

Aprendizaje organizativo, flexibilidad estratégica e internacionalización de las Pymes en un entorno cambiante.

Andres Felipe Zuñiga Mosquera

Proyecto de Grado II

Profesor

Juan Antonio Gudziol

**UNIVERSIDAD ICESI □ FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS PROGRAMA DE MERCADO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI □ 22 DE MAYO DE 2012**

CONTENIDO

- I. Introducción
- II. Antecedentes
- III. Flexibilidad Estratégica
- IV. Internacionalización de Negocios
- V. Aprendizaje Organizativo
- VI. Problema de investigación y Objetivos
- VII. Metodología y Tipo de muestreo
- VIII. Bibliografía

INTRODUCCION

En este trabajo se explicarán tres conceptos importantes que debe tener en cuenta una empresa con el fin de salir adelante en este nuevo mundo de la globalización y la tecnología, entre los cuales podemos encontrar la flexibilidad estratégica, la internacionalización de negocios y el aprendizaje organizativo. De tal forma que la flexibilidad estratégica consiste en que Ante la existencia de perturbaciones generadoras de variaciones tanto en el entorno como en la propia empresa que alteran los resultados a alcanzar, esta busca ir adaptando las acciones y modificando su estrategia de tal forma que sus resultados sean mejores, del mismo modo el aprendizaje organizativo es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como entrada y genera nuevo conocimiento que al igual que la flexibilidad estratégica intentan dar un resultado positivo en la operaciones de la empresa, finalmente encontramos la internacionalización de negocios como una opción que muchas pequeñas y medianas empresas están tomando para ampliar el mercado al que se dirigen y que esto les permite a las empresas al igual que los otros dos conceptos mejorar en muchos sentidos y lograr una eficiencia mucho mayor que las demás empresas y de esta manera ser una mejor opción.

Flexibilidad estratégica

Las organizaciones que operan en un entorno complejo y dinámico para adaptarse a exigencias diversas y cambiantes necesitan flexibilidad, particularmente en este contexto se requiere flexibilidad estratégica ya que al estar viviendo en un entorno cambiante que cada día nos ofrece diferentes oportunidades y formas de trabajo, debemos estar preparados y dispuestos a aprender estas nuevas y diferentes formas, opciones u oportunidades que nos ofrece el mundo globalizado y cambiante de estos días la cual explicaremos mas adelante con el concepto de aprendizaje organizativo. Para continuar la flexibilidad estratégica la podemos definir como un conjunto de capacidades y habilidades de la organización que sirven para adaptarse a requisitos diversos y cambiantes de la actualidad en un entorno globalizado. Como concepto tiene dimensiones temporal, humana, operacional, contextual y económica, dentro de las cuales se distinguen perspectivas reactivas y proactivas; de capacidades y coordinación; de internalización y apropiación; y de esfuerzos, recursos y costos relativos

Partiendo de las dimensiones mencionadas anteriormente se explicaran las dimensiones y se resaltarán las perspectivas dentro de las dimensiones de la flexibilidad estratégicas.

La dimensión **temporal** es el tiempo que emplea la organización en ajustar cualquiera de sus actividades mutuamente relacionada, reconfigurándolas para enfrentar las nuevas condiciones, a partir de posiciones tanto de *reacción* ante un cambio como *proactivas*.

La dimensión **humana** de la flexibilidad de la estrategia puede considerarse como la *capacidad* de las personas para cambiar las percepciones, habilidades y competencias relacionadas con el proceso estratégico en cada momento contextual y los niveles de *coordinación* que se establecen entre ellas para llevar a cabo la implementación y el control de la estrategia; la dimensión **operacional** puede ser referida en lo estructural, a la capacidad del diseño estratégico de ajustar las funciones de los implicados a los requerimientos de cada momento contextual, en su diversidad al grado en que puede ofrecer combinaciones distintas de las actividades mutuamente relacionadas de la implementación acordes a cada situación específica, y en la calidad al grado de cambio de especificaciones determinadas de calidad de sus actividades mutuamente relacionadas; en su dimensión **contextual** es el grado de susceptibilidad, tanto a las variaciones del entorno, como a las del ambiente *interno* que sean lo suficientemente significativas con fines de ajustarse a éstas en el valor necesario; finalmente la flexibilidad estratégica en su

dimensión **económica** se puede relacionar con los *costos* asociados a los *esfuerzos* en la introducción de cambios en el diseño estratégico, de los recursos requeridos para ello, y de la ventaja comparativa o no que representa el rediseño de la implementación o parte de ella, ante el impacto económico del suceso cambiante del ambiente empresarial que la provoca.

A partir de contar con sus dimensiones y perspectivas se hace posible evaluar el grado de flexibilidad estratégica, lo cual abre las posibilidades de determinar un grado específico de ella para diferentes diseños estratégicos y situaciones contextuales.

Esta posibilidad permite buscar palancas de ajuste del grado de flexibilidad que viabilicen una mejor adaptación de la estrategia a las diferentes situaciones del entorno cambiante.

La empresa como sistema abierto, para solucionar los problemas originados por cambios de su entorno se plantea retos de dirección aún no superados totalmente. Ante la existencia de perturbaciones generadoras de variaciones tanto en el entorno como en la propia empresa que alteran los resultados a alcanzar , y esta busca ir adaptando las acciones que se realizan para lograr las modificaciones necesarias y poder seguir con un alta productividad y eficiencia. Un ejemplo claro de un factor externo sería el alza de precios de la gasolina, el cual es un elemento significativo del entorno para la mayor parte de las empresas hablando del sector automotor, las cuales indirectamente se ven afectadas por el evento, ya que esto disminuiría el consumo de gasolina y por ende el consumo de automotores se ve afectado de tal forma que tendrían que buscar formas de contrarrestar este evento, por otro lado tendríamos el ejemplo de un cambio en el ambiente interno de la empresa sería la sistematización de algunos procesos que antes eran realizados por personas calificadas, las cuales se van a ver en una situación de adaptación y de aprendizaje organizativo como lo veremos en los siguientes conceptos.

La implementación correcta de la estrategia no es garantía absoluta de que la marcha de las acciones se lleve a cabo de forma coherente con las exigencias cambiantes del entorno empresarial. El cambio constante en todos los componentes del entorno de la empresa, y en consecuencia, la fecha de caducidad con que nacen las buenas decisiones estratégicas, explica la dificultad que tiene una empresa para seguir manteniendo una posición de privilegio en su mercado. Para lograr mantener esa posición, no sólo en el mercado, sino en su fin supremo de aportar beneficios a la sociedad, la empresa debe lograr un proceso de adecuación de sus planes, sistemas de control y asignación de tareas y responsabilidades, que le permitan retomar la coherencia con el entorno, llevar a

cabo la estrategia prevista y, de ser necesario, introducir cambios en el propio diseño estratégico. Lo anterior presupone la existencia de determinado nivel de flexibilidad en la estrategia.

Para adentrarse en la aplicación práctica de la flexibilidad en el proceso de dirección estratégica es necesario profundizar en sus aspectos teóricos y conceptuales.

Este trabajo pretende establecer cuál es el papel que juega la Flexibilidad Estratégica en la relación entre Aprendizaje Organizativo e Internacionalización de Negocios esto es lo que coincide con el objetivo general y muestra un acercamiento a los conceptos de flexibilidad, propone una conceptualización de la flexibilidad estratégica, y determina dimensiones y perspectivas de su análisis.

Internacionalización de negocios

Por otro lado el creciente fenómeno de la globalización está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. Es éste, por tanto, un fenómeno absolutamente influyente en la gestión de las empresas, que no sólo ha introducido nuevas variables de gestión, sino que está impulsando la necesidad de regenerar algunos términos y conceptos, que parecían estar suficientemente consolidados en la ciencia de la economía de la empresa y que, sin embargo, actualmente no siempre resuelven la delimitación conceptual que parecen requerir algunos elementos constituyentes de la compleja gestión de las empresas internacionales. Para lo anterior definimos la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo como lo explicaremos más adelante cuando hablemos de aprendizaje organizacional, al igual que definiremos sendos conceptos actualizados de internacionalización de empresa y de cómo lograr internacionalizar las PYME a partir de sus respectivas evoluciones. Ambos son fenómenos complejos y, en ocasiones, ambiguos con un alto grado de heterogeneidad que dificulta su definición.

Al término de globalización se le han dado muchos significados como por ejemplo uno de los primeros autores en utilizar el término «globalización» fue Theodore Levitt (1983), refiriéndose a la globalización de los mercados. Se estaba pasando de una concepción de la producción basada en el ciclo del producto, a otra global de los mercados que Indudablemente, en este contexto globalizado, es una de las estrategias más Relevantes ,ya que la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial y que, en ocasiones, desemboca en el fenómeno de la multinacionalización. Michael Porter (1991) utilizó posteriormente el término «globalización» para diferenciar una empresa multinacional de otra global, la cual persigue una estrategia mundial. Kenichi Ohmae (1991) consideró que la empresa global es aquella que ha abandonado su identidad nacional y que opera como una entidad sin patria en una escala mundial. El FMI (1997) entiende la «globalización» como la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales. La globalización, tal como afirma De la Dehesa (2000), se puede

entender como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales.

Sea cual sea la acepción preferida, el proceso actual de globalización requiere de una profunda reflexión sobre la nueva realidad empresarial basada en la internacionalización de las empresas y sobre nuestras tradicionales empresas basadas en el consumo sobre pedido y básicamente encerradas en un mercado local con pocas expectativas de expansión internacional, teniendo en cuenta que los mercados, los sectores de actividad, los clientes, los proveedores y las administraciones también han cambiado. En este contexto, las estrategias potenciales de cada empresa se multiplican y la gestión empresarial internacional posibilita comportamientos y actuaciones que, prácticamente, especifican a cada organización, haciendo más compleja su caracterización y generando un altísimo grado de heterogeneidad entre las empresas internacionales.

Indudablemente, en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevante es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, que debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial y que, en ocasiones, desemboca en el fenómeno de la multinacionalización.

Aprendizaje organizativo

Sin embargo para desarrollar los dos temas anteriores es necesario tener en cuenta el concepto de aprendizaje el cual es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento en un sentido muy amplio como base y genera nuevo conocimiento. Esto puede ayudar a las empresas a llegar a la internacionalización de negocios pues al tener la capacidad de aprender como organización de igual manera se puede lograr un acompañamiento empresarial de tal forma que haya una cooperación lineal empresarial que logre objetivos a corto y largo plazo desarrollando un nivel competitivo más grande y de esta manera llegar a convertirse en una empresa internacional.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos de personas y las organizaciones. Este concepto lo podemos definir para las organizaciones como aquel proceso que incrementa el conocimiento de la organización y de los individuos que se integran en ella, a partir de la interpretación, comprensión y asimilación de la información implícita o explícita, con el objetivo de generar conocimiento codificable en pautas de comportamiento rutinas organizativas y formalmente institucionalizadas mediante el compromiso de la dirección con la intención de lograr los objetivos organizativos. Este proceso se genera a nivel organizativo, de forma continua y dinámica.

Bajo esta consideración, el aprendizaje organizativo depende, en primer lugar, de la capacidad organizativa y de una serie de factores organizativos y personales y, en segundo lugar, del entorno que le afecta directamente a la organización y a los individuos que se integran en ella.

El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo. Esto sienta las bases de las denominadas Organizaciones Inteligentes

Para comprender el término de Organización Inteligente es preciso buscar términos que sean desarrollados por personas relevantes al tema.

Peter Senge define una Organización Inteligente como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son

experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. (*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*(Doubleday, 1990)

Davis Garvin postula que en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento. (Garvin, David A. *Learning in Action*. Boston: Harvard Business School Press, 2000).

Para Bob Garrat, las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consiente de su trabajo. Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente.

Según Ikujiro Nonaka, esta manera de crear nuevo conocimiento en las organizaciones y compartirlo no es una mera actividad sino más bien una forma de comportarse, una forma de ser de ser o actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento.

Por último, Chun Wei Choo define la organización inteligente como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.(*The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge Published by Oxford University Press, New York*).

Por lo que las organizaciones inteligentes podrían definirse de manera simplista como aquellas que aprenden. Pero de manera más propia, las organizaciones inteligentes son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que son capaces de modificar sus normas de actuación, escritas o no, con la frecuencia que sea necesaria para satisfacer las exigencias del medio

Las organizaciones que aplican el aprendizaje organizativo son organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud, para crear los resultados que desea, donde se laboran nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Pero esto puede llevar a que las organizaciones se desordenen, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva.

Pero, el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Finalmente se entiende que La capacidad de aprender con mayor rapidez que la competencia quizás sea la única ventaja sostenible.

Es en los comienzos del Siglo XXI las organizaciones que logren desarrollar procesos de aprendizaje para enfrentar los cambios tecnológicos, tecnologías de información, competencia por los recursos y la sociedad de la información son las que sobrevivirán a la dinámica del cambio. En este momento el entorno está caracterizado por los cambios a gran velocidad de nivel tecnológico, de la información y el desmoronamiento de las barreras al comercio mundial con la creación de los bloques económicos.

Ahora bien, cuando una empresa es dirigida en forma eficaz se enfoca mediante la visión de largo plazo, establece estrategias y propósitos de ubicación frente a futuro frente la competencia y el entorno.

El papel directivo es fundamental para desarrollar en los miembros de la organización un ambiente de apertura, sensibilidad y cambio. En estos tiempos muchas compañías están cambiando la forma el lugar en que las personas trabajan, mediante una mezcla de prácticas, lugares y entornos de trabajo. La reducción de costos, la atracción de talentos y la productividad se mencionan como el atractivo que tiene realizar estos cambios para los directivos.

Estas decisiones y procesos del aprendizaje organizacional se tratarán en este ensayo para delimitar las habilidades directivas que los facilitan y los procesos que generan los líderes que se distinguen de otros por impulsar a sus organizaciones a mejorar su capacidad estratégica, adaptabilidad e incremento de la productividad y la competitividad.

Palabras clave: flexibilidad, estrategia, organizaciones, contexto, cambio, Internacionalización, compañía multinacional, aprendizaje organizativo, cambios globales, cambios internos, productividad, ampliación geográfica, competitividad.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Incorporar el aprendizaje organizativo, flexibilidad estratégica y la internacionalización de negocios para apoyar a las empresas en un entorno cambiante.

OBJETIVOS

- **General**

Analizar la relación entre el aprendizaje organizacional y la diversificación de mercados de la organización y el papel que en esa relación juega la flexibilidad estratégica.

- **Específicos**

- Explorar qué estrategias se requieren para la internacionalización de las Pymes.
- Conocer como la practica de aprendizaje organizacional influye en el éxito de las empresas a nivel mundial.
- Considerar cómo los determinantes de la flexibilidad estratégica condicionan la ampliación de servicios de las Pymes.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Estudio cualitativo basado en hipótesis.

TIPO DE MUESTREO

El tipo de muestreo a utilizar será de orientación hacia la investigación cualitativa donde las muestras serán de tipos teóricas o conceptuales para explorar y realizar los objetivos antes mencionados.

BIBLIOGRAFIA

- GIMBERT, XAVIER. Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. 1 La gestión estratégica. Cuadernos Cinco Días. Madrid: ESADE: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas. 1999.
- MENGUZZATO, MARTINA. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management / Martina Menguzzato, Juan José Renau. – Valencia: Edit. Euroed,1993.
- Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- SANCHEZ, R. (1995): “Strategic flexibility in product competition”, Strategic Management Journal.
- Strategic Flexibility in Product Competition
- Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory
- Measuring Organizational Knowledge: A Conceptual and Methodological Framework
- Choo, Chun Wei: La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones, 1988.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka: La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación; Trad. Martín Hernández Kocka; México; Oxford University Press, 1999.
- Senge, Peter M. : La Quinta Disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje;; Trad Carlos Gardini; Buenos Aires, Arg. Juan Garnica y Javier Vergara, 1990.