



**ANÁLISIS DEL EFECTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y DE LA  
FLEXIBILIDAD ESTRATEGICA EN EL PROCESO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y GRANDES EMPRESAS**

**ANGÉLICA MARÍA RAMÍREZ CHAVES  
CHRISTIAN FABIAN SEGURA AREVALO**

**PROYECTO DE GRADO II**

**PROFESOR:**

**JUAN ANTONIO GUDZIOL VIDAL**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD  
SANTIAGO DE CALI  
MAYO DE 2015**

## Contenido

RESUMEN .....	¡Error! Marcador no definido.
Palabras claves.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
I. JUSTIFICACIÓN.....	5
II. MARCO CONCEPTUAL.....	6
A. TEORÍA DE LA CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL ¡Error! Marcador no definido.	
B. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....	¡Error! Marcador no definido.
C. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES BASADOS EN EL CONOCIMIENTO.....	¡Error! Marcador no definido.
III. OBJETIVOS .....	16
Objetivo general .....	16
Objetivos específicos.....	16
IV. HIPÓTESIS .....	17
V. METODOLOGÍA .....	18
VI. CONCLUSIONES.....	20
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	21

## RESUMEN

A través de la revisión de múltiples textos e investigaciones realizadas en torno a todo lo que comprende el aprendizaje como tal y como este influye en el proceso de internacionalización de las empresas, ya sean pequeñas o medianas empresas con mayores capacidades organizacionales, valiéndose de este aprendizaje para competir en entornos internacionales.

Esta internacionalización se refiere básicamente a la implementación y desarrollo de las diferentes estrategias que la empresa realiza en el país de origen; este proceso para llegar a la internacionalización se da a través de las exportaciones de los productos y servicios que se dan en la medida en que las empresas quieren expandirse y cubrir mas porcentaje de mercado, estas actividades se han convertido en una de las maneras mas fáciles y común de llevar a estas empresas a la internacionalización y a poder competir en mercados exteriores teniendo en cuenta de que se mueven en una economía que cada día gira mas en un entorno global.

A pesar de los objetivos y metas planteadas en cada organización que quiere llegar a competir en un panorama internacional, se pueden evidenciar factores que influyen directamente en la capacidad de alcanzar o no estos objetivos de exportación, estos factores son las características que tiene cada organización en particular, sus capacidades competitivas que se ven directamente afectadas por los recursos de los cuales disponen (tecnología, financieros) y otros factores externos (políticos, culturales) estos se refieren a los dinamizadores en la toma de decisiones, los elementos que tendrían que cambiar parcial o radicalmente en la ejecución de alguna estrategia, aquí además de considerar los activos, se consideran lo que podría ser proyecciones de las tomas de decisiones. Interviene entonces directamente los factores de producción; la capacidad de respuesta; la coordinación entre los diferentes procesos y como estos se relacionan con los factores externos del país propio y/o del país al que se quiere llegar.

### **Palabras claves**

Internacionalización, PYME, aprendizaje organizacional.

## INTRODUCCIÓN

A través de estudios de casos y revisión de la literatura que hablan de como desarrolla el rol del aprendizaje ya sea individual, grupal o de toda una organización en conjunto se analizara como valiéndose de este aprendizaje las organizaciones utilizan este como herramienta fundamental para alcanzar ventajas competitivas y poder cubrir mercados externos al del país de origen. También se tendrán en cuenta factores muy importantes para las organizaciones a la hora de intentar competir en entornos internacionales, los cuales los pueden afectar su resultado a la hora de internacionalizarse, estos factores son: el tamaño de la empresa; Hay una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el resultado exportador, Slater afirma que las empresas más grandes tienen ventajas relacionadas con el tamaño que las capacitan para operar más eficazmente en la exportación. La inversión que se realiza en tecnología de acuerdo a los recursos financieros disponibles es el segundo factor. invertir en tecnología es un factor que afecta positivamente el desempeño de internacionalización de una empresa (Knight, 2000). la experiencia que adquiere exportando a través del aprendizaje de cada uno de los miembros de la organización que participan en este proceso y finalmente los factores externos que afectan el proceso del aprendizaje organizacional en su búsqueda de competir en mercados internacionales.

## I. JUSTIFICACIÓN

El estudio que se presenta a continuación se realizó con el fin de evaluar la correlación existente entre las tres variables objeto de estudio: Aprendizaje Organizacional, Flexibilidad Estratégica e Internacionalización; y la influencia que tienen las dos primeras en conjunto sobre la última, en un entorno turbulento al que se enfrentan PYMES. Esto se evalúa a través de diversas sub-variables que se encuentran dentro de cada una de las tres variables principales, analizando cuáles son los factores de éxito que consideran las empresas. Los recursos de acceso a información que han consultado acerca de sus actividades en el mercado interno o en el exterior, el volumen de ventas y exportaciones, la percepción de los cambios en los diferentes mercados que influyen en su desempeño, la orientación al mercado exterior y a operaciones internacionales y características personales de los empresarios. Esto se analiza con base en información suministrada por empresarios de PYMES colombianas y del extranjero a través de una encuesta que proporciona la información de estas sub-variables.

Con dicha evaluación se busca comprobar hipótesis que de ser aceptadas pueden significar un gran avance en el campo del proceso de internacionalización de las PYMES, pues permitiría comprobar la importancia del aprendizaje organizacional y la flexibilidad estratégica para tener éxito en su apertura a nuevos mercados extranjeros, con lo cual las PYMES podrían crear estrategias mucho más sólidas, eficaces y eficientes que le garanticen su permanencia en el mercado, su crecimiento y éxito. Es decir, se pretende comprobar si existe una correlación de dependencia al estudiar los tres temas en mención de manera conjunta, permitiendo resaltar los factores que influyen en dicha relación y comprobando que, efectivamente, el aprendizaje organizacional y la flexibilidad estratégica afectan positivamente el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

## II. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de esta investigación contiene definiciones, teorías, conceptos y opiniones sobre las variables de interés, las cuales son: Internacionalización de las PYMES, Aprendizaje Organizacional y Flexibilidad Estratégica.

### A. TEORÍA DE LA CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Se ha observado a menudo que la sociedad en la que vivimos se ha vuelto gradualmente una sociedad de conocimiento (Drucker 1968; Bell 1973; Toffler 1990). La creciente importancia del conocimiento en la sociedad contemporánea exige un cambio en nuestro pensamiento con respecto a la innovación en grandes compañías de negocios ya sea innovación técnica, innovación de productos, o innovación estratégica y organizacional.

Cualquier organización que se enfrenta constantemente a un ambiente cambiante y dinámico debe no sólo procesar información que le llega de manera adecuada sino también crear esta misma para la adquisición de conocimiento. Por ejemplo, la innovación, es una forma clave de creación de conocimiento organizacional, no puede ser explicada por completo en términos de procesamiento de información o solución de problemas. La innovación puede ser entendida mejor como un proceso en el que la organización crea y define problemas y después desarrolla activamente nuevos conocimientos para resolverlos.

La interacción entre los individuos juega un papel importante en el desarrollo de estas ideas. Es decir, “las comunidades de interacción” contribuyen a la amplificación y desarrollo de conocimiento nuevo. Si bien estas comunidades pueden superar las fronteras organizacionales o departamentales, el punto a notar es que definen una dimensión adicional conocida como la dimensión “ontológica” de la creación de conocimiento organizacional, la cual es asociada hasta cierto punto con la interacción social entre los individuos que comparten y desarrollan conocimiento.

La naturaleza de la información y del conocimiento son componentes de la teoría de la creación del conocimiento organizacional. La información es la materia prima que más aporta a la formación del conocimiento, y la información llevada por una señal es lo que podemos aprender de ella (Dretske 1981). Según Ibid, el conocimiento se identifica con la creencia producida (o sostenida) por la información, pero la información que recibe una persona es relativa a lo que ya sabe sobre las posibilidades en la fuente. Por otra parte Bateson dice “la información consiste en diferencias que hacen una diferencia”. Esta idea provee un nuevo punto de vista para interpretar eventos que hacen conexiones previamente invisibles o ideas obvias o prestan atención a conexiones inesperadas (Miyazaki y Ueno

1985). Para los propósitos de construir una teoría de creación de conocimiento, es importante concentrarse en los aspectos semánticos de la información.

Polanyi clasificó el conocimiento humano en dos categorías. El conocimiento “explícito” o codificado se refiere al conocimiento que es transmisible en lenguaje formal y semántico. Por otra parte, el conocimiento “tácito” tiene una cualidad personal que la hace difícil de formalizar y comunicar. El conocimiento tácito está enraizado profundamente en la acción, el compromiso y la participación en un contexto específico. En las palabras de Polanyi, “inhiere” en una cognición comprensiva de la mente y cuerpo humanos.

El conocimiento tácito es una actividad continua de saber y abarca lo que Bateson (1973) identificaba como cualidad “análoga”. En este contexto, la comunicación entre los individuos puede ser vista como un proceso análogo que apunta hacia compartir el conocimiento tácito para construir entendimiento mutuo. En contraste, el conocimiento explícito es discreto o “digital”. Es decir, que este ha sido o puede ser codificado o almacenado en algún tipo de medio, lo que facilita su transmisión. Este conocimiento es capturado en registros del pasado como bibliotecas, archivos y bases de datos y es evaluada de manera secuencial.

Los principales involucrados en el proceso de creación de conocimiento organizacional son los miembros individuales de una organización, es decir todos y cada uno de los integrantes o empleados que hace que la organización funcionen de un modo dinámico. Por lo que se analizan tres factores básicos que inducen al compromiso individual en un escenario organizacional: “intención” y “autonomía”, y un cierto nivel de “fluctuación” ambiental. La intención tiene que ver con la manera en que los individuos forman su enfoque hacia el mundo y tratan de hacer sentido de su entorno. Se puede considerar un concepto orientado a la acción. Edmund Husserl (1968) llamó esta actitud de parte del sujeto “intencionalidad”.

En la medida en que se habla de la creación de conocimiento es más probable que una organización con mayor autonomía, es decir, que dependa poco de cualquier factor externo; tenga mayor flexibilidad para adquirir, relacionar e interpretar información. En un sistema donde la autonomía de los individuos es asegurada, o donde se intenta dar especificación crítica mínima (Morgan 1986), es posible establecer una base para la auto-organización.

Los individuos recrean sus propios sistemas de conocimiento para tomar cuenta de la ambigüedad, la redundancia, el ruido o la aleatoriedad generada desde la organización y su ambiente. Estas fluctuaciones difieren del desorden completo y son caracterizadas por “orden sin recursividad”- lo que representa un orden donde el patrón es difícil de predecir al principio (Gleick 1987).

## B. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

### Perspectivas del Aprendizaje Organizacional

El concepto de aprendizaje organizacional es complejo y multidimensional, basado en la premisa de que una organización, como una entidad en sí misma, es capaz de llegar a un "pensamiento colectivo", a través de lo que se conoce con frecuencia como "la teoría en uso" (Marquardt, 1996; Tsang, 1997). De esta manera, se puede dimensionar como el aprendizaje Organizacional en medio de su complejidad, es de vital importancia para la supervivencia de la organización y el éxito de la misma de modo que se debe decifrar y direccionar de la manera mas clara posible para que todo el equipo trabaje en conjunto de una manera congruente buscando alcanzar las metas y objetivos de la organización.

El aprendizaje organizacional es un proceso en el cual los miembros de una organización detectan errores o anomalías y lo corrigen mediante la reestructuración de la teoría organizacional de la acción, incorporando los resultados de su investigación en los mapas organizacionales en los cuales se identifican claramente los procesos que ejecuta la organización (Argyris and Schon, 1978; Marquardt, 1996).

La idea del aprendizaje organizacional (organizational Learning por sus siglas en ingles OL) ha dado lugar a importantes avances conceptuales en los estudios organizacionales (Argyris, 1996). Senge planteo el aprendizaje organizacional (OL) como una importante fuente de ventaja competitiva para las organizaciones y después de revisar la literatura en ese momento Dixon llegó a la conclusión de que el aprendizaje es "la competencia crítica de la década de 1990". Aprendizaje Organizacional significa el proceso de mejora de las acciones a través de un mejor conocimiento y comprensión. (Fiol y Lyles, 1985). Este aprendizaje Organizacional se da en las organizaciones donde la gente continuamente amplía su capacidad para crear los resultados ellos realmente desean, donde el modelo nuevo y expansivo de pensamiento es nutrido, donde aspiraciones colectivas son puestas en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender juntos (Senge, 1990).

Se han planteado modelos probados empíricamente durante la realización de estudios longitudinales utilizando un método de cartografía cognitiva causal. Los resultados y el análisis determinan el cambio de los mapas cognitivos individuales y compartidos a través del tiempo, los cuales son una herramienta que permite la memorización, organización y representación de la información con el propósito de facilitar los procesos de aprendizaje, administración y planeación organizacional así como la toma de decisiones; de igual manera, determinan los indicadores de aprendizaje individual y organizacional. Por último, la discusión y las conclusiones se comparan individual y OL en cuanto a su potencial contribución a la organización.



## El modelo de aprendizaje 4I

Así, el proceso de aprendizaje es generador de cambios estratégicos cuando mantiene un “equilibrio en tensión” entre la exploración de lo nuevo y la explotación de lo ya aprendido a través de los modelos mentales compartidos (Shrivastava, 1983).

El aprendizaje de exploración se refiere a la adquisición de conocimientos novedosos para la organización y se asocia con términos como búsqueda, variación, asunción de riesgos, experimentación, flexibilidad, descubrimiento e innovación; es el aprendizaje que permite a la empresa evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno.

Por otra parte, el aprendizaje de explotación se refiere a la expansión de conocimientos que la organización ya posee y se asocia con términos como refinamiento, producción, eficiencia, selección, implementación y ejecución; es el tipo de aprendizaje que permite a la empresa rentabilizar el conocimiento que posee y mejorar su eficiencia de forma gradual.

De esta forma, el modelo 4I de AO de Crossan et al. (1999) ayuda a comprender cómo se producen los procesos de aprendizaje existentes en la organización apoyándose en dos dimensiones ontológicas del conocimiento. Por una parte, los niveles individual, grupal y organizativo, y por otra, los subprocesos ontológicos o 4i: intuición, interpretación, integración e institucionalización (Tabla1).

NIVEL	PROCESO	RESULTADO
Individual	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
	Interpretación	Lengua Mapa cognoscitivo Conversación/diálogo
Grupal	Integración	Acuerdos compartidos Ajuste mutuo Sistemas interactivos
Organización	Institucionalización	Rutinas Sistemas de diagnósticos Reglas y procedimientos

Tabla1: El modelo de aprendizaje 4I

- Nivel Individual

La intuición “es el reconocimiento subconsciente del modelo y/o posibilidades inherentes en una corriente personal de experiencia” (Crossan, 1999, p:525). La interpretación “es la explicación de una idea para uno mismo y para los demás. Las intuiciones pre-verbales configuran y se comparten a través de la conversación (imágenes y metáforas) (Crossan, et al., 1999).

El constructo de aprendizaje individual captura los procesos de intuición trata sobre el reconocimiento preconsciente del patrón y/o posibilidades inherentes en una corriente personal de experiencia y el proceso de interpretación explica a través de palabras y acciones de un insight o idea, a uno mismo o a otros. De acuerdo con el modelo, los individuos piensan sobre sus intuiciones y las comparten con otros, comprometiéndose en interpretación individual y colectiva. Como se mencionó anteriormente, se centra en la generación de nuevos conocimientos, la adopción de medidas que son de naturaleza experimentar, salir de las ideas tradicionales y cotidianas de ver las cosas, para verlas desde una nueva perspectiva, explorar el entorno externo, y finalmente, con respecto al trabajo individual analizar el desarrollo de las competencias necesarias, tener un sentido pertenencia y de orgullo, ser conscientes de los problemas críticos que afectan el trabajo. En general, se define como: competencia individual, la capacidad (lo que los individuos pueden hacer) y la motivación (lo que ellos quieren hacer) para llevar a cabo las tareas requeridas.

La relación entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional se ha mantenido en un tema central para los estudiosos del aprendizaje organizacional (OL). Con respecto a "quién" aprende. Algunos están a favor de una perspectiva de varios niveles, que unen al individuo, grupo y organización (Crossan et al, 1999; Probst y Büchel , 1997). El individuo como agente de aprendizaje ha sido muy evidente en la investigación del aprendizaje organizacional (OL) (Argyris y Scho N, 1978) y los autores sugieren que las organizaciones aprenden sólo a través de las personas que aprenden (Hayes y Allinson , 1998 ; Kim, 1993 ; Senge , 1990) . Esta opinión es compartida por Simon ( 1991 , p 125 . )

## **MODELOS MENTALES Y SU IMPORTANCIA EN EL APRENDIZAJE**

Los modelos mentales representan la opinión de una persona del mundo, incluidos los conocimientos explícitos e implícitos (Cope , 2003). El conocimiento explícito se puede representar un conocimiento codificado, sistemático y que es transferible a través del lenguaje formal y el conocimiento implícito es un conocimiento personal, no articulado, implícito y difícil de formalizar y comunicar (incluyendo experiencias, acciones, valores, emociones e ideas).

El aprendizaje organizacional efectivo se produce cuando estos modelos mentales compartidos cambian para impulsar una acción coordinada sobre la base de los cambios en el entorno de las empresas.

Según el punto de vista cognitivo, se cree que los "modelos mentales" de los individuos son cruciales en el proceso transmisión del aprendizaje individual a el aprendizaje organizacional (Kim , 1993).

El aprendizaje se dice que ocurre cuando se crean los modelos mentales (Senge , 1990 ; Langfield -Smith y Wirth, 1992). Esto permite que los modelos mentales individuales lleguen a ser compartidos con otras personas. Compartir los modelos mentales permite a los grupos de individuos servir como un repositorio de conocimiento organizado (Levine et al. , 1993).

El proceso para captar los modelos mentales de todos los miembros de la organización , sería muy difícil y requiere mucho tiempo en cada individuo, especialmente para los individuos mas pequeños o de menos importancia en la organización. En consecuencia , lo ideal es examinar los cambios en los modelos mentales de los jefes de departamento y los altos directivos de la organización , un método propuesto por Gynawali y Stewart ( 2003 ).

- Nivel Grupal

La integración, se define como "el proceso de desarrollo de la comprensión compartida entre los individuos y de la adopción de medidas coordinadas por mutuo ajuste. El diálogo y la acción conjunta son cruciales para el desarrollo de la comprensión compartida" (Crossan, 1999, p:525).

El diálogo (Isaacs, 1993) ha sido identificado como un aspecto clave del proceso de integración (Watkins y Marsick, 1993). En el diálogo ' un grupo explora publicaciones complejas desde muchos puntos de vista. Los individuos suspenden sus suposiciones pero ellos comunican sus suposiciones libremente ' (Senge, 1990, p. 241).

Este proceso se puede definir como: "La dinámica de grupo y el desarrollo de un entendimiento compartido"; ya que incluye elementos tales como trabajar efectivamente en grupos, tener reuniones productivas, tener las personas adecuadas para hacer frente a los problemas, y abarca los elementos clave de un diálogo entre ellos siendo preparados para compartir tanto los éxitos como los fracasos, para fomentar la diversidad y la resolución efectiva de conflictos.

Las cogniciones ampliamente sostenidas conducen al desarrollo de una visión compartida, que a su vez puede servir de base para una acción unificada (Hodgkinson y Sparrow, 2002). La importancia de la formación de una "visión compartida" se ejemplifica

con Spector y Davidsen (2006 , p 66) : “Se espera que los modelos mentales de las personas de la organización convergeran y den lugar a una visión compartida , expresada esta en forma de objetivos y preferencias comunes. Esta visión compartida debería surgir del reconocimiento de una realidad y las limitaciones comunes compartidas por los miembros de la organización. Las manifestaciones de esta convergencia son indicadores de aprendizaje organizacional efectiva.

- Nivel Organizacional

El aprendizaje organizacional es considerado como una de las fuentes fundamentales de la ventaja competitiva en el contexto de la gestión estratégica. La institucionalización "es el proceso de garantizar que se dan las acciones rutinarias. Este es el proceso de integración de aprendizaje que se ha producido por individuos y grupos dentro de la organización y se incluye los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias" (Crossan, 1999, p:525).

El aprendizaje organizacional debe proporcionar una ventaja sostenible competitiva (de Geus, 1988) tiene que ser vinculado a una premisa competitiva. Ya que el paisaje competitivo constantemente cambia, las organizaciones necesitan la capacidad para renovarse en un sentido estratégico (Quinn, 1992).

Por lo tanto, el aprendizaje organizacional no es simplemente si los individuos han aprendido algo nuevo, si la organización es experta en el tratamiento de la información (Huber, 1991), o si la organización es experta en el desarrollo de nuevos productos (Nonaka y Takeuchi, 1995); tiene que ser aplicado a un contexto estratégico (Crossan et al., 1999). El aprendizaje organizacional implica la incorporación del aprendizaje individual y grupal en los aspectos no humanos de la organización, incluyendo los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias.

### Flujos del Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico que no sólo ocurre a través del tiempo, sino que también a través de diferentes niveles o dimensiones de la organización. Se crea la dinámica a través de la tensión entre la asimilación del nuevo conocimiento desarrollado a nivel individual (feed-forward), y el uso y la exploración individual del conocimiento preexistente (feed-back). Esta tensión se debe a que el aprendizaje organizacional no sólo es un proceso innovador asociado para alimentar hacia adelante, sino también es un proceso de retroalimentación, que genera formas de explorar lo que ya se ha aprendido (Crossan et al., 1999).

- **Feed-forward:** corresponden a los procesos de aprendizaje que van desde el ámbito individual al ámbito organizacional. Este flujo corresponde a la estrategia de gestión del conocimiento “exploración” (Crossan, 2004); incluye características tales como la búsqueda, la variación, el riesgo, la experimentación, el descubrimiento y la innovación, con el fin de desarrollar nuevos productos o procesos y teniendo en perspectiva el uso del conocimiento futuro.

- **Feed-back:** representan el impacto que el aprendizaje organizacional tiene a nivel individual. Este flujo corresponde a la estrategia de gestión del conocimiento “explotación” (Crossan, 2004); debido a que, este corresponde a todo el potencial del aprendizaje organizacional para refinar el conocimiento preexistente y reutilizarlo, aplicando el conocimiento colectivo y buscando principalmente la mejora de competencias y tecnologías basándose en los conocimientos ya adquiridos.

“El reconocer y la dirección de la tensión entre la exploración y la explotación son uno de los desafíos críticos de renovación y de ahí una exigencia central en una teoría de estudio de organización”. (Crossan et al. 1999p. 522)

### Factores Contextuales que afectan el aprendizaje

Según Fiol, existen cuatro factores contextuales que afectan la probabilidad que el aprendizaje ocurra: la cultura empresarial conducente al aprendizaje, la estrategia que permite la flexibilidad, una estructura organizativa que permite tanto ideas innovadoras como nuevos puntos de vista, y el entorno.

**Cultura:** La cultura consiste en las creencias compartidas, las ideologías, y las normas que influyen en la toma de decisiones dentro de la organización (Beyer, 1981; Pfeffer, 1981; Mitroff y Kilmann, 1976). De hecho, Kets de Vries y Miller (1984) sugieren que la cultura pueda ser usada para predecir las acciones tomadas; lo cual es apoyado por Miles y Snow (1978), quien demuestra que una postura estratégica dentro de la organización está estrechamente relacionada con la cultura, debido a que los sistemas de creencias determinen la estrategia y la dirección de cambio de la organización. Claramente, estas ideologías influirán en el desarrollo conductual y cognoscitivo que la organización puede sufrir.

**Estrategia:** Una postura estratégica determina en gran parte la capacidad de aprendizaje que tiene una organización. La estrategia determina las metas, los objetivos y la amplitud de las acciones disponibles para llegar a ejecutar la estrategia. Así, la estrategia influye en el aprendizaje, proporcionando un límite de toma de decisiones, un contexto para la percepción y la interpretación del entorno ((Chandler, 1962; Cyert & March, 1963; Daft & Weick, 1984).

Estructura: Duncan (1974) señala que se necesitan diferentes estructuras de toma de decisiones en una organización, dependiendo del grado de flexibilidad que se requiera: una estructura mecánica y centralizada tiende a reforzar los comportamientos pasados, mientras que una estructura orgánica y descentralizada tiende a permitir cambios de creencias y acciones. Las organizaciones pueden ser diseñadas para fomentar el aprendizaje y la toma de decisiones reflexiva, pero esto generalmente requiere alejarse de las estructuras mecánicas (Morgan y Ramírez, 1983).

Entorno: Si bien el entorno interno o externo es demasiado complejo y dinámico para ser manejado por la organización, se puede producir una sobrecarga, y el aprendizaje no se llevará a cabo (Lawrence y Dyer, 1983). Hedberg (1981, p.5) sugiere que "el aprendizaje requiere tanto cambio como estabilidad entre principiantes y el entorno." Aunque, demasiada estabilidad dentro de una organización puede ser disfuncional, es decir como incentivo para aprender, igualmente, demasiados cambios hacen que sea difícil trazar un mapa de su entorno dentro de la organización (March & Olsen, 1975).

El nivel de tensión y el grado de incertidumbre sobre éxitos pasados determinan la efectividad de las condiciones de aprendizaje, lo cual también influye en cómo es percibido e interpretado en el entorno (Daft & Weick, 1984; Starbuck et al., 1978; Weick, 1979). Las organizaciones serán más eficaces cuando los componentes principales tales como la estructura, la tecnología, los sistemas, la gente y la cultura son congruentes entre sí y cuando hay un buen ajuste entre la organización y su entorno (Nadler, 1987).

## **PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES BASADOS EN EL CONOCIMIENTO**

La internacionalización se ha definido como "el proceso de aumentar la participación en operaciones internacionales" (Welch y Luostarinen 1988, p. 36). En las últimas décadas han visto una tendencia creciente en la internacionalización de las PYME.

El aumento en el número de empresas que se internacionalizan cada vez es mayor por algunos cambios estructurales en los mercados mundiales, las tecnologías, las limitaciones institucionales, y las preferencias de los consumidores. Incluyen por ejemplo, los mercados de desregulación y liberalización de los financieros (y otros), el auge de las tecnologías modernas de comunicación y transporte, la creciente importancia de la ciencia como base de la **I + D**, y la globalización de las empresas y los consumidores individuales.

Es claro que el funcionamiento de los mercados internacionales altamente competitivos exige recursos, conocimientos y capacidades. A menudo las organizaciones carecen de los recursos financieros para construir tecnologías avanzadas para así, poder producir

productos de calidad superior para los mercados internacionales altamente competitivos. Además, la falta de mano de obra experimentada y hábil obstruye a menudo la internacionalización, tanto en el proceso de fabricación y la comercialización, así como para persuadir a los posibles financiadores.

La creación y el uso del conocimiento se pueden observar especialmente en los sectores de alta tecnología, investigación y el desarrollo. Siguiendo el ejemplo de Teece (1998) nos referimos a los activos intangibles, recursos, capacidades y competencias como los activos de conocimiento y estos activos de conocimiento son capacidades que pueden evolucionar con el tiempo.

Las empresas que son capaces de aprender y además de innovar mediante la creación de nuevos trozos de conocimientos continuamente, también deben ser capaces de mantener su ventaja competitiva. Como Augier y Teece (2007) afirman, vistas Penrosian (1959) fueron consistentes con este punto de vista al afirmar que el crecimiento de la empresa se basa en la capacidad de la gerencia para mirar a las tecnologías existentes, mercados y modelos de negocio desde diferentes perspectivas.

Parece haber un consenso entre los investigadores de que ninguna de las teorías de internacionalización puede por sí sola explicar la dinámica de la internacionalización de las empresas pequeñas. Jones ( 1998 ) ha dado cuenta de que la internacionalización en las primeras etapas de la vida de una empresa, es solo una actividad funcional de un proceso directo de crecimiento y desarrollo.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación existente entre la Internacionalización de las PYMES y el Aprendizaje Organizacional, y de qué medida influye la Flexibilidad Estratégica.

#### **Objetivos específicos**

- Entender la importancia a nivel organizacional que tiene la capacidad de absorber nuevo conocimiento e implementar el ya adquirido.
- Comprender el valor que aporta la Flexibilidad Estratégica en el enfrentamiento ante entornos cambiantes.
- Analizar los aportes en conjunto entre Aprendizaje Organizacional y Flexibilidad Estratégica en el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

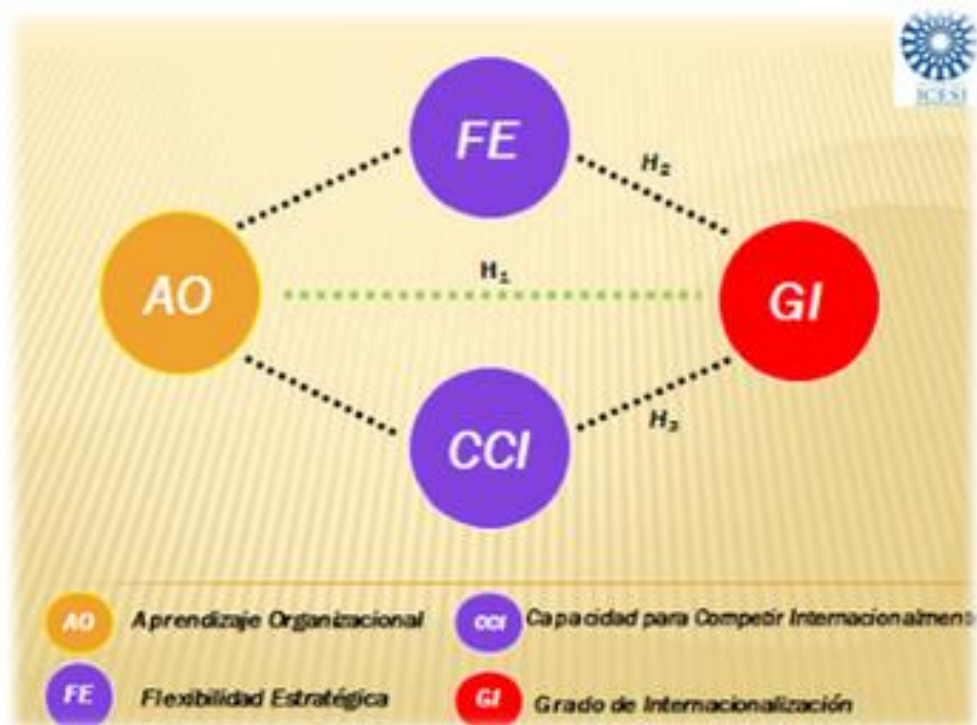


## IV. HIPÓTESIS

H1: El Aprendizaje Organizacional influye en la Internacionalización de las PYMES

H2: La Flexibilidad Estratégica influye en la Internacionalización de las PYMES

H3: Existe una relación entre la Flexibilidad Estratégica y el Aprendizaje Organizacional dentro de las pequeñas y medianas empresas



## V. METODOLOGÍA

### A. DISEÑO

Para la realización de la investigación usaremos un ESTUDIO CORRELACIONAL, con el fin de medir el grado de relación entre las 3 variables de la investigación, las cuales son Internacionalización de las PYMES, el Aprendizaje Organizacional y la Flexibilidad Estratégica.

Con el fin de establecer el marco teórico del estudio, se establece como marco muestral a las PYMES, en este caso, para realizar la investigación escogimos a la empresa Jimmy Profesional, Productora y Comercializador de Productos Cosméticos (Área Capilar).

### B. VARIABLES DEL ESTUDIO

**Variable dependiente:** Internacionalización de las PYMES (IP)

**Variabes independientes:** Flexibilidad Estratégica (FE)  
Aprendizaje Organizacional (AO)

### C. TIPO DE MUESTREO: Muestreo por Conveniencia

En el estudio se usa un muestreo por conveniencia, tomando así a las empresas convenientemente disponibles. Este muestreo se utilizó debido a problemas que se presentaron en la investigación dada la dificultad para encontrar empresas que cumplieran las características del grupo objetivo y empresarios dispuestos a colaborar. Estas limitaciones, sumadas al corto tiempo para desarrollar la investigación y la falta de recursos económicos conllevaron a que el muestreo por conveniencia fuera el utilizado en la investigación.

### D. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de una muestra cuando se conoce el tamaño de la población, se debe utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\frac{Z_{\alpha/2}^2 S^2}{\delta^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z_{\alpha/2}^2 S^2}{\delta^2} \right)}$$

en dónde,

$N$  = Es el tamaño de la población

$Z$  = Es el nivel de confiabilidad

$S^2$  = Es la variabilidad de la población

$\delta^2$  = Es la precisión

## **E. PROCEDIMIENTO**

En la investigación se utiliza como instrumento de recolección de información una encuesta. Esta cuenta con preguntas de alternativa fija o de forma escrita,

La encuesta se realizara por medio de llamadas telefónicas y correos electrónicos.

## VI. CONCLUSIONES

- Las empresas PYMES evidencian una mayor complejidad a la hora del proceso de internacionalización, ya que no cuentan con todos los recursos y ventajas que pueden llegar a tener las empresas multinacionales, lo que les dificulta su posicionamiento y entrada a los mercados en el extranjero.
- En un proceso de internacionalización al que se enfrente cualquier empresa, el aprendizaje individual, grupal y de toda la organización, facilitara dicho proceso, ya que todos los miembros apuntan a la misma meta o objetivo.
- Es importante para toda organización que busque internacionalizarse que sus trabajadores, conozcan y dimensionen a que se enfrentan a la hora de trabajar en pro de la internacionalización de la empresa, esto facilitara y hará más dinámica dicha labor.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

March, James. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Organization Science, Vol. 2, N° 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991). Pp. 71-87

Feldman, Martha. *Organizational Routines as a Source of Continuous Change*. Organization Science, Vol 11. N° 6 (Nov-Dec., 2000). Pp. 611-629.

Pérez, Susana; Montes, José; Vazquez Camilo. *Organizational Learning as a Determining factor in Business Performance*. The Learning Organization. Vol 12. N° 3, 2005. ABI/INFORM Global. Pp. 227-245.

Prastacos, Derquist, Spanos, Wassenhove. European Management Journal Vol. 20, No. 1, Pp. 55–71 (2002). An Integrated Framework For Managing Change In The New Competitive Landscape. Great Britain: Elsevier Science Ltd.

Grewal R. Y Tansuhaj P. (2001). Building Organizational Capabilities For Managing Economic Crisis: The Role Of Market Orientation And Strategic Flexibility.

Ebben J., Y Johnson A. Strategic Management Journal, Vol. 26, No. 13 (Dec., 2005), Pp. 1249-1259. John Wiley & Sons.

Lee, S. Y Makhija M. Strat. Mgmt. J., 30: 537–555 (2009). Flexibility In Internationalization: Is It Valuable During An Economic Crisis?.  
Www.Interscience.Wiley.Com

Das, T. Vol. 20 N° 3 Spring (1995). Managing Strategic Flexibility: Key To Effective Performance.

Raynor M., Strategic Flexibility

Nadkarni S. Y Narayanan V. *Strat. Mgmt. J.*, 28: 243–270 (2007). Strategic Schemas, Strategic Flexibility, And Firm Performance: The Moderating Role Of Industry Clockspeed. [Www.Interscience.Wiley.Com](http://www.interscience.wiley.com)

Sanchez R. Y Mahoney J. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge And The Firm (Winter, 1996), Pp. 63-76. Modularity, Flexibility, And Knowledge Management In Product And Organization Design. John Wiley & Sons

Krause D., (2003) Re-Exploring The Relationship Between Flexibility And The External Environment.

Jitnom S. Y Ussahawanitchakit P. (2010) Strategic Learning Capability, Firm Performance And Sustainable Growth: An Empirical Study Of Auto Spare Part Manufacturing Businesses In Thailand. Thailand.

Sanchez R. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Special Issue: Technological Transformation And The New Competitive Landscape (Summer, 1995), Pp. 135-159. Strategic Flexibility In Product Competition. John Wiley & Sons.

Englehardt C. Y Simmons P. (2001). Organizational Flexibility For A Changing World.

Li, Yuan; Yi, Zhongfeng. *Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?* *Technovation* 30 (2010). Pp. 300-309.

Frías, Jorge; King, Danay. *Instrumento de medición de la flexibilidad de la implementación estratégica*. Universidad de Camagüey, Cuba 2010.

Safón, Vicente; Perfeito, Juarez. *La Flexibilidad en la Pequeña Empresa: Un Estudio Respecto al Desarrollo de un Concepto Operativo y Cuantitativo*. *Revista de Negocios*, Blumenau, Vol. 11, N° 4. Octubre/Diciembre 2006. Pp. 39-81.

Najmaei. Arash, Sadghinejad. Zahra, “*How Does Knowledge Management Matter in Enterprise Strategic Flexibility? Multiple Case Study Approach Based on SMEs in Malaysia*”. *Knowledge Management*, Vol 1. Pp. 32-54. 2009.

Montes. F Javier; Verdú, Antonio J.; García, J. “*Flexibilidad Estratégica en Entornos Hipercompetitivos: una Visión Basada en los Recursos Financieros de la Empresa*”, *Revista Española De Financiación Y Contabilidad*. Pp 387-409. 2006.

Carrión, Juan. “*Aprendizaje Organizativo*”. *Gestión del Conocimiento*. URL [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_aprendizajeorganizativo.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_aprendizajeorganizativo.htm)

Frías Adán, Jorge Antonio. “*La Flexibilidad Estratégica*”. Técnica Administrativa, Vol. 07 N°3. Buenos Aires. 2008. URL <http://www.cyta.com.ar/ta0703/v7n3a3.htm>

Bonet Madurga, Antonio. “*Internacionalización de PYMES. Problemática Empresarial y Políticas de Apoyo*”. ACE Asesores de Comercio Exterior S.E. Cartagena de Indias. Diciembre 2007. URL <http://www.iadb.org/document.cfm?id=1239318>

Zárate, Luis. “*La Internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de Software y Tradicional: Un Estudio de Casos Exploratorio para Costa Rica*”. URL [http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/papers%20JPC%20castell%C3%A0/3LuisZarate\\_VIII-JPC-2010.pdf](http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/papers%20JPC%20castell%C3%A0/3LuisZarate_VIII-JPC-2010.pdf)

Lim Hank, Kimura Fukunari, “*The Internationalization of Small and Medium Enterprises in Regional and Global Value Chains*”. Asian Development Bank Institute, No. 231. 2010.

Laghzaoui, Soulimane. “*SME’s Internationalization: An Analysis with the Concept of Resources and Competencies*”. Journal of Innovation Economics, N°7. Pp. 181-196. DOI : 10.3917/jie.007.0181. Enero 2011.

Nonaka, Ikujiro. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science, Vol. 5, N° 1 (Feb., 1994). Pp 14-37.

Real, J.C.; Leal, A.; Roldán, J.L. *Aprendizaje organizativo y tecnologías de la información: influencia en el desarrollo de competencias distintivas tecnológicas y resultados empresariales*. Vol 13.

Crossan, Henry; Lane, Henry; White, Roderick. *The Academy of Management Review*, Vol. 24. N° 3 (Jul., 1999). Pp. 522-537.

Goh, Swee; Ryan, peter. *Learning Capability, Organization Factors and Firm Performance*. Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens, Greece, April 5-6, 2002.

