

# Aprendizaje organizativo, innovación y propensión exportadora

JOAQUÍN ALEGRE VIDAL, Ph.D.<sup>1,2</sup>

Profesor, Departamento de Dirección de Empresas, Juan José Renau Piqueras,  
Universidad de Valencia, España.  
joaquin.alegre@uv.es

## RESUMEN

En la actualidad, cualquier empresa debe afrontar el cambio tecnológico, la competencia internacional y unos mercados cada vez más exigentes. La innovación de productos y la exportación siempre han sido considerados factores clave de la competitividad de la empresa, pero el actual entorno competitivo les está otorgando un protagonismo fundamental. Este trabajo tiene por objeto esclarecer las conexiones entre la innovación de productos y la exportación y, además, destacar el papel desempeñado por la capacidad de aprendizaje organizativo a la hora de fomentar la creatividad necesaria para desarrollar nuevos productos que resulten atractivos en los mercados locales e internacionales.

**Palabras clave.** Aprendizaje organizativo; innovación; internacionalización.

Clasificación JEL: O32



---

<sup>1</sup> Este documento fue presentado como ponencia en Sesión Plenaria por un Conferencista Principal, en el marco del “11 Simposio Iberoamericano de *Estudios Gerenciales*: Una mirada interdisciplinar a la innovación”, organizado por la revista académica *Estudios Gerenciales* bajo la dirección de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi; el evento tuvo lugar los días 12, 13 y 14 de octubre de 2011, en la ciudad de Cali (Colombia).

<sup>2</sup> El autor agradece la invitación al IISIEG celebrado en Cali en octubre de 2011. También, el autor deja constancia de su agradecimiento al Ministerio de Ciencia e Innovación (España) por su financiación para el proyecto ECO-2008-00729 en el cual se enmarca este trabajo.

### *Organizational learning, innovation and export propensity*

At present any company must face technological change, international competition and markets' growing exigencies. Because of these reasons product innovation and exports are more and more important for companies' competitiveness. The objective of this article is to ascertain the connections between product innovation, exports and organizational learning capability. These connections might be of paramount importance for those managers that could be interested in fostering the creativity of their companies.

**Keywords.** Organizational learning; innovation; internationalization.



### *Aprendizagem organizativa, inovação e propensão à exportação*

Hoje em dia, qualquer empresa deve enfrentar as mudanças tecnológicas, a competência internacional e mercados cada vez mais exigentes. A inovação dos produtos e a exportação sempre foram considerados fatores chave de competitividade da empresa, mas o ambiente competitivo atual está lhes concedendo um protagonismo fundamental. Este trabalho pretende esclarecer as conexões entre a inovação de produtos e a exportação e, também, destacar o papel desempenhado pela capacidade de aprendizagem organizativa na hora de fomentar a criatividade necessária para o desenvolvimento de novos produtos que sejam atrativos nos mercados locais e internacionais.

**Palavras-Chave.** Aprendizagem organizativa; inovação; internacionalização.

## Introducción

Hace ya dos décadas, Wheelwright & Clark (1992) señalaban tres grandes fuerzas en el entorno empresarial: el vertiginoso cambio tecnológico, la creciente competencia internacional y una segmentación de los mercados cada vez más fina. Estas tres fuerzas no sólo siguen siendo rigurosamente vigentes, sino que han ido tomando una relevancia cada vez mayor. Como resultado de esta situación, el enfoque internacional y la adaptación al cambio son elementos cruciales para la empresa. En este sentido, muchas de las decisiones estratégicas que se toman en empresas de cualquier índole giran en torno al aprendizaje organizativo, a la innovación y a las exportaciones (Brouthers, Nakos, Hadjimarcou & Brouthers, 2009; Lages, Silva & Styles, 2009; Ochoa, Ríos & Solano, 2011).

El aprendizaje organizativo puede ser definido como un proceso de construcción colectiva de significados y creencias compartidos (Chiva & Alegre, 2005). La capacidad de aprendizaje organizativo facilita los procesos en el seno organizativo, necesarios para adaptarse a los cambios del entorno. Una organización que es capaz de aprender y de asimilar conocimientos de manera colectiva tiene más posibilidades de éxito a la hora de enfrentarse a la complejidad del entorno y a las exigencias del mercado (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002). Desarrollar y promover la capacidad de aprendizaje organizativo es una iniciativa que puede emprender la gerencia de la empresa para favorecer la creatividad necesaria para llevar a buen puerto los planes referentes a la innovación y la internacionalización.

La innovación consiste en la implementación de una novedad (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Esa novedad puede afectar a cantidad de asuntos organizativos: los procesos de producción, los procedimientos de trabajo, los canales

de distribución, o la cartera de productos y servicios de la empresa (OECD, 2005). No obstante, la innovación ocurre de forma mucho más frecuente en el ámbito de los bienes y servicios ofertados por la empresa. Por este motivo, el presente artículo se centrará en la innovación de producto, entendiendo producto como lo producido por la empresa, ya sean bienes tangibles o servicios. Una empresa innovadora es capaz de adaptar sus productos a los nuevos requerimientos de la demanda (por ejemplo, como consecuencia de una novedad introducida por un competidor), de introducir mejoras significativas que supongan una novedad para el mercado, o incluso de lanzar productos radicalmente nuevos capaces de generar por sí mismos un mercado propio.

La exportación, por su parte, se ha convertido en un factor crucial de la competitividad de la empresa como resultado de los cambios en el entorno competitivo, especialmente de la globalización de las actividades económicas. Cada vez más empresas deciden atender mercados más amplios mediante la exportación (Golovko & Valentini, 2011). Se trata del modo de entrada más rápido y eficaz a mercados internacionales (Hultman, Robson & Katsikeas, 2009; Leonidou, Katsikeas, Palihawadana & Spyropoulou, 2007) y, por este motivo, es el más extendido. La exportación no sólo permite elevar el volumen de ventas totales y mejorar los resultados financieros de la empresa sino que también tiene efectos beneficiosos sobre las capacidades de la empresa y de sus directivos (Anderson & Gatignon, 1986).

Trabajos previos han resaltado la importancia de estas tres cuestiones empresariales, aprendizaje organizativo, innovación y exportaciones, y han calibrado sus efectos positivos sobre los resultados de la empresa.

Sin embargo, es necesario dar un paso adelante, conectando aprendizaje organizativo, innovación y exportaciones en un modelo más complejo, más completo y que tome en consideración el factor temporal en las interacciones. La propuesta que se plantea en este trabajo recoge los hallazgos previos y los integra en un modelo único desde el enfoque basado en los recursos. Este modelo puede contribuir a entender mejor los vínculos existentes entre aprendizaje organizativo, innovación y exportaciones, de manera que se ofrezcan sugerencias de interés para la toma de decisiones al interior de la empresa.

Este artículo se organiza de la siguiente manera. Luego de esta introducción, el siguiente apartado desarrolla el marco teórico y revisa la literatura sobre las relaciones entre aprendizaje organizativo, innovación y propensión exportadora. En el segundo apartado, sobre la base de los estudios previos analizados, se propone un modelo teórico general. En el tercer apartado se analizan las implicaciones del modelo propuesto para la alta gerencia de la empresa y, finalmente se concluye con un apartado con las principales implicaciones académicas del artículo y se sugieren futuras líneas de investigación.

## **1 Marco teórico y revisión de la literatura**

### *El enfoque basado en los recursos*

El marco teórico de este trabajo es el del enfoque basado en los recursos. Se trata de una perspectiva muy influyente en el área de organización de empresas que trata de explicar las diferencias en los resultados empresariales en función de la dotación de recursos organizativos y del uso que se haga de ellos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007). Este enfoque asume que las empresas pueden ser entendidas como conjuntos de recursos, que estos se

encuentran heterogéneamente distribuidos entre las empresas, y que esas diferencias son susceptibles de perdurar a lo largo del tiempo (Amit & Schoemaker, 1993). Basándose en estas asunciones, se propone que una empresa que posea recursos valiosos, raros, inimitables e insustituibles, puede conseguir ventajas competitivas sostenibles mediante un uso de estos recursos que sea específico, original y que aporte valor (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991).

Dentro del enfoque basado en los recursos, Barney (1991) analiza con detalle las premisas de la ventaja competitiva sostenible. Una empresa posee una ventaja competitiva cuando pone en práctica una estrategia creadora de valor que no está siendo simultáneamente implantada por un competidor actual o potencial. Por su parte, se considera que una empresa posee una ventaja competitiva sostenible cuando pone en práctica una estrategia creadora de valor que, además de no estar siendo simultáneamente implantada por un competidor actual o potencial, se da la circunstancia que esos competidores no son capaces de generar los beneficios propiciados por esa estrategia.

Una ventaja competitiva será sostenible, siempre y cuando los competidores actuales o potenciales no consigan disponer del recurso estratégico (o combinación de recursos) sobre los cuales se fundamenta la ventaja. En otras palabras, la capacidad de sostenimiento de la ventaja competitiva depende de la posibilidad de imitación del recurso estratégico o de sustitución por otro (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989). Una ventaja competitiva es sostenible sólo si sigue existiendo una vez han cesado los esfuerzos para imitarla (ya sea vía imitación o sustitución del recurso).

Finalmente, se ha de precisar el hecho que una ventaja competitiva no garantiza su perpetuidad, sólo significa que no puede

ser imitada por otras empresas. Por ejemplo, cambios no anticipados en la estructura económica de una industria pueden provocar que lo que era una fuente de ventajas competitivas deje de serlo. De igual manera, los recursos de un determinado contexto industrial pueden volverse irrelevantes o incluso representar debilidades si el contexto cambia (Barney, 1991).

Los más recientes desarrollos de este enfoque se han centrado en dos líneas relacionadas: (1) señalar, calibrar y modelizar la relevancia del conocimiento como recurso (Alavi & Leidner, 2001; Grant, 1996) e (2) incluir el paso del tiempo a la hora de considerar la dotación de recursos de la empresa, introduciendo el concepto de capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Zollo & Winter, 2002).

Por su parte, cabe destacar que desde los años noventa, la consideración de los activos intangibles, y en particular, la de los activos basados en el conocimiento (Grant, 1996), gozan de un elevado consenso como el origen de ventajas competitivas importantes. El conocimiento, y sobre todo aquel que es complejo, específico y tácito, generan ventajas competitivas más duraderas porque es difícil de imitar. Así, algunos autores consideran que la función básica de la empresa es la creación y aplicación del conocimiento (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995). Según esta aproximación, las diferencias en resultados empresariales serían consecuencia de la posesión de diferentes bases de conocimiento y de diferentes capacidades en cuanto a desarrollo y aplicación del conocimiento. Al respecto, la gestión del conocimiento puede ser considerada como la más importante de las capacidades dinámicas de la empresa y la base fundamental para el desarrollo de cualquier otra capacidad (Alegre, Sengupta & Lapiedra, 2012; Lei, Hitt & Bettis, 1996).

Por otro lado, en entornos dinámicos y turbulentos, el primer desarrollo del enfoque de recursos (de carácter estático) no explica adecuadamente de qué manera ciertas empresas obtienen ventajas competitivas en situaciones de cambios rápidos e imprevisibles. En estos mercados en los cuales el entorno competitivo es sumamente cambiante, son las capacidades dinámicas, aquellas mediante las cuales los directivos integran, construyen y reconfiguran competencias internas y externas para afrontar rápidamente los cambios, las que resultan ser fuente de ventajas competitivas sostenibles. Es así como en la actualidad, el enfoque de recursos se centra, de manera importante, en las capacidades dinámicas.

Estas capacidades dinámicas no son otra cosa que las rutinas organizativas y estratégicas mediante las cuales los directivos combinan sus recursos para generar nuevas estrategias creadoras de valor (Grant, 1996). Teece et al. (1997) definen las capacidades dinámicas como el conjunto de habilidades necesarias para identificar las oportunidades y reconfigurar los activos basados en el conocimiento, las competencias, los activos complementarios y las tecnologías con el fin de alcanzar la ventaja competitiva sostenible. Eisenhardt & Martin (2000), por su parte, definen las capacidades dinámicas como aquellos procesos empresariales que integran, reconfiguran, obtienen y apartan recursos para ajustarse a los cambios del mercado o incluso para generarlos.

Finalmente, Zollo & Winter (2002) definen la capacidad dinámica como una pauta de actividad colectiva a través de la cual, la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas con el fin de mejorar su eficacia. Recientemente, Easterby-Smith & Prieto (2008) han unido ambas líneas de pensamiento destacando el papel del aprendizaje como puente entre

la literatura sobre capacidades dinámicas y la de gestión del conocimiento. Por último, Es importante resaltar que estudios previos sobre la temática de la innovación y de la internacionalización ya se han servido del enfoque de recursos como marco general (Dhanaraj & Beamish, 2003; Fahy, 2002; Ochoa et al., 2011; Pla-Barber & Alegre, 2007).

### *Definición de los conceptos*

Las exportaciones son el principal mecanismo para la internacionalización de la empresa, especialmente en el caso de las empresas de menor tamaño. Por este motivo, el análisis se centrará en la *propensión exportadora*, definida en la literatura como el porcentaje que representan las exportaciones dentro del monto de las ventas totales en un año para una empresa en particular (Pla-Barber & Alegre, 2007).

Respecto a la innovación, se puede encontrar numerosas definiciones aunque según Escorsa & Valls (1997) existe un elemento común: se trata de una idea nueva hecha realidad o llevada a la práctica. En este sentido, para Myers & Marquis (1969) la innovación consiste en la comercialización de una invención. Gee (1981), por su parte, la define como el proceso en el cual a partir de una idea, invención o identificación de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado. Estas definiciones revelan los dos aspectos fundamentales de la innovación: la novedad y la utilidad. Generalmente, el requisito de novedad se verifica porque en el proceso de la innovación se está poniendo en práctica una invención, un descubrimiento científico, o una nueva técnica de producción o de gestión; el requisito de la utilidad se comprueba mediante el uso, la adopción o el éxito comercial de esa novedad.

Al respecto, se ha comparado la actividad innovadora con las dos cuchillas de una tijera, en el sentido que la innovación requiere dos flujos de información: la relativa a la identificación de un mercado potencial para un nuevo producto (*market pull*), y la relativa a la aplicación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos que ofrezcan nuevas soluciones a problemas particulares (*technology push*). Así, la clave de la innovación estaría en el ajuste entre las posibilidades técnicas y el mercado (Freeman & Soete, 1997).

Dada la alta relación de la innovación con el crecimiento económico, la OEDE ha fomentado con ahínco la investigación sobre la innovación tecnológica. Sobre este punto y con el fin de ofrecer un marco de trabajo homogéneo para los trabajos empíricos, la OECD ha editado diversos manuales como el Manual de Oslo (OECD, 2005) y el Manual de Bogotá para el contexto latinoamericano (Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), Organización de Estados Americanos (OEA), Programa CYTED Colciencias & OCYT (2001). Según este organismo, la innovación de productos es la implantación y/o comercialización de un producto cuyas características de rendimiento se han visto mejoradas de manera que ofrezca al consumidor usos (servicios) objetivamente nuevos o mejorados (OECD, 2005).

Siguiendo el Manual de Oslo (OECD, 2005), Alegre & Chiva (2008) conceptualizaron el desempeño innovador como el grado de éxito obtenido por una empresa en la innovación de productos (eficacia en innovación de productos) y el esfuerzo realizado para alcanzar dicho grado de éxito (eficiencia en innovación de productos).

La capacidad de aprendizaje organizativo se define como las características o factores organizativos y de gestión que facilitan el

proceso de aprendizaje organizativo o que permiten que una organización aprenda (Dibella, Nevis & Gould, 1996; Goh & Richards, 1997; Yeung, Ulrich, Nason & Von Glinow, 1999). Sobre este punto, tras una exhaustiva revisión de la literatura, Chiva & Alegre (2009) identificaron cinco factores fundamentales que facilitan el aprendizaje organizativo: experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y toma participativa de decisiones.

La experimentación puede definirse como el punto hasta el cual se atienden y se tratan con interés las ideas nuevas y sugerencias. La experimentación es la dimensión que más respaldo ha recibido en la literatura del aprendizaje organizativo (Goh & Richards, 1997; Hedberg, 1981; Pedler, Burgoyne & Boydell, 1997; Tannenbaum, 1997). Nevis, DiBella & Gould (1995) consideran que la experimentación implica poner a prueba ideas nuevas, tener curiosidad sobre cómo funcionan las cosas o introducir cambios en los procesos de trabajo.

La aceptación del riesgo puede entenderse como la tolerancia de la ambigüedad, la incertidumbre y los errores. En este sentido, Sitkin (1996) afirma que el fracaso es un requisito indispensable para que exista un aprendizaje organizativo efectivo y, para ello, examina las ventajas e inconvenientes del éxito y el fracaso.

La interacción con el entorno se refiere al alcance de las relaciones con el ambiente. El entorno de una organización se define como los factores que se encuentran fuera del control directo de influencia de la organización. Las características del entorno juegan un papel importante en el aprendizaje y su influencia en el aprendizaje organizativo ha sido estudiada por varios investigadores (Bapuji & Crossan, 2004).

El diálogo se define como una constante investigación colectiva de los procesos,

suposiciones y certezas que constituyen la experiencia cotidiana (Isaacs, 1993). Algunos autores (Dixon, 1997; Isaacs, 1993) consideran el diálogo de vital importancia para el aprendizaje organizativo. Aunque a menudo se entiende el diálogo como el proceso mediante el cual se vinculan el aprendizaje individual y el aprendizaje organizativo, Oswick, Anthony, Keenoy & Mangham (2000) muestran que el diálogo es lo que genera el aprendizaje individual y el organizativo, creando así sentido y entendimiento dentro de la organización.

Finalmente, el concepto de toma de decisiones participativa se refiere al nivel de influencia que tienen los trabajadores en el proceso de toma de decisiones (Cotton, Vollrath, Foggat, Lengnick-Hall & Jennings, 1988). Las organizaciones ponen en práctica la toma de decisiones participativa para beneficiarse de los efectos motivacionales que tienen una mayor implicación de los trabajadores, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo (Latham, Winters & Locke, 1994; Scott-Ladd & Chan, 2004).

### *La relación innovación-exportaciones: una cuestión clásica a complementar*

Existe un buen número de empresas innovadoras que llevan a cabo sus actividades de exportación con gran éxito. Desde la literatura en innovación y tecnología, tradicionalmente se ha predicho un efecto positivo de la innovación sobre las exportaciones por dos motivos: (1) la empresa innovadora muestra una elevada propensión a exportar para incrementar las ventas y repartir los costes fijos del proyecto de desarrollo de la innovación entre más unidades (Rogers, 2004) y (2) el carácter innovador, las competencias y los recursos sobre los que éste está basado, confieren poder de mercado a la empresa, lo que facilita la entrada a mercados internacionales (Ochoa et al.,



2011; Quintas, Vázquez, García & Caballero, 2009; Roper & Love, 2002). En este sentido, trabajos empíricos previos han utilizado diferentes indicadores de la innovación tales como las actividades de I+D (Kumar & Siddharthan, 1994), las actividades innovadoras diferentes de la I+D (Sterlacchini, 1999) y los resultados de la innovación que dan soporte a la hipótesis de una relación positiva (Atuahene-Gima, 1995; Basile, 2001; Nassimbeni, 2001; Pla-Barber & Alegre, 2007; Wakelin, 1998).

Por otro lado, algunas investigaciones en la literatura en internacionalización han apoyado también una relación positiva entre exportaciones e innovación, desde la lógica del enfoque de recursos. Según estos estudios, el perfil tecnológico de la empresa o sus capacidades de innovación, pueden constituir un recurso valioso, raro y específico que permita a la empresa competir mejor en los mercados internacionales (Dhanaraj & Beamish, 2003; Fahy, 2002; López-Rodríguez & García-Rodríguez, 2005).

Igualmente, se debe subrayar que la literatura en internacionalización también ha pronosticado, de forma consistente, un vínculo positivo entre la propensión exportadora y la innovación. Bonaccorsi (1992) sugiere que la conducta exportadora depende de factores estructurales de la empresa y de factores relativos a la gerencia, así como incentivos y obstáculos en el proceso de internacionalización. El perfil innovador puede constituir un factor estructural que facilite y fomente las exportaciones (Nassimbeni, 2001). Además, las empresas exportadoras deben adaptar a menudo sus productos a las exigencias de los diferentes mercados internacionales. Satisfacer este requerimiento de manera continuada en el tiempo confiere a la empresa exportadora un carácter innovador (Kafouros, Buckley, Shapr & Wang, 2008).

De esta manera, se concluye que cada vez gana más aceptación el vínculo positivo y recíproco entre propensión exportadora e innovación (Chiva, Ghauri & Alegre, 2011; Kafouros et al., 2008). En este contexto, resultan interesantes los últimos avances en esta rama del conocimiento, en donde el acento se ha puesto en realizar análisis longitudinales que tengan en cuenta el factor temporal así como en incluir variables que jueguen un papel relevante en la consecución de los objetivos de innovación y de exportación.

### *La relación aprendizaje organizativo-innovación: una cuestión clásica a extender*

El aprendizaje organizativo y la innovación tienen una conexión ampliamente reconocida en la literatura. En cierto modo, el proceso de innovación es en parte un proceso de aprendizaje y de creación de nuevo conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995). Así, Zaltman, Duncan & Holbek (1973) señalan que una cuestión crítica en la primera fase de cualquier proceso de innovación es la apertura hacia lo nuevo, es decir, es importante que los miembros de la organización se muestren dispuestos a aprender y cambiar.

Siguiendo con este razonamiento, Wheelwright & Clark (1992) sugieren que el aprendizaje organizativo desempeña un papel crucial en los proyectos de desarrollo de nuevos productos porque facilita la adaptación rápida a los cambios del entorno tales como los gustos de los consumidores, los nuevos desarrollos tecnológicos o la turbulencia competitiva. Por su parte, McKee (1992) concibe la innovación de productos como un proceso de aprendizaje organizativo en sí mismo. Otros autores han demostrado que la orientación hacia el aprendizaje constituye un antecedente relevante de la innovación (Calantone et al.,



2002; Hult, Hurley & Knight, 2004; Hurley & Hult, 1998).

Estudios empíricos previos han probado que el aprendizaje organizativo constituye un antecedente fundamental de la innovación (Alegre & Chiva, 2008; Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004; Hurley & Hult, 1998). Sin embargo, es importante extender estos resultados sobre la relación entre aprendizaje organizativo e innovación en dos sentidos. En primer lugar, hay que tener en cuenta que los proyectos de innovación llevados a cabo, sean éxitos o no, pueden afectar positivamente su capacidad de aprendizaje organizativo en la medida en que la empresa se acostumbra a innovar. En segundo lugar, dejando de un lado la innovación, el aprendizaje organizativo puede ser considerado antecedente de otros procesos organizativos, como por ejemplo la internacionalización de la empresa. Así, en este trabajo se sugiere que la relación entre la capacidad de aprendizaje organizativo y la innovación es positiva y recíproca.

### *La relación aprendizaje organizativo-exportaciones: cerrando el triángulo*

Las empresas con capacidad de aprender pueden asimilar conocimientos provenientes del mercado, de los competidores o de socios tecnológicos, tienen mayor capacidad para generar nuevos conocimientos y tienen una mayor facilidad para afrontar el cambio (Tippins & Sohi, 2003; Toften & Olsen, 2003). Así mismo, la capacidad de aprendizaje organizativo puede resultar de gran utilidad para aprender de los mercados exteriores y de los competidores.

De hecho, exportar puede ser concebido como un proceso de aprendizaje y de acumulación de conocimiento mediante el cual las empresas identifican y explotan las oportunidades en los mercados internacionales (Brouthers et al., 2009). Las empresas que

aprenden eficientemente de su experiencia son capaces de exportar más rápido y cometen menos errores. A su vez, esta actualización y renovación del conocimiento sobre los mercados exteriores es susceptible de incrementar las exportaciones (Balabanis, Theodosiou & Katsikea, 2004).

Siguiendo en esta línea de pensamiento, algunos autores (Petersen, Pedersen & Lyles, 2008) conciben el proceso de exportación como una actividad fuertemente guiada por la prueba y error: las empresas tienen conocimientos imperfectos sobre cuestiones extremadamente relevantes y complejas como los mercados internacionales, las instituciones locales, la cultura en el ámbito de los negocios en diferentes partes del mundo. La organización aprende con cualquier decisión, sea esta acertada o equivocada; fruto de lo cual se generan nuevos conocimientos que serán tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones en el futuro. El aprendizaje organizativo modifica el modo en que la empresa percibe e interpreta el mundo.

### **2 Propuesta de modelo teórico general**

Se propone un modelo dinámico de relaciones continuadas en el tiempo, positivas y recíprocas entre la capacidad de aprendizaje organizativo, la innovación y la propensión exportadora. Además, se sostiene que estas relaciones pueden ser directas e indirectas. Por ejemplo, la capacidad de aprendizaje organizativo sería susceptible de afectar positivamente a la propensión exportadora de dos maneras: la primera, como se ha visto en el apartado previo, directa; la segunda sería indirecta mediante su efecto positivo sobre la innovación y el efecto positivo de ésta última sobre la propensión exportadora. A su vez, una elevada propensión exportadora podría incrementar la capacidad de aprendizaje organizativo de forma directa

y vía efectos positivos sobre la innovación (ver Gráfico 1).

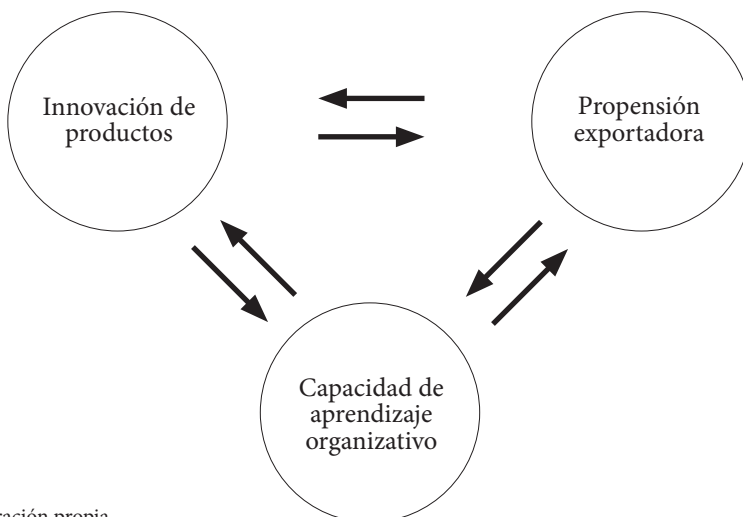
### 3 Implicaciones para la alta gerencia

El modelo propuesto es de carácter integrador y plantea implicaciones gerenciales de suma relevancia. Las relaciones recíprocas y positivas propuestas sugieren una senda autoalimentada para la competitividad de la empresa. Un apoyo claro, sólido y sostenido en el tiempo, por parte de la alta gerencia, a favor de la innovación, el aprendizaje organizativo y la exportación, producirá muy probablemente una suerte de ciclo virtuoso que encamine a la organización a ser más innovadora, más creativa, más flexible y más internacional. Esto requiere formular y establecer una estrategia que incluya todas estas cuestiones, que anticipe sus relaciones entre sí y que coordine las diversas iniciativas a tomar en el seno organizativo para que se produzcan las sinergias deseadas. Ejemplos recientes como la empresa colombiana Bico Internacional del Grupo Carvajal S.A. (Ochoa et al., 2011) o como la española Man-

go (Chiva et al., 2011) que ilustran esta senda positiva hacia la competitividad basada en la innovación, la creatividad y el aprendizaje organizativo y la internacionalización.

Habría que tener en cuenta, además, dos cuestiones que no han sido objeto central de este trabajo pero que se encuentran estrechamente relacionadas con el modelo propuesto. En primer lugar, cabe destacar que la literatura señala que el clima creativo y lleno de desafíos que se encuentra en una empresa innovadora tiene, normalmente, efectos muy beneficiosos para la motivación, el compromiso y el sentimiento de pertenencia de los empleados (Chiva & Alegre, 2009; Fisher, 2010; Wheelwright & Clark, 1992). Esto es posible porque los proyectos de innovación implican retos importantes para toda la organización y, Cuando estos culminan con éxito, en el interior de la empresa se mejora sustancialmente el ambiente laboral ya que esto supone un logro para toda la organización. Además, en el exterior de la empresa, puede haber también repercusiones significativas como el aumento

Gráfico 1. Modelo teórico general para las relaciones entre capacidad de aprendizaje organizativo, innovación y propensión exportadora



Fuente: Elaboración propia

de ventas nacionales e internacionales, o el incremento de la cuota de mercado. Un producto innovador es siempre más atractivo para los usuarios.

No obstante, la innovación es una actividad cargada de riesgos e incertidumbres. Cuando, por el contrario, el proyecto de innovación es un fracaso o simplemente no tiene el retorno deseado, es necesario resaltar, en cualquier caso, los aspectos positivos que se hayan podido producir. Si bien ésta no es una situación deseable, es importante rescatar los aprendizajes obtenidos durante el proceso, es decir, que es posible considerar un fracaso como el coste de formación o aprendizaje (Dess, Lumpkin & Eisner, 2010). En efecto, aprender implica consumir recursos, tiempo y dinero principalmente.

La segunda cuestión es valorar hasta qué punto apostar por la creatividad, la innovación y una visión internacional de los negocios, es una opción adicional o la única opción sostenible en el tiempo para la alta gerencia. El mundo cambia cada vez más rápido y es necesario gestionar adecuadamente los conocimientos de la empresa para adaptarse a esos cambios. Senge (1992) señala que los días en que la única responsable de aprender constantemente para la organización era la alta gerencia se han acabado. El perfil del empleado en los tiempos de Ford y Sloan es muy diferente del perfil del empleado actual. Hoy en día, conceptos tradicionales como mano de obra pierden sentido. La base operativa de la empresa está más formada. A los empleados se les pide habilidades, no sólo manuales y de fuerza física, sino también claramente intelectuales. Los trabajos donde el individuo involucra poco su capacidad intelectual tienden a desaparecer a causa de la mecanización y automatización de muchos procesos. Por ejemplo, los sistemas de producción como la Producción Justo a Tiempo (o JIT por

sus siglas en inglés) requieren niveles de compromiso y creatividad impensables hace tres décadas.

En este sentido, hay toda una corriente que aboga por la *Organización que Aprende* (*The Learning Organization*) para hacer frente al contexto actual. Para Dess et al. (2010), la mayoría de empresas estarían situadas en algún punto entre dos extremos: la concepción tradicional de la organización y la de la organización que aprende. La concepción tradicional de la organización entiende las organizaciones como jerarquías y burocracias creadas para lograr el orden y mantener el control; estructuras construidas para obtener estabilidad. Por el contrario, la organización que aprende concibe la empresa como una organización que se adapta a las nuevas condiciones y que es capaz de beneficiarse de la diversidad de conocimientos, experiencias y cualificaciones de los individuos, gracias a una cultura que admite y fomenta la duda y el cuestionamiento para crear nuevos conocimientos.

Corresponde a la alta gerencia decidir cuan creativa ha de ser su organización. Las circunstancias actuales apoyan, en términos generales, una postura creativa que consiga aportar más valor. Este tipo de estrategias creativas basadas en el aprendizaje organizativo no siempre requieren grandes inversiones en I+D o en nuevas tecnologías. En muchas ocasiones, basta con cuestionar, repensar y rediseñar el modelo de negocios de la empresa para hallar nuevas alternativas que aún están por explorar (Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2007, 2009, 2010).

#### 4 Discusión

El modelo propuesto constituye una iniciativa integradora de diversos enfoques vigentes en diferentes literaturas (innovación, aprendizaje organizativo, internacionalización).

Tiene implicaciones académicas importantes ya que invita a disminuir el reduccionismo adoptado en muchos trabajos previos ampliando el modelo de efectos entre variables claramente relacionadas e incluyendo el aspecto temporal en las interacciones. Así, desde un punto de vista metodológico, este trabajo sugiere diseñar trabajos empíricos que tomen en consideración tanto la posibilidad de relaciones recíprocas como el paso del tiempo. En este sentido, se recomiendan estudios longitudinales con datos de panel (Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia & Fernández-de-Lucio, 2009) y análisis mediante simulaciones (Arenas, 2011; Davis, Eisenhardt & Bingham, 2007; Zott, 2003).

Desde el punto de vista de los contenidos, se sugieren dos líneas de investigación. La primera se centra en ahondar sobre el papel ejercido por las capacidades dinámicas en materia de tecnología, diseño y mercadeo. La literatura en Dirección de la Innovación reconoce dos grandes fuentes de ideas para la innovación: la tecnología y el mercado. En este trabajo, se sugiere que el diseño podría constituir una tercera fuente de ideas para la innovación (Alegre & Chiva, 2010). Se trata de un elemento crucial para industrias de cualquier nivel tecnológico. Las capacidades dinámicas constituyen un elemento esencial de la competitividad de la empresa ya que favorecen el cambio, la adaptación y la flexibilidad. Además, tienen una fuerte conexión con el aprendizaje organizativo (Zollo & Winter, 2002).

Una segunda línea de investigación que se sugiere estaría encaminada a desarrollar un marco para la formulación e implementación de la estrategia de conocimiento de la empresa. El conocimiento es un recurso valioso y que tiene un uso transversal a lo largo de las diferentes áreas o departamentos de la empresa. Es importante contar con una fuerte coordinación en la gestión del

conocimiento así como plantear objetivos de carácter estratégico respecto al tipo de conocimientos que la empresa necesita absorber y usar, y cómo adquirirlos. A este respecto se abren una serie de opciones a la alta gerencia relativas al tipo de aprendizaje a fomentar: explorador y/o explotador, interno y/o externo, lento o rápido, amplio y poco profundo o estrecho y profundo (Bierly & Chakrabarti, 1996; Bierly & Daly, 2007; McDonough, Zack & Hsing-Er Lin, 2008).

### Referencias bibliográficas

- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-133.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2010). Design management dynamic capability and product innovation. *Actas del Congreso Internacional de EGOS*, Lisboa, Portugal.
- Alegre, J., Sengupta, K. & Lapedra, R. (en prensa). Knowledge Management and the Innovation Performance in a High-Tech SMEs Industry. *International Small Business Journal*.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Amit, R. & Zoft, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-230.
- Arenas, F.A. (2011). *La dinámica de la relación entre el conocimiento y el desempeño organizativo*. Propuesta de investigación para tesis doctoral no publicada, Universitat de Valencia, España.
- Atuahene-Gima, K. (1995). The influence of new product factors on export propensity and performance: An empirical analysis. *Journal of International Marketing*, 3(2), 11-29.
- Balabanis, G., Theodosiou, M. & Katsikea, E. (2004). Export marketing: Developments and a research agenda. *International Marketing Review*, 21(4/5), 353-377.
- Bapuji, H. & Crossan, M. (2004). From raising questions to providing answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), 397-417.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Basile, R. (2001). Export Behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation. *Research Policy*, 30(8), 1185-1201.
- Bierly, P.E. & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17(1), 123-135.
- Bierly, P.E. & Daly, P.S. (2007). Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493-505.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.
- Brouthers, L.E., Nakos, G., Hadjimarcou, J. & Brouthers, K.D. (2009). Key success factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. *Management Learning*, 36(1), 49-68.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Chiva, R., Ghauri, P. & Alegre, J. (2011). Innovating, learning and internationalizing: a mutual causality model. *Actas del Congreso Internacional EURAM*, Tallin, Estonia.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Foggat K.L., Lengnick-Hall, M.L. & Jennings, K.R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Davis, J.P., Eisenhardt, K.M. & Bingham, C.B. (2007). Developing theory through simulation methods. *Academy of Management Review*, 32(2), 480-499.
- Dess, G.G, Lumpkin, G.T. & Eisner, A.B. (2010). *Strategic Management, Text & Cases* (5a ed.). Irwin, CO: McGraw-Hill.
- Dhanaraj, C. & Beamish, P.W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.
- Dibella, A.J., Nevis, E.C. & Gould, J.M. (1996). Understanding organizational

- learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1513.
- Dixon, N. (1997). The Hallways of Learning. *Organizational Dynamics*, 25(4), 23-34.
- Easterby-Smith, M. & Prieto, I.M. (2008). Dynamic capabilities and Knowledge Management: An integrative framework. *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Escorsa, P. & Valls, J. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11(1), 57-78.
- Fisher, C. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. Londres: Frances Pinter.
- Gee, S. (1981). *Technology Transfer, Innovation and International Competitiveness*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Goh, S. & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organisations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Golovko, E. & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362-380.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantages: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(7), 109-122.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. En P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hultman, M., Robson, M.J. & Katsikeas, C.S. (2009). Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing*, 17(4), 1-19.
- Hurley, R.F. & Hult, G.T.M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Isaacs, W. (1993). Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 24-39.
- Kafouros, M.I., Buckley, P.J., Shapr, J.A. & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1-2), 63-74.
- Kumar, N. & Siddharthan, N.S. (1994). Technology, firm size and export behaviour in developing countries: the case of Indian enterprise. *Journal of Development Studies*, 32(2), 288-309.
- Lages, L.F., Silva, G. & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47-70.



- Latham, G.P., Winters, D.C. & Locke E.A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study. *Journal of Organizational Behaviour*, 1(15), 49-63.
- Lei, D., Hitt, M.A. & Bettis, R. (1996). Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. *Journal of Management*, 22(4), 549-569.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Palihawadana, D. & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-748.
- López-Rodríguez, J. & García-Rodríguez, R. (2005). Technology and export behaviour: A resource-based view approach. *International Business Review*, 14(5), 539-557.
- McDonough, E.F, Zack, M.H. & Hsing-Er Lin, I.B. (2008). Integrating Innovation Style and Knowledge Into Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 53-73.
- McKee, D. (1992). An organizational learning approach to product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 9(3), 232-245.
- Myers, S. & Marquis, D.G. (1969). *Successful Industrial Innovations*. Washington, DC: National Science Foundation.
- Nassimbeni, G. (2001). Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model. *Research Policy*, 30(2), 245-262.
- Nevis, E., DiBella, A.J. & Gould, J.M. (1995). Understanding organization learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ochoa, H., Ríos, A.M. & Solano, N. (2011). La innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas latinoamericanas: El proceso de Bico Internacional, empresa del Grupo Carvajal, S.A. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 13-32.
- OECD. (2005). *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological data*. Paris: OECD.
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T. & Mangham, I.L. (2000). A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 887-901.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1997). *The learning company: A strategy for sustainable development*. Maidenhead, England: McGraw-Hill.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, NY: John Wiley & sons.
- Petersen, B., Pedersen, T. & Lyles, M.A. (2008). Closing gaps in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 39(7), 1097-1113.
- Pla-Barber, J. & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275-293.
- Quintas, M.A., Vázquez, X.H., García, J.M. & Caballero, G. (2009). International generation of technology: An assessment of its intensity, motives and facilitators. *Technology Analysis & Strategic Management*, 21(6), 743-763.
- Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), Organización de Estados Americanos (OEA), Programa CYTED Colciencias & OCYT (2001). *Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. Manual de Bogotá*. Recuperado de [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/Bogota%20Manual\\_Spa.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/Bogota%20Manual_Spa.pdf)



- Rogers, M. (2004). Networks, firm size and innovation. *Small Business Economics*, 22(2), 141- 153.
- Roper, S. & Love, J.H. (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, 31(7), 1087-1102.
- Scott-Ladd, B. & Chan, C.C.A. (2004). Emotional Intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95-105.
- Senge, P.M. (1992). *La Quinta Disciplina. Cómo Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*. Barcelona: Granica.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. & Ireland, R. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Sitkin, S.B. (1996). Learning through failure - The Strategy of Small Losses, reprint from Research in Organizational Behavior. En M. Cohen & L. Sproull (Eds.), *Organizational Learning* (pp. 541-577). Londres: Sage.
- Sterlacchini, A. (1999). Do innovative activities matter to small firms in non-R&D intensive industries? An application to export performance. *Research Policy*, 28(8), 819-832.
- Tannenbaum, S.I. (1997). Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, 36(4), 437-52.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tippins, M.J. & Sohi, R.S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.
- Toften, K. & Olsen, S.A. (2003). Export market information use, organizational knowledge and firm performance. *International Marketing Review*, 20(1), 95-110.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A. & Fernández-de-Lucio, I. (2009). Does external knowledge sourcing matter for innovation? Evidence from the Spanish manufacturing industry. *Industrial and Corporate Change*, 18(4), 637-671.
- Wakelin, K. (1998). Innovation and export behaviour at the firm level. *Research Policy*, 26(7-8), 829-841.
- Wheelwright, S.C. & Clark, K.B. (1992). *Revolutionizing Product Development - Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*. New York, NY: The Free Press.
- Yeung, A.K., Ulrich, D.O., Nason, S.W. & Von Glinow, M. (1999). *Organizational Learning Capability*. New York, NY: Oxford University Press.
- Zaltman, G, Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.
- Zott, C. & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms, *Organization Science*, 18(2), 181-199
- Zott, C. & Amit, R (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en de cambio. *Universia Business Review*, 23, 108-121.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.