidence from the adoption of minimally invasive cardiac surgery", *Management Science*, 47(6), 752-768.

Pla, J. y Cobos, Á. (2002): "La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las international new ventures españolas", *ICE sector textil español*, Octubre de 2002, número 802.

Pla, J. y Escribá, A. (2006): "Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country", *International Marketing Review*, 23(3), 255-278.

Pla, J. y León, F. (2004): "Dirección de Empresas Internacionales" Pearson Educación Madrid.

Pleitner, H.J. (1997): "Globalization and entrepreneurship: entrepreneurs facing the ultimate challenge", *Journal of Enterprising Culture*, 5(1), 27-55.

Poff, J.K., Heriot, K.C. y Campbell, N.D. (2008): "Re-examining firm size and exporting: an empirical analysis of South Carolina firms", *Journal of Small Business Strategy*, 63-73.

Popper, M. y Lipshitz, R. (2000): "Organizational learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility", *Management Learning*, 31 (2), 181-196.

Porter, M. E. (1980): "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York, Free Press.

Porter, Michael E. (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Porter, M.E. y Millar, V.E. (1985): "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review* (July-August), 149-152.

Prahalad, C.K. y Bettis, R. (1986): "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, 7(6),

485-501.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation" *Harvard Business Review*, 68 (3) 79-91.

Prahalad, C.K. y Lieberthal, K. (2003): "End of corporate imperialism", *Harvard Business Review*.

Prange, C. (2001): "Organizational learning, desperately seeking theory" in *"Organizational Learning and Learning Organization"*, Sage, London, pp. 23-43.

Prange, C. y Verdier, S. (2011): "Dynamic capabilities, internationalization process and performance", *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.

Prasertsakul, D. (2013): "The Role of Dynamic Capabilities in Export Performance of the Firms from Emerging Economies", *International Business Research*, 6 (8), 102-112.

Prieto, I.M. y Easterby-Smith, M. (2006): "Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: an exploration", *European Journal of Information Systems*, 15, 500-510.

Qian, G. Li, L., Li, J. Y Qian, Z. (2008): "Regional diversification and firm performance", *Journal of International Business Studies*, 39(2), 194-214.

Quigley, B.A., Folinsbee, S. y Kraglund-Gauthier, W.L. (2006): "State of the field report", *Adult Literacy*, from <http://www.nald.co/library/research>

Rábago, C.D. y Olivera, E.M. (2001): "El proceso de aprendizaje como facilitador de la transformación organizacional", III Workshop internacional sobre recursos humanos, Sevilla, España.

Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008): "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, 34 (3), 375-409.

Ramaswamy, K. (1995): "Multinationality, configuration, and performance: a study of MNEs in the US drug and pharmaceutical industry", *Journal of International Management*, 1, 231-253.

Ramaswamy, K., Kroeck, K.G. y Renforth, W. (1996): "Measuring the degree

- of internationalization of a firm: a comment”, *Journal of International Business Studies*, 27(1), 167-177.
- Reagans, R. y McEvely, B. (2003): “Network Structure and Knowledge transfer: the effects of cohesion and range”, *Administrative Science Quarterly*, 48 (2), 240-267.
- Real Fernández, J.C., Leal Millán, A. y Roldán Salgueiro, J.L. (2006): “Aprendizaje organizativo y tecnologías de la información: influencia en el desarrollo de competencias distintivas tecnológicas y resultados empresariales”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (4), 9-32.
- Reid, S. (1983): “Firm internationalization transaction cost and strategic choice”, *International Marketing Review*, (2), 44-56.
- Ren, Y. y Argote, L. (2011): “Transactive memory systems 1985-2000: an integrative framework of key dimensions antecedents and consequences”, *Academy of Management Annals*, 5(1), 189-229.
- Rendón, J. y Nieto, P. (2009): “Comportamiento sectorial de la industria manufacturera en Colombia 1980-2005, Un análisis a partir de datos de panel”, *Economía, Gestión y Desarrollo*, 7, 11-45.
- Renau-Piqueras, J.J. (1996): “El por qué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa”, *Revista Asturiana de Economía*, 6, 41-62.
- Rise, S.P., Bonifay, W.E. y Haviland, M.G. (2013): “Scoring and modeling psychological measures in the presence of multidimensionality”, *Journal of Personality Assessment*, 95 (2), 129-140.
- Reto, F. y Hinck, W. (2005): “Market orientation of Mexican companies”, *Journal of International Marketing*, 13(1), 111-127.
- Reuber, A.R. y Fisher, E. (1997): “The influence of the management team’s international experience on the internationalisation behaviors of SMEs”, *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.
- Riahi-Belkaoui, A. (1998): “The effects of degree of internationalization on firm

- performance”, *International Business Review*, 7(3), 315-321.
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G.A. (2005): “The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14, 147-166.
- Ribbens, B.A. (1997): “Organizational learning styles: “Categorizing strategic predispositions from learning”, *The International Learning of Organizational Analysis*, 5(1), 59-73.
- Rifkin, J. (1995): “The end of work: the decline of the global labor force and the dawn of the post-maker era”, Spiegel on line, Spiegel net GmbH.
- Roberts, J. (1999): “The internationalization of business service firms: A stage approach”, *The Service Industries Journal*, 19 (4), 68-88.
- Robertson, C. y Chetty, S.K. (2000): “A contingency-based approach to understanding export performance”, *International Business Review*, 9(2), 211-235.
- Rodan, S. (2008): “Organizational learning effects of network structure and individual strategy”, *Computational and Mathematical Organization Theory*, 14, 222-247.
- Rodríguez, M.A., Ruíz, C. y Almario, E.M. (2012): “Las empresas “born global”: un enfoque de capacidades dinámicas”, *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(4), 49-67.
- Rodríguez, C.M., Wise, J.A. y Ruy Martínez, C. (2013): “Strategic capabilities in exporting: an examination of the performance of Mexican firms”, *Management Decision*, 51 (8), 1643-1663.
- Romme, G. (1996): “Making Organizational Learning Work: Consent and Double Linking between Circles”, *European Management Journal*, 14 (1), 69-75.
- Roth, G. y Kleiner, A. (1998): Developing organizational memory through learning histories, *The Knowledge Management Yearbook*, Rutledge 121-144.
- Roth, K. y Morrison, A.J. (1992): “Business-Level Competitive Strategy: A

Contingency Link to Internationalization”, *Journal of Management*, 18 (3), 473-487.

Root, F.R. (1987): *Entry strategies for international markets*, Lexington, Mass: Lexington Books, D.C. Heath and Co.

Rubera, G. y Kirca, A.H. (2012): “Firm innovativeness and Its performance: A meta-analytical review and theoretical integration”, *Journal of Marketing*, 76, 130-17.

Ruigrok; W. y Wagner, H. (2003): “Internationalization and performance: an organizational learning perspective”, *Management International Review*, 43(1), 63-83.

Rugman, A.M. (1979): *International diversification and the multinational enterprise*, Lexington Books, Lexington, MA.

Ruíz, M. (2008): “Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales”, en *metodología en la investigación sobre discapacidad*, Introducción al uso de las ecuaciones estructurales, VI Simposio Científico, SAID, Salamanca, España.

Ruiz-Navarro, J., Cabello-Medina, C. Y Medina-Tamayo, R. (2014): “La ley de emprendedores y la creación de empresas: una visión desde el observatorio GEM”, *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8 (3), 45.

Ruíz, M. Pardo, A. y San Martín, R. (2010): “Modelos de ecuaciones estructurales”, *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.

Rumelt, R. (1982): “Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition”, *Bell Journal of Economics*, 23, 418-438.

Rumelt, R. (1984): “Towards a Strategic Theory of the Firm”, in Lamb, R.B. (ed.), *Competitive Strategic management*, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.

Rumelhart, D. y Norman, D.A. (1981): “Simulating a skilled typist: A study of skilled- cognitive-motor performance”, Program in Cognitive Science Center of Human Information Processing, University of California, San Diego, La



Jolla, California.

- Ruzo, E., Lozada, F. y Navarro, A. (2011): "Resources and international marketing strategy in export firms: implications for export performance", *Management Research Review*, 34(5), 496-518.
- Ruzzier, M., Hisrich; R.D. y Antoncic, B. (2006): "SME internationalization research: past, present, and future", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 476-497.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R.D. y Konecnik, M. (2007): "Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study", *Canadian Journal of Administrative Science*, 24, 15-29.
- Ryans, J.K., Griffith, D.A. y With, D.E. (2003): "Standardization/adaptation of international marketing strategy, necessary conditions for the advancement of knowledge", *International Marketing Review*, 20(6), 588-603.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O. y Kyläheiko, K. (2004): "Dynamic knowledge-related learning process in internationalizing high-tech SMEs", *International Journal Production Economics*, 89(3), 363-378.
- Sakakibara, M. y Porter, M.E. (2001): "Competing at home to win abroad: evidence from Japanese Industry", *The Review of Economics and Statistics*, 83 (2), 310-322.
- Samiee, S. y Walters, P.G.P. (1990): "Influence of firm size and export planning and performance", *Journal of Business Research*, 20 (2), 235-248.
- Samiee, S., Walters, P.G.P. y DuBois, F.L. (1993): "Exporting as an innovative behavior: an empirical investigation", *International Marketing Review*, 10(3), 5-25.
- Sampller, J.L. (1998): "Redefining industry structures for the information age", *Strategic Management Journal*, 19, 343-355.
- Sánchez, R. (1993): "Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: A strategic options perspective", in Shrivastava, Huff y Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 9 JAI Press, Greenwich C.T. U.K.

- Sánchez, R. (1994b): "Higher order organization and commitment in strategic options theory: A replay to Christopher Barlett in Shrivastava, Huff y Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 10 JAI Press, Greenwich C.T. U.K.
- Sánchez, R. (1995): "Strategic flexibility in product competition", *Strategic Management Journal*, 16, 135-159.
- Sánchez, R. (1997): "Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility", *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 71-94.
- Sánchez, R. (2004): "Understanding competence-based management- Identifying and managing five modes of competence", *Journal of Business Research*, 57, 518-532.
- Sanchez, R. y Heene, A. (1996): "Strategic learning and knowledge management", *John Wiley & Sons, Inc.* New York, NY, USA.
- Sánchez, R. y Heene, A. (1997): "Reinventing strategic management: new theory and practice for competence-based competition" *European Management Journal*, 15 (3), 303-317.
- Sánchez, R. y Heene, A. (2002): "Managing Strategic Change: A System View of Strategic Organizational Change and Strategic Flexibility, *Systems Perspectives on Resources, Capabilities, and Management Processes*, 71-91.
- Sánchez, R. y Maloney, J.T. (1996): "Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organizational design", *Strategic Management Journal*, 17, 63-76.
- Santos-Álvarez, V. y García-Merino, T. (2015): "Motivación del empresario y atención informativa en la internacionalización: un análisis regional en el sector español de la piedra natural", *Investigación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*; Artículo en prensa.
- Santos-Vijande, M.L., López-Sánchez, J.A. y Trespalacios, J.A. (2012): "How organizational learning affect a firms flexibility, competitive strategy, and

- performance”, *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Saru, E. (2007): “Organisational learning and HRD: how appropriate are they for small firms”, *Journal of European Industrial Training*, 31(1), 36-51.
- Sathyapriya, P., Prabhakaran, A., Goginath, M. Y Abraham, D.M. (2012): “Organizational learning and its inter-linkages: determining the impact on employee behavior”, *South Asian Journal of Management*, 19(3), 50-67.
- Schilling, J. y Kluge, A. (2009): “Barriers to organizational learning: An integration of theory and research”, *International Journal of Management Reviews*, 11 (3) 337-360.
- Schlegelmilch, B.B. y Crook, J.N. (1988): “Firm-level determinants of export intensity”, *Managerial and Decision Economics*, 9, 291-300.
- Schön, D. (1983): *The reflective practitioner*, New York Basic Books.
- Schreiber, J.B., Nora, A., Stage, F.K., Barlow, E. y King, J. (2006): Reporting Structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: a review”, *The Journal of Educational Research*, 99 (6), 323-338
- Schreyögg, G. y Kliesch-Eberl, M. (2007): “How dynamic can organizational capabilities are, towards a dual-process model of capability dynamization”, *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- Schulz, M. (2003): “Pathways of Relevance: Exploring Inflows of Knowledge into Subunits of Multinational Corporations”, *Organization Science*, 14 (4) 440 – 459.
- Schunk, D.H. (2005): “Self-regulated learning: the educational legacy of Paul R. Pintrich”, *Educational Psychologist*, 40(2), 85-94.
- Schwandt, D.R. (1995): “Learning as an organization: a journey into chaos”, *Learning Organizations: developing cultures for tomorrow’s workplace*, 365-379.
- Schwandt, D.R. y Marquardt, M.J. (2000): *Organizational Learning: from world class theories to global best practices*, St. Lucie Press.
- Schweizer, R. (2012): “The internationalization process of SMEs: a muddling-

- through process”, *Journal of Business Research*, 65 (6), 745-751.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J.H., y Pieper, T.M. (2012): “The role of family ownership in international entrepreneurship: exploring nonlinear effects”, *Small Business Economics*, 38, 15-31.
- Senge, P.M. (1990): *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Century Business, London.
- Senior, C., Lee, N. y Butter, M. (2010): “Perspective: organizational cognitive neuroscience”, *Organization Science*, DOI: 10.1287/orsc.1100.0532.
- Shapiro, B.P. (1988): “What the hells is market oriented”, *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Shapiro, D.M. y Erdener, C.B. (2003): “Chinese family enterprise: a theoretical analysis with implications for MNE theory and research”, *Academy of Management Proceedings*, 1, M1-M6.
- Shaver, J.M. (1998): “Accounting for endogeneity when assessing strategic survival? *Management Science*, 44(4), 571-585.
- Shiffin, R.M. y Schneider, M.W. (1977): “Controlled and automatic human information processing: perceptual learning, automatic attending and a general theory”, *Psychological Review*, 84(2), 127-190.
- Shimizu, K. y Hitt, M.A. (2004): “Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decision”, *Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.
- Shoid, M. S. M., y Kassim, N. A. (2013): “Ascertaining dimensions of organizational learning capabilities (OLC) in academy library”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (7) 546-554.
- Shuman, J.C. y Seeger, J.A. (1986): “The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms”, *American Journal of Small Business*, 11, 7-18.
- Shrivastava, P. (1983): “A typology of organizational learning systems”, *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.

- Singh, J.V., House, R.J. y Tucker, D.J. (1986): "Organizational change and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 587-611.
- Singh, D. Singh-Oberoi, J. y Singh Ahuja, I. (2013): "An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations", *Management Decision*, 51(7), 1442-1461.
- Simon, H.A. (1991): "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, 2 (1) 125-134.
- Sinkula, J.M. (1994): "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. y Noordewier, T. (1997): "A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior" *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (4), 308-318.
- Sirén, C.A., Kohtamäki, M. y Kuckertz, A. (2012): "Exploration and exploitation strategies, profit performance and the mediating role of strategic learning: escaping the exploitation trap", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, 18-41.
- Slack, N. (1983): "The flexibility as a manufacturing objective", *International Journal Operations and Production Management*, 3 (3), 4-13.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994): "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1998): "Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two", *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
- Sluismans, R. denHertog, F., Lambrechts, F. Y Lommelen, T. (2010): "Robust regional innovation policy learning: key lessons from a large scale intervention program, KIZOK Research Center for Entrepreneurship and Innovation, Business Economics University of Hasselt, Diepenbeek, Belgium – ONU – MERIT, University of Maastrich, Maastrich, The Netherlands, 1-25.
- Smith, P.A.C. (2012): "The importance of organizational learning for

- organizational sustainability”, *The Learning Organization*, 19(1), 4-10.
- Snow, C.C. y Hrebiniak, L.G. (1980): “Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, 25 (2) 317-336.
- Song, J.H., Jeung, C.W. y Cho, S.H. (2011): “The impact of the learning organization on the organizational learning process in the Korean business context”, *The Learning Organization*, 18 (6), 468-485.
- Sproull, L. y Kiesler, S. (1991): *Connections: new ways of working in the network organization*, Cambridge: MIT Press.
- Starbuck, W.H. (2009): “Cognitive reactions to rare events: perceptions, uncertainty, and learning” *Organization Science*, 20(5), 925-937.
- Stata, R. (1989): “Organizational learning: the key to management innovation”, *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Steensma, H.K., Marino, L., Weaver, M.K. y Dickson, P.H. (2000): “The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms” *The Academy of Management Journal*, 43(5), 951-973.
- Steinbruner, J.D. (1974): *The cybernetic theory of decision process*, Princeton, N.J., Princeton University Press.
- Sterman, J.D. (1987): “Modeling Managerial Behavior: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decision-making Experiment”, *Behavioral Science*, 32, 190-211.
- Sullivan, D. (1994): “Measuring the degree of internationalization of a firm”, *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
- Summers, E. (1980): *Strategic behavior in business and government*, Boston: Little Brown.
- Svetlicic, M. (1996): “Sveovno podjetje, znanstveno in publicisticno sredisce, Ljubljana.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A.F.M. (1992): “Becoming a learning organization”,

Wolters Noord Hoff, Groningen.

Szulanski, G. (1996): "Explore internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.

Szulanski, G. y Jensen, R.J. (2004): "Overcoming Stickiness: An Empirical Investigation of the Role of the Template in the Replication of Organizational Routines", *Managerial and Decision Economics*, 25 (6/7), 347-363.

Tallman, S. y Fladmoe-Lindquist, K. (2002): "Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy", *California Management Review*, 45 (1), 116-135.

Tamayo, Mario, (2004): "El proceso de la investigación científica" 4ª. Edición, Limusa México.

Tamayo Torres, I. (2006): "Flexibilidad Estratégica y Opciones Reales en los Procesos de Cambio Estratégico", Editorial Universidad de Granada, ISBN: 84-338-3807-5.

Tannenbaum, Scott I. (1997): "Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies", *Human Resource Management*, 36 (4), 437-452.

Tantong, P. Karande, K. Nair, A. Y Singhapakdi, A. (2010): "The effect of product adaptation on market orientation on export performance: A survey of Thai managers", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(2), 155-164.

Tashakkori, A. y Teddlie, C. (2003): "The past and the future of mixed methods research: from data triangulation to mixed models designs, in A. Tashakkori & C. Teddlie (eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 671-701), Thousand Oaks, CA: Sage.

Taylor, A. y Greve, H.R. (2006): "Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams", *Academy of Management Journal*, 49(4), 723-740.

Taylor, C.R., Zou, S. y Oslan, G.E. (2000): "Foreign market entry strategy of

- Japanese MNCs. *International Marketing Review*, 17 (2), 146-163.
- Teare, R. (2011): "Learning at work: practical steps to maximize the individual and organizational benefits", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(1), 14-29.
- Teece, D.J. (1982): "Toward an economic theory of the multi-product firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39-63.
- Teece, D.J. (2001): "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context", in D.J. Teece & I. Nonaka (eds.), *Managing Industrial Knowledge creation, transfer, and utilization*; Sage: London.
- Teece, D.J. (2007): "Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of sustainable enterprise performance" *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D.J. (2009): "Dynamic Capabilities & Strategic Management, Organizing for Innovation and Growth", *Oxford University Press*, New York USA.
- Teece, D.J. (2010): "Technological capability and theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementariness and dynamic capabilities, Chapter 16 in Handbook, Vol. 1 CBH Hall and N. Rosenberg, eds., London: Elsevier, 679-730.
- Teece, D.J. (2014): "The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms", *The Academy of Management Perspectives*, 28 (4), 328-352.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994): "The dynamic capabilities of firms: An introduction", *IIASA: International Institute for Applied Systems Analysis*.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 537-556.
- Temme, D. y Hildebrandt, L. (2006): "Formative measurement models in covariance structure analysis: specification and identification" Deutsche Forschungsgemeinschaft, ISSN 1860-5664, <http://sfb649.wiwi.hu-berlin.de>



- Terret, A. (1998): "Knowledge management and the law firm", *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 67-76.
- Theoharakis, V. y Hooley, G. (2003): "Organizational Resources enabling service responsiveness: evidence from Greece", *Industrial Marketing Management*, 32, 695-702.
- Thomas, J.B., Watts Sussman S. y Henderson, J.C. (2001): "Understanding Strategic Learning: Linking Organizational Learning, Knowledge Management and Sense-making" *Organization Science*, 12 (3), 31-345.
- Thornhill, S. (2006): "Knowledge innovation and firm performance in high and low technology regimes", *Journal of Business Venturing*, 21, 687-703.
- Tippins, M.J. y Sohi, R.S. (2003): "IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.
- Trim, P. y Lee, Y.I. (2007): "Placing organizational learning in the context of strategic management", *Business Strategic Series*, 8(5), 335-342.
- Trujillo Carmona, M. (2000): "Optimización del error muestral en encuestas a población general: criterios de estratificación y cálculo del error con "Wesvar Complex Samples", *Metodología de encuestas*, 2(2), 199-210.
- Tsang, E.W.K. (1997): "Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research", *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Tsang, E.W.K (1999): "Internationalization as a learning process: Singapore MNCs in China", *The Academy of Management Executive*, 13(1), 91-101.
- Tsang, E.W.K. (2001): "Managerial learning in foreign-invested enterprises in China", *Management International Review*, 41(1), 29-51.
- Tsao, S.M. y Lien, W.H. (2013): "Family management and internationalization: the impact on firm performance and innovation", *Management International Review*, 53, 153-189.
- Tushman; M.I. y Romanelli, E. (1985): "Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation", in Burke, Lake &

Paine (eds.), Willey & Sons.

- Turnbull, P. W. (1987): "A Challenge to the Stages Theory in the Internationalization Process", in Rosson, P. J. / Reid, S. D. (eds.), *Managing Export Entry and Expansion*, New York: Praeger 1987, pp. 21-40.
- Ubeda, M., Llopis, F. y Sabater, V. (2001): "La création de connaissance dans l'entreprise: l'integration de modeles et le blocage dans le processus d'apprendissage", *La Reveu des Sciences de Gestion*, DOI 10.1051.
- Ulrich, D., Jick, T. y Von Glinow, M.A. (1993): "High impact learning: building and diffusing learning capability" *Organizational Dynamic*, 22 (2), 52-66.
- Van der Bent, J., Paauwe, J. y Williams, R. (1999): "Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change process", *Organizational Change Management*, 12(5), 377-404.
- Vargas, N. M., y Lloria, M. B. (2014) "Dynamizing intellectual capital through enablers and learning flows", *Industrial Management & Data Systems*, 114 (1), 2-20.
- Vennix, Jack A. M. *Group Model Building: Tackling Messy Problems*. *System Dynamics Review*, Vol. 15, No. 4, 1999, p.p. 379-401.
- Verdú-Jover, A.J., y Lloréns-Montes A.J. (2006): "Environment flexibility coalignment and performance: an analysis in large versus small firms", *Journal of Small Business Management*, 44(3), 334-349.
- Verdú-Jover, A., Lloréns-Montes, A.J. y García-Morales, V.J. (2004): "The concept of fit in services flexibility research: an empirical approach", *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 499-514.
- Vernon, R. (1979): "The product cycle hypothesis in a new international environment", *Oxford Bulletin of Economics*, 41(4), 255-267.
- Verwaal, E. y Dankers, B. (2002): "Firm size and export intensity: solving an empirical puzzle", *Journal of international Business Studies*, 33, 603-613.
- Vida, T., Pol, E., Guardia, J. y Peró, M. (2004): "Un modelo de apropiación del espacio mediante ecuaciones estructurales", *Medio ambiente y*

Comportamiento Humano, 5 (1/2), 27-52.

Vithessonthi, C. y Thoumrungroje, A. (2011): "Strategic change and firm performance: the moderating effect of organisational learning", *Journal of Asia Business Studies*, 5 (2), 194-210.

Volberda, H.W. (1996): "Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments", *Organizational Science*, 7(4), 359-374.

Volberda, H.W. (1999): Building the flexible firm: how to remain competitive, Oxford University Press,

Vosniadou, S. y Brewer, W.F. (1994): "Mental models of the day/night cycle", *Cognitive Science*, 18, 123-183.

Walsh, J.P. y Ungson, G.R. (1991): "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.

Wang, Y.L. y Ellinger, A.D. (2011): "Organizational learning: perception of external environment and innovation performance"; *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 512-536.

Wanto, H.S. y Suryasaputra, R. (2012): "The effect of organizational culture and organizational learning towards the competitive strategy and company performance", *Information Management and Business Review*, 4(9), 467-476.

Watkins, K.E. y Marsick, V.J. (1992): "Towards a theory of informal and incidental learning in organizations", *International Journal of Lifelong Education*, 11(4), 287-300.

Weber, E.U., Milliman, R.A. (1997): "Perceived risk attitudes: relating risk perception to risky choice", *Management Science*, 43 (2), 123-144.

Weerawardena, J. y Mavondo, F.T. (2011): "Capabilities innovation and competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220-1223.

Weerawardena, J., Mort, G.S., Salunke, S. y Knight, G.A. (2014): "The role of the market sub-system in innovation and firm performance: A dynamic capabilities approach", *Journal of the Academy Marketing Science*, 43,

221-239.

- Wegener, D.T. y Fabrigar, L.D. (2000): "Analysis and design for non-experimental data: addressing causal and noncausal hypothesis, in H.T. Reis & C.M. Judd (eds.), *Handbook of Research Methods in Social and personality psychology* (pp.413-450) New York: Cambridge University Press.
- Weick, K.E. (1999): "The nontraditional quality of organizational learning", *Organization Science*, 2 (1), 116-124.
- Wieck, K.E. y Sutcliffe, K.M. (2006): "Mindfulness and the quality of the organization of the organizational attention", *Organization Science*, 17(4), 514-524.
- Welch, L. y Loustarinen, R. (1988): "Internationalization: evolution of a concept", *Journal of General Management*, 14(2), 36-64.
- Welch, C.L., Welch, D.E. y Hewardine, L. (2008): "Gender and export behavior: evidence from women-owned enterprises", *Journal of Business Ethics*, 83(1), 113-126.
- Welch, L.S. y Luostarinen, R.K. (1993): "Inward-Outward connections in internationalization", *Journal of International Marketing*, 1 (1), 44-46.
- Welfald, A. J., Katz, J.P, Downey, R.G. y Rust, K.G. (2010): "Organizational slack, firm performance, and the role of industry", *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 70-87.
- Werner, D.M. (1986): "Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind", in B. Mullen, G.R. Goetals, eds. *Theories of Group Behavior*, Springer-Verlag, New York.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2001): "The internationalization of the new small firms: a resource-based view", *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H.C. y Welch, L.S. (1978): "Pre-Export Activity:

- The First Step in Internationalization”, *Journal of International Business Studies*, 9 (1), 47-58.
- Wiggins, R.R y Ruefli, T.W (2005): “Schumpeter’s Ghost: is Hyper competition Making the Best of times shorter?” *Strategic Management Journal*, 26, 887-911.
- Williams, A.P.O. (2001): “A belief-focused process model organizational learning”, *Journal of Management Studies*, 38, 67-85.
- Williamson, O.E. (1975): “Markets and hierarchies”, New York Free Press.
- Williamson, O.E. (1985): The economic institutions of capitalism, New York Free Press.
- Wilson; N.C. y Stokes, D. (2005): “Managing creativity and innovation: the challenge for cultural entrepreneurs”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*; 12(3), 366-378.
- Winter, S.G. y Nelson, R.R. (1982): “An Evolutionary Theory of Economic Change”, *Cambridge, MA Belknap Press*.
- Wolff, J.A. y Pett, T.L. (2000): “Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance”, *Journal of Small Business Management*, 38 (2), 34-47.
- Worren, N., Moore, K. y Cardona, P. (2002): “Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry”, *Strategic Management Journal*, 23(12), 1123-1140.
- Wu, A.D. y Zumbo, B.D. (2008): “Understanding and using mediators and moderators”. *Social Indicators Research*, 87 (3), 367-392.
- Wu, S.C. y Fang, W.C. (2010): “The effect of consumer to consumer interactions on idea generation in virtual brand community relationship”, **Technovation**, 30, 570-581.
- Wu, F., Sinkovics, R.R., Cavusgil, S. T. y Roath, A.S. (2007): “Overcoming export manufacturers ‘dilemma in international expansion”, *Journal of International Business Studies*, 38, 283-302.

- Wu, A.D. y Zumbo, B.D. (2008): "Understanding and Using Mediators and Moderators", *Social Indicators Research*, 87, 367-392.
- Yeoh, P.L. (2000): "Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies" *Journal of International Marketing*, 8 (3), 36-60.
- Yeoh, P.L. y Jeon, I. (1995): "Contingency relationships between entrepreneurship, export channel structure and environment: a proposed conceptual model of export performance", *European Journal of Marketing*, 29(8), 95-115.
- Yin, R.K. (1994): "Case study research: design and methods (2<sup>nd</sup> ed.), Newbury Park, CA: Sage.
- Yip, G.S, Biscarri, J.G. y Monti, J.A. (2000): "The role of the internationalization process in performance of newly internationalizing firms", *Journal of International Marketing*, 8(3), 10-35.
- Young, S., Huang, C.H. y McDermonntt, M. (1996): "Internationalization and competitive catch-up process: a case study guidance on Chinese multinational enterprises", *Management International Review*, 36(4), 295-314.
- Young-Ybarra, C. y Wiersema, M. (1999): "The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory", *Organization Science*, 10 (4), 439-459.
- Yu, F. (2012): "Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: evidence from small and medium sized business (SMB) in China", *African Journal of Business Management*, 6(4), 1711-1720.
- Yuan, L., Zhongfeng, S. y Yi. L. (2010): "Can strategic flexibility helps firms profit from product innovation? *Technovation*, 30(5), 300-309.
- Yuthas, K., Dillard, J.F. y Rogers, R.K. (2004): "Beyond Agency and Structure: Triple-Loop Learning", *Journal of Business Ethics*, 51 (2), 229-243.
- Zack, M.H. (1999): "Managing codified knowledge", *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58.
- Zaheer, S. (1995): "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of*

Management Journal, 38(2), 341-363.

Zahra, S.A. (2012): "Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion", *Small Business Economics*, 38, 51-65.

Zahra, S.A., y Garvis, D.M. (2000): "International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environment hostility", *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.

Zahra, S.A. y George, G. (2002): "International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda", 1-50.

Zahra, S.A., Hayton, J.C., Neubaum, D.O., Dibrell, C. y Craig, J. (2008): "Culture of family commitment and strategic flexibility: the moderating effect of the stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054.

Zahra, S.A., Ireland, R.D. y Hitt, M.A. (2000): "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *The Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.

Zahra, S.A., Neubaum, D.O., y Huse, M. (1997): "The effect of environment on export performance among telecommunications new ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (1), 25-46.

Zahra, S.A., Sapienza, H.J. y Davidsson, P. (2006): "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review model and research agenda", *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Zander, U. y Kogut, B. (1995): "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", *Organization Science*. 6 (1), 76-92.

Zhang, M. J. (2006), "IS support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance", *Journal of Managerial Issues*, 18 (1), 84-103.

Zhao, H. y Zou, S. (2002): "The impact of Industry Concentration and Firm

- Location on Export Propensity and Intensity: An Empirical Analysis of Chinese Manufacturing Firms”, *Journal of International Marketing*, 10 (1), 52-71.
- Zheng, C., Khavul, S. y Crockett, D. (2012): “Does it transfer?: The effects of pre-internationalization experience on post-entry organizational learning in entrepreneurial Chinese firms”, *Journal of International Entrepreneurship*, 10, 232-254.
- Zhou, K.Z. y Wu, F. (2010): “Technological capability, strategic flexibility, and product innovation”, *Strategic Management Journal*, 31547-561.
- Zhou, L., Wu, A. y Barnes, B.R. (2012): “The effects of the early internationalization on performance outcomes in young international ventures: The mediating role of marketing capabilities”, *Journal of International Marketing*, 20(4), 25-45.
- Zhou, L., Wu, W. y Luo, X. (2010): “Internationalization and performance of born global SMEs: the mediating role of social networks”, *Journal of International Business*, 38(4), 673-690.
- Zietzma, C., Winn, M., Branzei, O. y Vertinski, I. (2002): “The war of the woods: facilitators and impediments of organizational learning process”, *British Journal of Management*, 13, 61-74.
- Zimbardo, P.G y Boyd, J.N. (1999): “Putting time in perspective: a valid, reliable individual-differences metric”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), 1271-1288.
- Zollo, M. y Winter, S.G. (2002): “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”, *Organizational Science*, 13 (6), 339-351.
- Zou, S. y Cavusgil, T.S. (2002): “The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effects on firm performance”, *Journal of Marketing*, 66, 40-56.
- Zou, S. y Stan, S. (1998): “The determinants of export performance: a review of empirical literature between 1987 and 1997”, *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.



Zou, S., Taylor; Charles R. y Osland, G.E. (1998): "The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure", *Journal of International Marketing*, 6 (3), 37-58.