

**ANÁLISIS DEL EFECTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO (AO) EN EL
DESARROLLO DE LA CAPACIDAD PARA COMPETIR EN ENTORNOS
INTERNACIONALES (CEI) Y EL PAPEL DE LA FLEXIBILIDAD
ESTRATÉGICA (FE) Y LA CONSIDERACIÓN DE LAS FUTURAS
CONSECUENCIAS (CFC) EN DICHA RELACIÓN**

**GABRIELA CORRAL TAMAYO
CAROLINA ANDREA MERCADO A.**

PROYECTO DE GRADO II

**PROFESOR:
JUAN ANTONIO GUDZIOL**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
28 DE MAYO DE 2013**

Agradecimientos

Se agradece a la Universidad Icesi, Universidad de Valencia y a la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio por permitir el espacio y brindar el aval que tanto nos sirvió para que se nos abrieran las puertas y nos facilitarán información tan valiosa y celosamente guardada por los gerentes de las organizaciones.

Se agradece especialmente al profesor Juan Antonio Gudziol por el acompañamiento y apoyo durante el proceso investigativo.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Justificación del estudio	6
MARCO TEÓRICO.....	7
METODOLOGÍA	14
Hipótesis	15
Variables.....	16
Diseño.....	16
Recolección de datos	16
Instrumento de medición	17
• Cuestionario	17
Procedimiento.....	29
RESULTADOS.....	30
CONCLUSIONES	30
BIBLIOGRAFIA	31

**ANÁLISIS DEL EFECTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO (AO) EN EL
DESARROLLO DE LA CAPACIDAD PARA COMPETIR EN ENTORNOS
INTERNACIONALES (CEI) Y EL PAPEL DE LA FLEXIBILIDAD
ESTRATÉGICA (FE) Y LA CONSIDERACIÓN DE LAS FUTURAS
CONSECUENCIAS (CFC) EN DICHA RELACIÓN.**

RESUMEN

Para el desarrollo de este proyecto de grado se propone una investigación en la cual se plantea estudiar la relación que existe entre las variables Aprendizaje Organizativo (AO) y Flexibilidad Estratégica (FE); Aprendizaje Organizativo (AO) y Consideración de las Futuras Consecuencias (CFC); Aprendizaje Organizativo (AO) y Capacidades desarrolladas para Competir en Entornos Internacionales (CEI) con el fin de encontrar una relación entre el grado de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas colombianas (PYMES) y las variables anteriormente mencionadas. Esto con el fin de esbozar un modelo riguroso ya que la mayoría de empresas actúan instintiva y empíricamente para lograr sus objetivos de internacionalización.

Palabras clave

Aprendizaje organizativo (AO); flexibilidad estratégica (FE); consideración de las futuras consecuencias (CFC); capacidades para competir en entornos internacionales (CEI); PYMES colombianas.

INTRODUCCIÓN

La actual sociedad en la que se mueven las empresas exige que estén más preparadas para enfrentarse a los cambios en una economía cada vez más globalizada, la innovación y avances en tecnología constantes, las fluctuaciones en las demandas de los consumidores y los factores internos de la organización. Evidentemente, se espera que la respuesta de las organizaciones sea lo más ágil y eficiente posible, dado que los mercados van evolucionando a velocidades alarmantes, dónde si no se actúa rápidamente, se tiende a desaparecer.

Las empresas a lo largo de los años han respondido a estos cambios por medio de aportes de información y nuevas alternativas tecnológicas así como la adopción de nuevas prácticas internas enfocadas a optimizar su desempeño, que las han ayudado a crear ventajas competitivas fuertes para mantenerse en el mercado global. Sin embargo, a pesar de que la internacionalización es un tema destacado por ser un factor clave para mantenerse en el mercado y seguir creciendo, estos aportes no han sido estudiados lo suficiente como para ser entendidos, ni se ha propuesto un modelo para lograr con éxito la internacionalización de las empresas.

Los constituyentes de estas nuevas directrices internas orientadas hacia la internacionalización están acotados por tres grandes variables como lo son Aprendizaje Organizativo (AO), Flexibilidad Estratégica (FE) y la Consideración de las Futuras Consecuencias (CFC), todas ellas enfocadas a desarrollar Capacidades para competir en Entornos Internacionales (CEI).

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar en qué medida existe una relación entre la capacidad para competir en entornos internacionales (CEI) y las variables definidas como flexibilidad estratégica (FE), aprendizaje organizativo (AO) y la consideración de las futuras consecuencias (CFC)

Objetivos Específicos

1. Explicar las variables CEI, FE, AO Y CFC, para entender en qué consisten y cómo pueden relacionarse entre sí.
2. Evaluar cómo repercuten y se aplican cada una de estas variables en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Justificación del estudio

A través del estudio de estas variables se espera conocer cómo se adquieren y se manifiestan estas competencias dentro de las organizaciones, cómo son desarrolladas como lineamientos de política corporativa, y finalmente, la relación que existe entre estas y el grado de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, medido a través de las capacidades desarrolladas para competir en entornos internacionales. Esto con el fin de proponer un modelo que ayudara a las PYMES en Colombia a desarrollar mejores y nuevas capacidades para competir en los entornos internacionales.

MARCO TEÓRICO

El **aprendizaje organizacional** es el proceso de “detección y corrección del error” (Argyris, 1977), lo cual se puede catalogar en aprendizaje de circuito simple, pues no es tan exhaustivo como para cambiar las políticas de las empresas; es decir, que se puede corregir y mejorar una acción, pero no a toda la naturaleza de la organización. Más adelante se define el aprendizaje organizacional como un aprendizaje generativo donde se pretende “mejorar acciones con un mejor conocimiento y entendimiento” (Fiol & Lyles, 1985), en el que la organización entra a cuestionar sus estrategias, desarrollando conocimiento internamente a partir de la buena información y retroalimentación. Finalmente, se llegó a esta definición: “proceso que permite la adquisición y creación de conocimiento, su transformación, difusión y utilización de la empresa” (Jiménez & Sanz Valle, 2006).

Para que esto se dé, lo fundamental es que las empresas estén conscientes de que el aprendizaje debe darse, que debe haber una orientación racional y objetiva de las estrategias, y no de forma intuitiva, de manera que esto sea sustentable y replicable.

Toda empresa necesita del aprendizaje organizacional para atender las necesidades que surgen a la hora de reajustar su estructura empresarial con el fin de poder atender eficazmente los mercados tan cambiantes. El aprendizaje organizacional se basa en la promoción de un ambiente laxo en el cual los errores son percibidos como oportunidades para crear o modificar los parámetros de las empresas, y más que una

connotación negativa, son vistos como experiencias enriquecedoras; bien se dice que “aquel que no conoce su historia está condenado a repetirla”.

Visto desde esta perspectiva, el error tienen un valor muypreciado, y ya incurridos en este costo, las organizaciones deben tratarlos con mucho cuidado para poder aprovechar su enseñanza, e internamente generar procesos de cambio que permitan optimizar los recursos de la empresa, haciéndola más competitiva en el mercado: cambiar el comportamiento de la organización y crear patrones que conduzcan a un mejor desempeño organizacional, implementar estrategias más específicas, políticas y reglamentos para transmitir de forma adecuada su misión, visión y objetivos a los consumidores internos y externos, así como también el desarrollo de una comunicación generadora de una mejor cultura corporativa.

Para muchas empresas el aprendizaje organizacional es un concepto nuevo y difícil de manejar, pues conocen poco de los beneficios a largo plazo que le genera la implantación de un sistema de aprendizaje en sus organizaciones tales como el aumento de su capacidad productiva, innovación y mayor agilidad de respuesta a amenazas de la competencia. Dentro de los beneficios que obtienen las empresas al poner en práctica el aprendizaje organizacional, está la coordinación de la comunicación entre todos los miembros de la organización, empleados como directivos, lo que conlleva a una sinergia en el ambiente laboral y a la mejora de los procesos productivos y administrativos de la empresa para satisfacer eficientemente las necesidades del mercado.

Este ambiente de trabajo, más dinámico y armonioso, flexibiliza las funciones de cada actor dentro de la organización, involucrando a los trabajadores en todos los procesos, permitiendo una retroalimentación fluida y en pro del crecimiento de la empresa. Esto se refleja concretamente en las cuatro fases del proceso de aprendizaje organizativo como lo son la adquisición del conocimiento, su distribución y divulgación, la interpretación y análisis de la información y finalmente, la asimilación y memoria organizativa (Huber, 1991).

El aprendizaje organizativo depende de la capacidad organizativa y de los factores que afectan directamente la organización y los individuos que la integran; factores internos, como la transformación de la información presente en la empresa con nuevos conocimientos que se vayan generando con interacción entre los miembros y factores externos, como la información que se obtiene del exterior (análisis del mercado, competencia, futuros clientes, criterios de decisión de compra). Esta información se internaliza de diferentes maneras en la empresa y junto con el conocimiento existente, aporta en la construcción del aprendizaje dentro de la organización. Una forma de aprendizaje es la contratación de nuevo personal calificado y con experiencia, transferencia del know-how, que sería incorporado; aprendizaje congénito, que se da desde el nacimiento de la organización y se va desarrollando con la experiencia misma de los errores e investigación; y al aprendizaje indirecto, que puede ser réplica de estrategias y modelos de negocio de otras empresas.

En la fase de distribución del conocimiento, la información se relaciona con cada actor dentro de la empresa. El aprendizaje organizativo se relaciona con las experiencias y las

acciones de los miembros de la organización, debe pasar por tres niveles: el aprendizaje individual, el aprendizaje grupal y el aprendizaje organizacional, donde el capital humano de la empresa juega un papel importante para alcanzar las metas y los objetivos de la organización.

El aprendizaje dentro de la organización debe empezar por el aprendizaje individual, en este punto el individuo adquiere nuevo conocimiento, lo interioriza y luego compara sus pensamientos e ideas anteriores con las nuevas ideas que le aporta este nuevo conocimiento, permitiéndole ampliar sus habilidades, capacidades, perspectivas internas y en ocasiones modificando su conducta. Luego ese individuo comparte la información con otros miembros ocurriendo una transferencia de información, la cual se asimila e interpreta. Esa información viene a su vez del conjunto de conocimiento desarrollado individualmente, es decir que esta transmisión de información genera por parte de todos los miembros un conocimiento colectivo, lo que se conoce como aprendizaje de grupo, después de que cada miembro a negociado información entre sí, ya se puede hablar de aprendizaje organizacional la cual se va a centrar en la exploración de nuevas herramientas y formas de mejorar el rendimiento, solución de problemas, proveniente de mutuo acuerdo entre los miembros de la organización.

Entendiendo los tres niveles del aprendizaje organizativo, se puede decir que el puente que comunica el aprendizaje individual hacia el aprendizaje organizacional es el aprendizaje de grupo o equipo ya que, a partir de los modelos mentales individuales se llega por medio de la negociación de información entre los miembros a modelos mentales compartidos. Esos intercambios de experiencias individuales generan

retroalimentación, abriendo en la mente del individuo nuevos caminos de conocimientos sobre ideas y formas de solucionar problemas que si no hubiera sido por ese trueque de conocimiento nunca lo habría podido solucionar por sí solo.

Esto va de la mano con la interpretación del conocimiento, que da un significado trascendental a una enseñanza en particular, un “norte”, una dirección. Esto puede manifestarse como ajustes a los lineamientos de la empresa, estrategias, filosofía, misión, visión, mercado o cualquier otro factor que influya en su desempeño.

Últimamente, este aprendizaje es interiorizado no sólo por la organización sino por cada miembro, y con el tiempo se integra de manera espontánea con las labores de la empresa y el mercado global.

La segunda variable de estudio es la **flexibilidad estratégica**, herramienta que sirve para amortizar los estragos de la incertidumbre. Es la capacidad para identificar los cambios en un ambiente externo y de dar respuesta rápida y soluciones a los problemas planteados. Se trata de reorganizar y actuar de manera que se obtengan los mejores resultados a largo plazo, porque siempre se trata de pensar a términos de tiempo prolongados, para nutrir la organización y que crezca de manera saludable.

Es importantísimo el tema de la flexibilidad, porque de nada sirve que se tenga una filosofía de aprendizaje organizacional si la empresa no tiene la capacidad de materializar las soluciones de forma eficiente, y adaptar toda su estructura. Se trata de volver liviana a la organización, de tal forma que la información circule libremente,

fluida y sin obstáculos. La flexibilidad estratégica vela porque la organización responda con eficacia ante variaciones de la demanda, cambios en las preferencias de consumo, tecnología, diseño, distribución y nuevos segmentos (Grant, 2006), se entiende básicamente como el proceso para llegar a la toma de una decisión y se desarrolla básicamente en tres fases: identificación de los cambios, interpretación y acción.

Inicialmente, la capacidad de identificar los cambios rinde cuenta de la atención que la organización presta al entorno. Si bien una empresa debe estar enfocada en lo suyo, no puede por ningún motivo dejar de lado a la competencia, pues no se encuentra sola y debe saber a qué atenerse, cuáles son los últimos avances tecnológicos, innovaciones, canales de distribución, productos, modelos de negocio así mismo como tendencias de mercado, preferencias de consumo y demanda de bienes y servicios. De ahí sigue la interpretación que se dé a la información recolectada, se analizan todos los aspectos involucrados y se toman decisiones, que finalmente serán aplicadas a la organización para mejorar su desempeño; y finalmente, la fase de acción, en la que se aplica la decisión tomada.

Tener en cuenta la flexibilidad estratégica es cada día más importante pues una organización con flexibilidad tiene la ventaja sobre una empresa encerrada en un solo curso de acción, para poder responder a imprevistos adversos de su entorno. Esta puede reconocer oportunidades y aprovecharlas de manera eficiente, sobre todo en épocas de crisis pues hay cambios impredecibles, fundamentales a la baja en el nivel de la demanda y de los costos relativos de los insumos, haciendo que las organizaciones

tengan que ajustar o incluso reconfigurar radicalmente sus cadenas de valor en respuesta a las amenazas a la producción rentable (Kogut & Chang, 1991).

Por ejemplo, el campo de investigación y desarrollo consigue ser muy útil para sobrellevar estos cambios pues hace que se logre adaptar las configuraciones de los atributos del producto más rápido que los competidores.

Por otra parte, la tercera variable que se va a estudiar será la **consideración de futuras consecuencias**, que mide los resultados los posibles efectos de los procedimientos actuales en un futuro (Strathman & Balliet, 1994). Esta tercera variable relaciona las anteriores dos, pues cada una de ellas tiene repercusiones en el actuar de la organización.

Por un lado, estudiar la organización y el mercado deja un aprendizaje organizacional, generando una serie de cambios en el seno de la empresa, mientras que la flexibilidad, permite ir implementando estos cambios de manera eficaz y ágil, analizando en el camino las futuras consecuencias y teniendo objetivos a alcanzar, que finalmente para una compañía son tener más participación de mercado y mayores utilidades. Para esto, se consideran las diferentes motivaciones que se tienen en cuenta a la hora de fijarse unas metas y se toma un camino, con el fin de adaptarse a este nuevo desafío de mercado.

Finalmente, estas tres grandes variables, el aprendizaje organizacional, la flexibilidad estratégica y la consideración de las futuras consecuencias, van en armonía hacia la

adquisición de **capacidades para competir en entornos internacionales** (Knight & Daekwan, 2008) y finalmente hacia una internacionalización de las empresas; si bien las empresas pueden optar por alguna de estas estrategias o una mezcla de ellas, lo óptimo sería la combinación de las tres pues son totalmente complementarias, más que sustitutas. Una internacionalización exitosa sería el objetivo último de las organizaciones, expandirse hacia nuevos mercados con potencial que le son desconocidos por lo cual debe investigar y apropiarse del conocimiento, adaptarlo a su organización y enfocar sus acciones a largo plazo.

La internacionalización de las empresas es un tema ampliamente tratado en la actualidad pues es prácticamente un asunto de “vida o muerte” en un mercado cada vez más global, con consumidores cada vez más sofisticados e informados. Esta investigación explora un término novedoso traído de la medicina al campo organizacional tradicional como lo es la consideración de las futuras consecuencias. Esto es porque el empresario no toma sus decisiones sobre situaciones con certeza, al contrario se enfrenta constantemente a la incertidumbre del mercado, por lo cual se hace imprescindible la consideración y análisis de las implicaciones de sus decisiones para el desempeño de la organización.

METODOLOGÍA

Para el planteamiento y desarrollo de esta investigación se tuvieron en cuenta los lineamientos expuestos en Metodología de la investigación (Sampieri & Fernández, 1991), donde se encuentra la guía del paso a paso para una investigación, desde la concepción de la idea de investigación y desarrollo del marco teórico hasta la formulación de hipótesis, la elección del diseño de investigación y la elaboración de instrumentos de recolección de información.

El proyecto tiene dos fases. En la primera fase, cuyos resultados preliminares se presentan en este ensayo, se realizó un marco teórico que permitió el estudio de temas relacionados con la internacionalización de las organizaciones, tomando en cuenta las variables aprendizaje organizativo, flexibilidad estratégica y consideración de futuras consecuencias, fundamentales para la elaboración, consecución y comprensión del trabajo de campo y recolección de datos, fase dos.

Hipótesis

Esta investigación procura entender las relaciones entre las variables aprendizaje organizacional, flexibilidad estratégica y consideración de futuras consecuencias en el proceso de crecimiento y expansión de una empresa hacia mercados extranjeros.

Las hipótesis que se requieren probar son las siguientes:

- Existe relación directa entre Aprendizaje Organizacional (AO) y Flexibilidad Estratégica (FE)
- Existe relación directa entre Flexibilidad Estratégica (FE) y la Capacidad para competir en Entornos Internacionales (CEI)
- Existe relación directa entre Aprendizaje Organizacional (AO) y la Capacidad para competir en Entornos Internacionales (CEI)
- Existe relación directa entre Aprendizaje Organizacional (AO) y Consideración de Futuras Consecuencias (CFC)
- Existe relación directa entre Consideración de Futuras Consecuencias (CFC) y la Capacidad para competir en Entornos Internacionales (CEI)

Variables

- Independientes

AO: Aprendizaje Organizacional

FE: Flexibilidad Estratégica

CFC: Consideración de las futuras consecuencias

- Dependiente

CEI: Desarrollo de la capacidad para competir en entornos internacionales

Diseño

La investigación que se utilizó para desarrollar este estudio es de tipo cuantitativo descriptivo, ya que se realizó una medición de las variables independientemente; y correlacional, por que a medida del desarrollo del estudio de las variables, se pudo observar que existía una relación entre dos o más variables

Recolección de datos

Para la recolección de datos se tendrá en cuenta tanto información primaria, mediante encuestas, como información secundaria, como bases de datos sobre PYMES de la Cámara de Comercio de Cali y artículos relacionados con el tema (papers).

Sobre la recolección de datos primarios, se tendrá en cuenta el número de PYMES inscritas en la Cámara de Comercio de Cali y a partir de ahí se tomará una muestra representativa.

$$= \frac{Z^2 * N * p * q}{(e^2 * (N - 1)) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 5075 * 0,1 * 0,9}{(0,05^2 * (5075 - 1)) + 1,96^2 * 0,1 * 0,9}$$

$$n = 135,65 \approx 135 \text{ pymes}$$

Instrumento de medición

Para la recolección de los datos se utiliza una encuesta personal donde se validan todas las variables de forma estructurada con un 95% de confiabilidad.

Cuestionario

- 1. Cuestionario para la medición de las relaciones entre Aprendizaje Organizativo y Desarrollo de Capacidades para Competir Internacionalmente; Aprendizaje Organizativo y Flexibilidad Estratégica; Aprendizaje Organizativo y Consideración de las Futuras Consecuencias; Flexibilidad Estratégica e Internacionalización y Consideración de las Futuras Consecuencias y Desarrollo de Capacidades para Competir Internacionalmente.**

Parte I

- 2. Cuestionario para la medición del Aprendizaje Organizativo, Niveles y condiciones del Aprendizaje Organizacional**

A continuación encontrará una serie de enunciados, cada uno de ellos tiene como finalidad, establecer el grado de desarrollo de los niveles de aprendizaje organizativo, alcanzados por la empresa. Por favor, responda a cada uno de ellos marcando con una X, en la columna debajo de las letras que mejor expliquen lo que en su empresa sucede. Sus respuestas hágalas con absoluta confianza puesto que la información que Usted nos suministre será registrada confidencialmente, refleje en ellas lo que acontece en su empresa.

Para responder esta parte, utilice los siguientes criterios: **N:** nunca, **CN:** casi nunca, **AV:** algunas veces, **F:** frecuentemente, **MF:** muy frecuentemente.

- 1. Medición del Aprendizaje Organizativo**

Cuestionario	N	CN	AV	F	MF
1 Las personas en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo.					
2 En esta empresa las personas producen conocimiento ensayando y probando.					
3 Las personas aprenden de los documentos disponibles en la organización.					
4 En esta organización los empleados aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior.					
5 En la organización las personas aprenden mediante el diálogo con otros empleados.					
6 Las personas en la organización aprenden cuando trabajan en grupo – equipo.					
7 Las personas de la entidad aprenden cuando trabajan en grupo – equipo con entusiasmo.					
8 Las personas de la organización intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo – equipo.					
9 Las personas de la organización logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo – equipo.					
10 El conocimiento con el que cuenta la organización es empleado por sus empleados.					
11 Entre los grupos – equipos de trabajo se comparte el conocimiento para resolver un problema común.					
12 La organización responde a las presiones del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.					
13 La organización mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que en ella trabajan.					
14 La organización genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.					
15 En la organización a las personas que cometen errores cuando se proponen innovar se le anima para que continúen trabajando.					
16 Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus funciones.					
17 Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los empleados contribuye al logro de los objetivos laborales.					
18 La organización promueve situaciones para que las personas intercambien sus conocimientos.					
19 La organización otorga reconocimiento a los empleados que producen conocimiento.					
20 La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros.					
21 Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.					
22 Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces.					
23 Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo esta se obtiene en el tiempo requerido.					
24 La organización capacita a sus empleados.					
25 La organización promueve el desarrollo de las habilidades de sus empleados.					
26 La capacitación que los empleados reciben de la organización es aplicable al trabajo.					

27 La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella.					
28 Cuando un empleado se vincula, recibe inducción sobre la organización a la que ingresa					

Parte II

2. Medición del desarrollo de la capacidad para competir en mercados internacionales.

En este apartado del cuestionario, se medirá el grado de desarrollo de la capacidad que tiene la empresa para competir eficazmente en los mercados internacionales. Para lograr el anterior objetivo, esta parte de la encuesta se subdivide en cuatro bloques con sus respectivas preguntas, para medir el grado de: “Orientación Internacional”, “Destrezas en Mercadeo Internacional”, “Capacidad de Innovación Internacional” y “Orientación hacia el Mercado Internacional.

2.1 **Orientación internacional:** “Para los gerentes en general es importante que la compañía que dirigen, es importante que la organización tenga un marcado enfoque (fuerte enfoque) empresarial a los mercados internacionales”

Respecto al anterior planteamiento, a continuación encontrará un grupo de frases, a las que Usted responderá calificando con 1 (si esa actividad no caracteriza en absoluto a su empresa) o 7 (si esa actividad caracteriza en extremo a su empresa); Usted puede calificar: 2 o 3 o 4 o 5 o 6 dependiendo de su criterio; esas calificaciones deben reflejar con exactitud lo que mejor caracteriza a su empresa respecto a las actividades (acciones) que se describen.

Característica	1	2	3	4	5	6	7
La gerencia tiende a ver el mundo, en lugar de Colombia, como el mercado de nuestra empresa							
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							
La gerencia comunica continuamente su misión,							

para tener éxito en los mercados internacionales, a los empleados de la empresa							
La gerencia desarrolla recursos humanos y otros recursos, para el logro de nuestros objetivos en el mercado internacional.							
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							
La gerencia considera que, debido a la naturaleza del entorno empresarial internacional, lo mejor es explorarlo poco a poco a través de medidas conservadoras e incrementales							
En los mercados internacionales, nuestros directivos tienen una propensión a proyectos de alto riesgo (con posibilidades de alta rentabilidad).							
Nuestros directivos tienen experiencia en negocios internacionales							
La gerencia comunica la información en toda la empresa, con respecto a nuestra exitosa o sin éxito, experiencias con los clientes en el exterior							
La dirección está dispuesta a ir hasta grandes distancias para que nuestros productos tengan éxito en los mercados extranjeros							

La visión y el empuje de la alta dirección son importantes en nuestra decisión de entrar en los mercados extranjeros							
--	--	--	--	--	--	--	--

2.2 Destrezas en mercadeo internacional: “es la habilidad que tiene la empresa para crear valor para los clientes extranjeros a través de una segmentación eficaz y orientación al cliente y a través de actividades integradas de marketing mediante la planeación, el control y la evaluación de cómo esas actividades están organizadas para diferenciar nuestra oferta de la de los competidores”.

Respecto al anterior planteamiento, a continuación encontrará un grupo de frases, a las que Usted responderá calificando a su empresa en comparación con los principales competidores en mercados internacionales; califique con 1 (si su empresa es “mucho peor” que los principales competidores) o 7 (si su empresa es “mucho mejor” que los principales competidores); Usted puede calificar: 2 o 3 o 4 o 5 o 6 dependiendo de su criterio; esas calificaciones deben reflejar con exactitud la diferencia entre su empresa y los principales competidores, en cuanto a la ejecución de esas actividades.

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
Proceso de planeación de marketing							
Control y evaluación de las actividades de Marketing							
Habilidad para alcanzar distintos mercados y segmentos objetivos							
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.							
Eficacia en distribución.							
Conocimiento de clientes y competidores.							
Desarrollo y adaptación de los productos a los clientes y mercados							
Eficacia en fijación de precios							
Eficacia en publicidad							
Imagen de nuestra empresa							

Ubicación de los puntos de ventas.							
Habilidad para trabajar con los distribuidores.							
Habilidad para responder rápidamente a las oportunidades de desarrollo							

2.3 **Capacidad de innovación internacional:** “es la capacidad que tiene la empresa para desarrollar e introducir nuevos: procesos, productos, servicios o ideas, en el mercado internacional”.

Respecto al anterior planteamiento, a continuación encontrará un grupo de frases, a las que Usted responderá calificando con 1 (si esa actividad no caracteriza en absoluto a su empresa) o 7 (si esa actividad caracteriza en extremo a su empresa); Usted puede calificar: 2 o 3 o 4 o 5 o 6 dependiendo de su criterio; esas calificaciones deben reflejar con exactitud, lo que mejor caracteriza a su empresa en cuanto a las actividades (acciones) que se describen.

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra empresa está a la vanguardia tecnológica de nuestra industria en los mercados internacionales							
Nosotros inventamos una gran parte de la tecnología incorporada en este producto							
Nuestra firma está muy bien considerada, por su experticia técnica, entre los miembros de nuestro canal en los mercados internacionales							
En el diseño y fabricación de este producto, contamos con algunos de los especialistas más cualificados en la industria							
Somos reconocidos en los mercados internacionales por los productos que son tecnológicamente							

superiores							
En comparación con los competidores locales, somos a menudo los primeros introducir innovaciones en los productos o nuevos enfoques operativos en los mercados internacionales							
En los últimos 5 años, nuestra empresa ha comercializado productos muy diversos en los mercados extranjeros							

2.4 Orientación al mercado internacional: “es la medida en que las actividades de negocios internacionales de la empresa, están orientadas hacia los clientes y competidores, y en la medida en que estas actividades son coordinadas a través de las áreas funcionales de la empresa”.

Respecto al anterior planteamiento, a continuación encontrará un grupo de frases, a las que Usted responderá calificando con 1 (si esa actividad no caracteriza en absoluto a su empresa) o 7 (si esa actividad caracteriza en extremo a su empresa); Usted puede calificar: 2 o 3 o 4 o 5 o 6 dependiendo de su criterio; esas calificaciones deben reflejar con exactitud, lo que mejor caracteriza a su empresa en esas actividades (acciones).

2.4.1 Orientación al cliente.

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
La gerencia comunica la información, a través de nuestra empresa, acerca de experiencias de éxito y sin éxito con nuestros clientes, en los mercados extranjeros.							
La dirección de nuestra empresa comprende cómo todos los empleados pueden contribuir a crear valor para los clientes.							

2.4.2 Orientación a los competidores.

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
La dirección de la empresa discute con frecuencia, las fortalezas y debilidades de nuestros mayores competidores en esos mercados.							
Si un competidor lanza una campaña intensa, dirigida a nuestros clientes, nosotros implementamos una respuesta inmediatamente.							

2.4.3 Orientación Interfuncional.

Funciones	1	2	3	4	5	6	7
Nuestras funciones de negocios (Mercadeo/Ventas, Manufactura, Finanzas, etc.) se integran para atender las necesidades de los mercados.							
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva en esos mercados, se basa en la comprensión de las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.							
Nuestras estrategias en los mercados extranjeros están guiadas por nuestras creencias acerca de cómo podemos crear valor para nuestros clientes.							
Para nosotros, el éxito en los mercados extranjeros, es guiado por satisfacer verdaderamente las necesidades de nuestros clientes allá.							
Nosotros, de manera sistemática, evaluamos la satisfacción de nuestros clientes en esos mercados, al menos una vez cada año.							

Nos aseguramos de prestar mucha atención, en estos mercados, al servicio post-venta.							
Nuestra firma responde rápidamente, y a través toda la organización, a la información negativa sobre la satisfacción de los clientes de estos mercados.							

Parte III

3. Medición de la Flexibilidad Estratégica empresa

En este apartado, es de interés de los investigadores, que Usted responda a una serie de cuestiones relacionadas con el grado de *Flexibilidad Estratégica* que caracteriza a su empresa. Entendiendo por Flexibilidad Estratégica “La capacidad de adaptarse a la incertidumbre sustancial, y los cambios del entorno que se producen rápido (en relación con el tiempo de reacción requerido), que tienen un impacto significativo sobre el desempeño de la organización.

La información que Usted nos suministre es de carácter confidencial y será utilizada con fines únicamente académicos. Agradecemos su colaboración

En su calidad de gerente de la organización, señale con una X su grado de coincidencia con los siguientes planteamientos:

Capacidades Operativas	Totalmente si	En gran medida	Más o menos	En poca medida	Absolutamente no
¿Considera que está Ud. en capacidad para introducir cambios en el diseño del producto o servicio o en el portafolio de productos y servicios que Ud. trabaja?					
¿Considera que está Ud. en capacidad para introducir cambios en especificaciones de la calidad del producto o servicio o en el portafolio de productos y servicios con el que Ud. trabaja?					
¿Considera que está Ud. en capacidad para introducir cambios en las tareas, funciones, métodos y procedimientos					

del puesto en el que Ud. trabaja o en los puestos de su área?					
¿Considera que está Usted en capacidad para introducir cambios en la distribución de tareas y funciones para llevar a cabo el proceso de elaboración de los productos o servicios en los que Ud. trabaja o en los de su área?					
¿Considera que está Ud. en capacidad para introducir cambios en los volúmenes previstos de producción o prestación de servicios con los equipos tecnológicos existentes?					

Capacidades Humanas	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
Valore la capacidad de las personas de su área de trabajo para cambiar los tipos de habilidades y competencias laborales necesarias para la elaboración de los productos y servicios de ser esto necesario					
Valore la capacidad de las personas de su área trabajo para variar, según las necesidades de la situación, los siguientes aspectos:					
<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento en el trabajo 					
<ul style="list-style-type: none"> Autocontrol sobre su trabajo 					
<ul style="list-style-type: none"> Autonomía para decidir sobre las cuestiones del trabajo 					
<ul style="list-style-type: none"> Coordinación con los compañeros del área o de otras áreas 					
Valore la capacidad de los dirigentes de su empresa para movilizar a los trabajadores en las nuevas situaciones, y desarrollar nuevas formas de dirigir y controlar el trabajo y desempeños de estos					
Capacidades administrativas					
Valore la capacidad de los dirigentes de su empresa para adaptar la organización a las nuevas situaciones, creando y formulando nuevas políticas, objetivos y nuevos límites de las personas en cuanto a tomar las decisiones necesarias					
Valore la capacidad de los dirigentes de su empresa para movilizar a los					

Condiciones temporales	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Generalmente ¿con qué nivel de tiempo se cuenta para que la empresa realice los ajustes necesarios en la preparación, organización y disposición de los trabajadores y demás recursos de la empresa para enfrentar una nueva situación?					
Condiciones contextuales					
Valore el grado de agresividad de las variaciones en las circunstancias externas de la empresa, en cuanto su capacidad para afectar la realización exitosa de la estrategia actual					
Condiciones económicas					
De manera general, valore cómo se comporta la relación entre los costos que provocó una nueva situación en la empresa y los costos con los que la empresa se adapta a esta					
Valore los costos materiales, humanos y financieros asociados a la introducción del proceso de adaptación de la organización ante una nueva situación					
trabajadores y empleados en línea con las nuevas situaciones; desarrollando así nuevas formas de dirigir y controlar el trabajo y el desempeño de estos					

Parte IV

4. Medición de la Consideración de las Futuras Consecuencias, al tomar decisiones con respecto a la internacionalización

Ya para terminar en este apartado, es necesario que Usted responda a una serie de cuestiones relacionadas con el grado de *Consideración de las Futuras Consecuencias* que caracteriza al proceso de toma de decisiones en su empresa. Entendiendo por Consideración de las Futuras Consecuencias “las diferencias individuales existentes en el grado por el cual las personas, en nuestro caso esas personas son aquellas que toman decisiones estratégicas en la empresa y particularmente, las que toman las decisiones de internacionalización de la empresa. Esas diferencias se dan en el grado de Consideración de las Futuras Consecuencias de sus decisiones del presente.

Para cada afirmación, por favor indique cuan característica o no es de su forma de ser cotidiana. Si la afirmación es para nada característica señale “1”. Si refleja exactamente su forma de ser, señale “7”. Y por supuesto, si encuentra que está dentro de los extremos, utilice los otros números de la escala

1. Considero cómo las cosas pueden ser en el futuro, y trato de influenciar esas cosas con mi comportamiento, día a día.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

2. A menudo me empeño en un comportamiento en particular para obtener resultados que podrían no suceder por varios años.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

3. Actúo solamente para satisfacer asuntos inmediatos, imaginando que el futuro se ocupe de sí mismo.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

4. Mi comportamiento esta solamente influenciado por los resultados inmediatos (por ej., en cuestión de días o semanas) de mis acciones.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

5. Mi conveniencia es un gran factor en las decisiones que tomo o en las acciones que realizo.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

6. Estoy dispuesto a sacrificar mi felicidad o bienestar inmediato para lograr resultados a futuro.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

7. Creo que es importante tomar seriamente las advertencias sobre resultados negativos, incluso si esos resultados no van a ocurrir en varios años.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

8. Creo que es más importante realizar un comportamiento con importantes consecuencias lejanas que un comportamiento con consecuencias inmediatas menos importantes.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

9. Generalmente ignoro las advertencias acerca de posibles problemas futuros porque creo que los problemas se resolverán antes de que alcancen un nivel de crisis.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

10. Creo que sacrificarse ahora es por lo general innecesario dado que esos resultados futuros se pueden tratar más adelante.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

11. Actúo solamente para satisfacer temas inmediatos, imaginando que me ocuparé de futuros problemas que pudieran surgir más adelante.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

12. Dado que mi trabajo día a día tiene resultados específicos, es más importante para mí que el comportamiento que tiene resultados lejanos.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

Procedimiento

Para aplicar la encuesta se tomaron los datos de los representantes que aparecían en la base de datos de la Cámara de Comercio y se les envió una carta con los avales de la Universidad Icesi y Confecámaras, firmadas por el tutor del proyecto Juan Antonio Gudziol.

A la hora de efectuar la entrega de las cartas se encontró que las bases de datos estaban desactualizadas ya que muchas direcciones ya no coincidían y que algunas empresas ya no sostenían procesos de internacionalización. Con las empresas que quedaron se encontró la dificultad de tiempo y disponibilidad del gerente o representantes para aplicar la encuesta que debía ser personal, debido a la extensión de esta.

Para poder conseguir esta información se propuso una retroalimentación una vez la investigación culmine para que las empresas puedan tomar decisiones acertadas a la hora de emprender un proceso de internacionalización

RESULTADOS

Debido al tiempo, a la disponibilidad y la dificultad de contactar a los gerentes para la recolección de datos y a que las bases de datos están desactualizadas, todavía no hay la suficiente información para obtener el resultado deseado que es proponer un modelo para la internacionalización de la PYMES, por medio del estudio de la varianza anova, a partir de las ecuaciones estructurales

CONCLUSIONES

Es necesaria más información para poder proponer un modelo práctico para las PYMES que quieran lograr una internacionalización exitosa pues la información que se tiene no refleja una muestra representativa de la población entera de PYMES colombianas.

Como recomendación las personas que continúen con este estudio deberán procurarse bases de datos más actualizadas, con el fin de llegar a más PYMES.

BIBLIOGRAFIA

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations.

Fiol, & Lyles. (1985). Organizational Learning.

Grant, R. (2006). Dirección estratégica.

Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributive Process and the Literatures.

Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales.

Knight, G., & Daekwan, K. (2008). International business competence and the contemporary firm.

Kogut, B., & Chang, S. (1991). Technological Capabilities and Japanese Foreign Direct investment in the United States.

Sampieri, & Fernández. (1991). Metodología de la investigación.

Strathman, & Balliet. (1994). Considering Future Consequences.

Velaz, J. (1996). Motivo y motivación en la empresa.