

## **El líder como impulsor del aprendizaje en la internacionalización de PyMEs manufactureras**

**Patricia Laura Rábago**

*Centro de Estudios en Administración –CEA-  
Facultad de Ciencias Económicas, UNCPBA  
Pinto 399, (7000) Tandil, Argentina.  
E-mail: [rabago@econ.unicen.edu.ar](mailto:rabago@econ.unicen.edu.ar)*

### **RESUMEN**

En el presente trabajo se efectúa un análisis del rol de fundadores y propietarios en el aprendizaje organizacional, de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) manufactureras con desempeño en mercados internacionales, con el objeto de comprender la forma en que el liderazgo ejercido por los mismos, incide en la adquisición de conocimientos. A partir de estudios de casos (3), y utilizando las categorías definidas en el dominio personal, se comprueba que los líderes poseen una visión personal de inserción en mercados internacionales proveniente de un aprendizaje congénito, que unido a una percepción de la realidad con claridad y el compromiso con la creación de los resultados deseados, los lleva a tomar decisiones para mejorar o adaptar su producto a otros mercados. Lo anterior, unido a los modelos mentales predominantes, analizados en la cultura y las historias personales y organizacionales construyen una visión compartida de las PyMEs objeto de estudio, facilitadora de los aprendizajes a partir de experiencias, y de fuentes internas y externas con el objeto de desempeñarse no solo en el mercado local, sino también de tener presencia en mercados extranjeros.

Palabras clave: Aprendizaje Organizacional, Liderazgo, PyMEs exportadoras

Keywords : Organizational Learning, Leadership, Exporting SMEs

## INTRODUCCIÓN

El aprendizaje organizacional ocupa un rol preponderante en los modelos de comportamiento en la internacionalización de las empresas, tales como el Modelo de Uppsala y posteriormente en los modelos Born Global y en las International New Venture. Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) aprovechando las mejoras en la información y las comunicaciones, tienen cada vez mayor presencia en mercados internacionales contando con la figura de sus propietarios y fundadores como un recurso valioso al momento de tomar una orientación internacional.

El modelo de Uppsala, (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990), ha tenido aceptación en el campo de la administración y también varias críticas; planteando que el comportamiento de la empresa en mercados internacionales sigue un enfoque gradual y secuencial, en el cual se va atravesando un período de *aprendizaje* y por este motivo considera que la empresa comienza sus operaciones internacionales una vez que se afianza en el mercado local, aumentando su compromiso internacional a medida que aumenta *el conocimiento de la empresa* sobre los mercados extranjeros, *enfaticando en la experiencia acumulada* por las empresas, como *fuerza de conocimiento* para la internacionalización.

Por otro lado, desde principios de la década de los noventa, se desarrolla una nueva teoría a fin de explicar la internacionalización de las empresas, surgida a partir de la evidencia empírica de la falta de adecuación del modelo gradual dado que son empresas capaces de realizar internacionalizaciones rápidas, ya sea porque nacen globales – Born Globals- (Knight y Cavusgil, 1996) o bien porque al poco tiempo de su inicio comienzan a actuar en países distintos de aquellos en los que fueron creadas, denominadas también Nuevas Empresas Internacionales –International New Ventures- (Oviatt y McDougall, 1994). Se consideran que son empresas que poseen las características de desarrollar sus actividades en sectores

innovadores y con *capacidades basadas en el conocimiento* y que forman parte de redes internacionales (Oviatt y McDougall, 2005) lo cual podría entenderse como modelos que colocan el énfasis en la *experiencia internacional del propietario*.

Para el logro de los aprendizajes, las organizaciones llevan a la práctica iniciativas directas - experiencias y acciones propias - y/o indirectas, como es el caso cuando ejercen el aprendizaje respecto de estrategias, prácticas administrativas, y tecnologías de otras organizaciones, en presencia de un contexto con creciente incertidumbre y cambio permanente, las organizaciones deben estar abiertas al aprendizaje como requisito para adquirir los conocimientos necesarios que les permitan cumplir sus objetivos, teniendo en cuenta que aprender es incrementar la capacidad de acción para obtener los resultados deseados (Kofman, 2007a).

Una organización que aprende es aquella en la que el desarrollo de nuevo conocimiento es una forma de comportamiento (Nonaka, 1994), convirtiéndose así este *conocimiento organizacional* en una fuente clave de ventaja competitiva, pudiendo ser un recurso generado por la propia organización, principalmente útil para las PyMEs, que se encuentran limitadas de recursos.

Nonaka (2007), diferencia dos tipos de conocimiento, el *explícito* que es formal y sistemático, por lo que se puede compartir y comunicar fácilmente y otro, al que denomina *tácito*, pues no se puede expresar fácilmente por ser muy personal, es difícil de formalizar y por tal razón difícil de comunicar a otros. Este conocimiento tácito que consiste parcialmente en destrezas técnicas, constituye el Know-how (saber cómo), teniendo un fuerte arraigo en modelos mentales y creencias, por tal razón no se puede expresar fácilmente, condicionando el aprendizaje técnico, comercial y el correspondiente a la expansión internacional de las organizaciones.

En las pequeñas y medianas empresas el propietario/gerente ocupa un rol fundamental liderando el aprendizaje organizacional en la obtención de conocimientos del producto, del mercado y en la internacionalización, definiendo el liderazgo como la aptitud de un individuo para influir en un grupo para el logro de una visión o el establecimiento de metas (Robbins, 2009).

El presente trabajo tiene como *objetivo* comprender, describir y analizar la incidencia que ejerce el líder, representado por el fundador, propietario o gerente, en el aprendizaje de pequeñas y medianas empresas en su trayectoria internacional, de modo de señalar las características del mismo y las formas y fuentes de adquisición del conocimiento.

A continuación de la presente introducción se presentan la revisión de la literatura, fundamentada en el aprendizaje organizacional, con énfasis en empresas con actuación internacional, luego se describe la metodología empleada para dar cumplimiento a los objetivos, presentándose posteriormente los resultados y las conclusiones con las limitaciones que presenta un estudio de esta naturaleza.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **1. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE: DESDE EL INDIVIDUO A LA ORGANIZACIÓN**

El aprendizaje que obtienen las empresas es producto de la combinación de capacidades generando nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente, por ello las empresas aprenden en áreas que están estrechamente relacionadas con su práctica (Kogut y Zander, 1992), induciendo esto a la generación de conocimiento a partir de la experiencia y advirtiendo que no es fácilmente transferible, destacando como factores influyentes en ese proceso de transferencia, la codificación y la complejidad del propio conocimiento.

Por otro lado, Senge (1994:11), distingue a las organizaciones tradicionales, de las inteligentes, considerando que éstas últimas son aquellas donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto y llegan a dominar ciertas tecnologías, tales como el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico. Aunque esta serie de “tecnologías blandas” no se encuentran todas a la vez en las empresas se considera que la práctica habitual de algunas de ellas contribuyen al aprendizaje organizacional. Si bien el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, éste último no puede existir si no hay aprendizaje individual (Senge, 1994), por ese motivo el desarrollo personal y organizacional deben considerarse que son complementarios.

El *dominio personal* hace referencia a los integrantes de la organización (los individuos), quienes van a desarrollar o impedir el aprendizaje organizacional, no solo a partir del compromiso sino también de la capacidad de aprender que tenga cada uno de sus miembros. A pesar que Covey (2005) propone el desarrollo de cuatro capacidades o inteligencias: física, mental, emocional y espiritual, la capacidad emocional es la que se tiene en cuenta en el presente trabajo a los efectos constatar su incidencia en el aprendizaje organizacional.

Los *Modelos mentales* son supuestos hondamente arraigados que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar, y que a menudo no se tiene conciencia de los mismos (puesto que están en lo profundo del inconsciente) y de los efectos que producen. Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales. Kofman (2007b), sostiene que los modelos mentales permiten experimentar la realidad plena de sentido, aunque se trata de “la realidad procesada por el modelo mental”, es decir a partir de filtros a través de los cuales los seres humanos organizan y dan sentido a las experiencias y

que con el transcurso del tiempo se utilizan (en forma inconsciente) para actuar de forma automática aprovechando de este modo lo que Bateson (citado por Kofman, 2007b) denomina la economía del hábito.

Tanto la *cultura* como la *historia personal*, participan de la construcción del modelo mental, instaurando determinados comportamientos ante ciertas circunstancias. La *cultura* es entendida como un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 1984). Por su parte, la *historia personal* informa al modelo mental del individuo que éste traslada luego a las organizaciones de las que forma parte. De igual manera que las experiencias de aprendizaje colectivas se convierten en la cultura, las experiencias de aprendizaje personales se alojan en los estratos más básicos de la conciencia y crean predisposiciones automáticas a interpretar y actuar (Kofman, 2007), y de esta forma esa historia que pertenece al pasado, constituye un filtro que proyecta ese pasado hacia el presente y el futuro.

Si bien las dimensiones de dominio personal y modelos mentales, contribuyen a la construcción de organizaciones con capacidad de aprendizaje, éste debe tratarse de un aprendizaje generativo, que le permita a las organizaciones generar acciones para adelantarse a sus competidores constituyéndose en fuente de ventaja competitiva (McGill, Slocum, y Lei, 1992) en contraposición a un aprendizaje adaptativo que solo les permita la supervivencia, o aún desaparecer.

## **2. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y CAPACIDAD EMOCIONAL**

### **2.1. El aprendizaje como adquisición de conocimientos**

El aprendizaje es un subproceso dentro del proceso de la adquisición o creación de conocimiento (Huber, 1991; Argote, 2011). Esta *adquisición de conocimiento* (Knowledge

Acquisition), es definido por Huber (1991) como todas aquellas actividades formales e informales realizadas por las organizaciones a través de la cuales obtienen información o conocimiento. Este aprendizaje puede adoptar distintas formas: mediante la experiencia (experimental learning), aprendizaje indirecto (vicarious learning), y aprendizaje congénito (congenital learning).

El aprendizaje congénito es definido como la combinación de conocimientos heredados en su concepción y el conocimiento adicional adquirido antes de su nacimiento (es decir, a través de sus fundadores), entendiéndose que la naturaleza de una empresa está muy influenciada por la naturaleza de sus fundadores (Stinchcombe 1965; Kimberly 1979; Schein 1984; Boeker 1988, 1989). En presencia de este tipo de aprendizaje resultan importantes las capacidades y los estilos de liderazgo que puedan tener los fundadores de las empresas, con objeto de poder expandir ese aprendizaje para los integrantes de la misma y ser una activa creadora de conocimiento.

El aprendizaje indirecto es una forma en que las empresas pueden adquirir conocimiento a través de las investigaciones y aplicaciones de otras empresas siendo útil en aquellas empresas que no cuentan con recursos suficientes como para contar con un departamento de investigación y desarrollo, y en aquellas empresas que desarrollen su producción a partir de órdenes de pedido de sus clientes.

La adquisición de conocimiento por la experiencia directa o aprendizaje experimental, puede ser el resultado de esfuerzos previstos, o por el contrario, aquel que se logra sin querer o bien que surja de forma no sistemática. Cualquiera de estas formas puede resultar de experimentos organizacionales o de adaptaciones de algo ya existente, tanto en productos, servicios o *comportamientos* en el caso de las acciones de los líderes, ya sea que las ejerzan en forma personal o en su aplicación en las empresas a medida que van transitando escenarios internacionales.

## **2. 2. El aprendizaje y la capacidad emocional**

Si bien tradicionalmente se ha considerado a la inteligencia racional como una de las características importantes en el conocimiento, y por lo tanto la fuente de aprender, en los últimos años se expande cada vez más el concepto de inteligencia emocional, dado que los grupos que forman parte de las organizaciones, necesitan un clima emocional que les permita actuar positivamente hacia la generación de conocimiento.

En tal sentido, Akgün, Keskin, Byrne & Aren (2007), citado por Camio (2011), consideran que la capacidad de aprendizaje es un concepto complejo y multidimensional influenciado por la capacidad emocional existente en las empresas, asignándole importancia al contexto en el cual se produce el aprendizaje (Argote, 2011), y considerándolo como un moderador de la relación entre la experiencia y los procesos de aprendizaje.

### **METODOLOGÍA**

En el presente trabajo se lleva a cabo una investigación exploratoria de análisis de casos, considerándose oportuno dada la complejidad de los fenómenos a estudiar en el que se buscan perspectivas teóricas de varios acontecimientos que surgen de una muestra teórica (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007). Por tal motivo, se considera apropiado utilizar una metodología cualitativa para estudiar la incidencia en el proceso de aprendizaje de quienes ejercen el liderazgo en PyMES que se desempeñan en mercados internacionales.

Dado que se pretende adoptar un enfoque que tiene como objetivo recoger datos que pertenecen no solo al presente sino desde el origen de la relación de las empresas con los mercados internacionales, se ha utilizado el estudio de casos múltiples retrospectivo, tal como sugieren Johanson y Vahlne (1977).



El muestreo de casos es intencional, porque es necesario que las empresas cumplan con los requisitos de tratarse de pequeñas y medianas empresas (PyMEs<sup>1</sup>), y que su internacionalización comprenda al menos actividades de exportación. Teniendo en cuenta estas características, el estudio está integrado por tres casos, obtenidos de una muestra de 363 empresas del Observatorio Centro de la Provincia de Buenos Aires (Argentina), de los cuales 9 empresas contestaron tener al menos actividades de exportación.

La recolección de los datos proviene de diferentes fuentes: tales como entrevistas, datos de archivo y observación. Las entrevistas en profundidad tienen una duración mínima de 55 minutos y máxima de 105 minutos.

Al adoptar una perspectiva retrospectiva (pues no se observa directamente el rol del directivo en el aprendizaje para la internacionalización en diferentes puntos en el tiempo), se considera importante la participación de diferentes informantes con el fin de minimizar los sesgos de las impresiones y la memoria de los entrevistados, por tal motivo, se entrevistaron al empresario fundador y directivos de la firma, y también al responsable a cargo del desempeño de la firma en el proceso de internacionalización.

Las diferentes fuentes y métodos son importantes para la triangulación con el fin de garantizar la validez y fiabilidad de los datos. En tal sentido, se llevaron a cabo dos tipos de triangulación: una triangulación de los datos y una triangulación con la teoría. En el primer caso, la triangulación de los datos obtenidos en las entrevistas con los líderes se cotejó con datos de archivo (de órdenes de producción para clientes internacionales, comunicaciones con los clientes extranjeros y registros contables de las empresas), observaciones del entrevistador (la existencia en el organigrama de referencias al departamento exterior, los carteles y folletos en las empresas respecto de los países hacia los cuales dirigen sus exportaciones y la

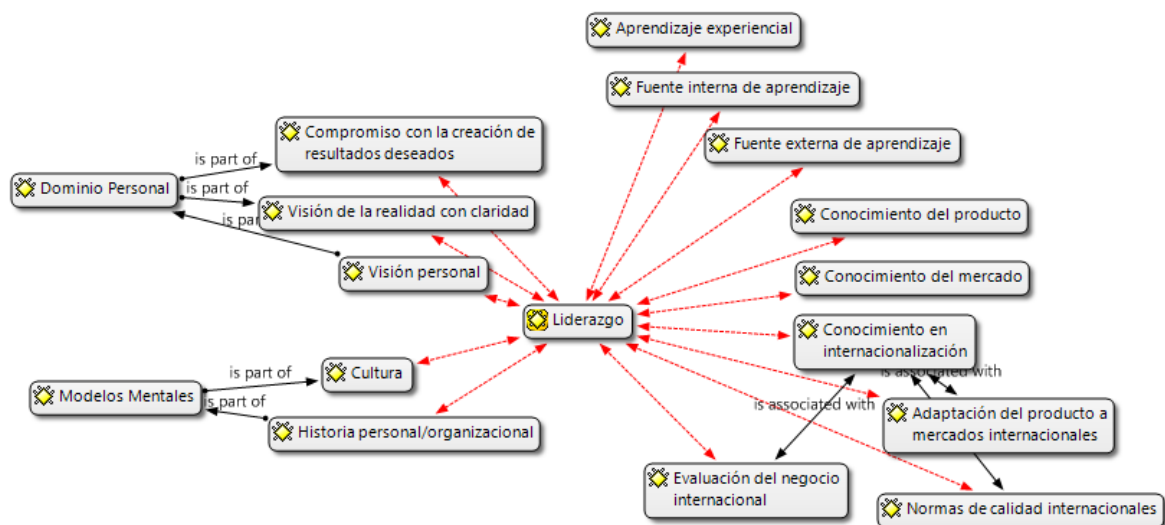
---

<sup>1</sup> Considerándose como tal a aquellas que tienen menos de 250 empleados en el caso de industrias tradicionales, no pudiéndose cotejar el tamaño con el importe de sus ventas, por tratarse de un dato sensible a proporcionar como información por parte de las empresas, no obstante no invalida la investigación efectuada, dado que en la mayoría de este tipo de estudios se presentan estas, por tal motivo se suele utilizar el número de empleados para indicar el tamaño de las empresas.

información que surgen de sus páginas web). Por su parte, la triangulación con la teoría se realizó a partir de los datos obtenidos en los casos, el análisis de los códigos asignados y las categorías conformadas por dichos códigos.

Con motivo de dar confiabilidad a los hallazgos se analizaron los datos obtenidos en las entrevistas en profundidad con el programa de análisis cualitativo Atlas. ti Versión 7.1, utilizando como documentos primarios las entrevistas en profundidad, y a partir de la aplicación del programa, se fueron seleccionando las citas o incidentes, asignándoles un código que permita conformar la categoría y analizar el discurso de los entrevistados a los efectos de alcanzar conclusiones.

**Figura 1: Relación entre los constructos de aprendizaje organizacional**



## RESULTADOS

En la figura 1 pueden observarse las diferentes categorías definidas y su relación con el líder como moderador en la adquisición de conocimiento en las PyMEs manufactureras. La misma ha sido elaborada en función de los dichos obtenidos en las entrevistas en profundidad y que se utilizan en párrafos siguientes a los efectos de presentar los resultados.

En la tabla 1 se presentan las características de los tres casos objeto de estudio; las empresas están identificadas con número por un pedido de confidencialidad de parte de las mismas. Las empresas 1 y 3 manufacturan piezas específicas por pedidos de clientes industriales, a medida que van recibiendo las órdenes de compra de las mismas, en tanto que la empresa del caso 2, elabora maquinaria agrícola, siendo el destino de sus exportaciones a un mayor número de países que las otros dos empresas, pudiéndose observar que la disminución de las ventas al exterior (por motivos de coyuntura nacional), ha afectado menos a ésta empresa productora de maquinarias.

**Tabla 1: Descripción de los casos de estudio.**

	<b>Caso Uno</b>	<b>Caso Dos</b>	<b>Caso Tres</b>
Actividad	Fundición de hierro gris y aluminio (cabezas de cilindros y blocks de cilindros). Autopartes.	Fabricación de maquinaria agrícola	Fabricación de moldes, modelos y matrices.
Personas entrevistadas	Socio director y a cargo del departamento de exportaciones	Socio director y a cargo del departamento de exportaciones	Socio y director
Número de empleados	50	40	21
Año de creación	1980	1983	1963
Año en que comenzó a exportar	1998	1995, intensificándose a partir de 2002	1968
Países a los que dirige sus ventas	3	25	2
<b>Participación de sus exportaciones respecto de sus ventas totales:</b>			
Tradicionalmente	70%	50%	50%
Actuales	20%	40%	10%

Elaboración propia

Con motivo de comprender y describir la incidencia de quienes lideran el aprendizaje de PyMEs, se analiza el dominio personal, a partir de los constructos de la capacidad y voluntad para comprender las fuerzas existentes en la trayectoria internacional de las mismas, presentándose a continuación aquellas citas en las que se reflejan la visión personal, además de una visión de la realidad con claridad y el compromiso con la creación de los resultados deseados.

La elaboración de la visión personal que tienen los propietarios de PyMEs con respecto a la incursión en los mercados externos, resulta muy clara y desde etapas muy tempranas de la existencia de las empresas, reflejándose en sus dichos:

*... El mercado externo es una meta. La exportación se piensa siempre para poder crecer rápido. (Caso 1).*

*... Comenzamos en los mercados internacionales porque mi padre sostenía que con las exportaciones podríamos aprovechar las ventas en la contra estación del país. (Caso 2.)*

Además, puede observarse que poseen una *visión de la realidad clara*, manifestándose en las decisiones tomadas al respecto:

*... Hoy estamos sobreviviendo con el mercado local, no obstante Argentina no tiene capacidad de mercado local para los productos que nosotros elaboramos por ello cuando bajan las exportaciones el mercado local no alcanza para mantenernos. (Caso 1).*

*... Si no fuese que la empresa puso foco en la exportación hoy no estaría en el mercado, la fábrica estaría cerrada porque con el volumen de ventas que tenemos en el mercado interno no alcanza para cubrir los costos fijos, la empresa sobrevive por las exportaciones. Buscamos exportar porque necesitábamos cerrar el ciclo de producción anual. (Caso 2).*

Completando el análisis del dominio personal, los empresarios han realizado aprendizajes a partir de la experiencia, con motivo de obtener mejor conocimiento del producto, del mercado y de la internacionalización.

Han adoptando normas de calidad internacionales, en las empresas denominadas 1 y 3, que tienen certificación de las normas ISO y en el caso de la empresa 2, ha certificado normas de seguridad para el ingreso de sus productos en la Unión Europea. También han *adaptado sus productos* a especificaciones de clientes en particular:

*... Hemos cambiado el producto para adaptarnos a la legislación del país de destino, por ejemplo cuando comenzamos a vender a Francia. (Caso 2).*

*... Por ejemplo, en Egipto nos han pedido que le cambiemos el color de la grasa, se cambian las especificaciones de acuerdo al mercado. (Caso 1).*

La trayectoria en sus aprendizajes también puede observarse a partir de los modelos mentales contenidos en las historias personales de los propietarios/fundadores y en la cultura, manifestándose como se indica a continuación, pudiéndose observar también la existencia de aprendizaje congénito:

*... Mi padre venía de empresas metalúrgicas (como empleado) donde siempre se exportó y por formación ya era en un plano internacional. (Caso 1).*

*... Arrancamos exportando a instancias de uno de los propietarios, aunque originalmente había un socio del mismo que no quería ir a los mercados internacionales, por lo que se retiró de la empresa. (Caso 2).*

En cuanto a la forma de trabajar, puede apreciarse que estos supuestos básicos compartidos, se manifiesta no solo dentro de la empresa sino que también lo comparten con los clientes con los que mantienen una estrecha relación desde que comenzaron a exportar, tal como puede apreciarse en los dichos de los entrevistados,

*.... Nuestro mercado en Brasil surge, no solo por la cercanía geográfica, sino fundamentalmente con contactos con conocidos. No hay nada por escrito, llegan los pedidos, se negocian los precios y las fechas, hay una informalidad contenida dentro de una relación. (Caso 1).*

*... Desde que comenzó con las exportaciones la empresa no dejó el mercado externo, aunque cuando no ha podido cerrar ventas en determinados países ha ido incorporando otros mercados. (Caso 2).*

Una forma adicional de adquirir el conocimiento se presenta en aquellas empresas que utilizan tecnología proveniente de otras organizaciones como por ejemplo las que producen autopartes (los casos uno y tres), en las que no hay diseño nuevos productos, sino que entregan piezas a sus proveedores en función de las especificaciones solicitadas por los mismos, pudiendo ser identificado un tipo de *aprendizaje indirecto* (Vicarious Learning), dado que las órdenes se completan en función de las especificaciones dadas por sus clientes.

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El presente trabajo se planteó como objetivo comprender y analizar la incidencia de los líderes de pequeñas y medianas empresas (representados por los propietarios, fundadores y/o gerentes), en el aprendizaje de las mismas en su trayectoria internacional. Si bien desde las teorías de la internacionalización de empresas basadas en el comportamiento, se pone énfasis en el aprendizaje experimental, a partir de una internacionalización en forma gradual, puede observarse que en las PyMEs estudiadas, el aprendizaje toma aspectos diferenciales a partir de la inclusión en dicho análisis del dominio personal y los modelos mentales de los líderes.

En este aprendizaje organizacional se da un proceso dinámico en el que intervienen individuos, la organización y el contexto, entre los que se producen interacciones que modifican situaciones que a su vez alteran las relaciones y las bases sobre las que se asientan cada una de las configuraciones que anteriormente tenían, produciendo conocimiento valioso para la organización, y es trascendental que los líderes lo puedan apreciar y poner en práctica, teniendo especialmente en cuenta el desarrollo de las capacidades emocionales.

A medida que las PyMEs estudiadas se van expandiendo en mercados internacionales, adquieren mayor conocimiento, que a su vez les permite profundizar su aprendizaje en los mercados, en los procesos de fabricación o en el desarrollo de tecnología y en el proceso mismo de internacionalización. Este aprendizaje se da a partir de una visión de la realidad con claridad de quienes ejercen el liderazgo en estas empresas, reflejado en la continuidad de sus empresas en el mercado a partir de la decisión de incursionar en mercados internacionales, pues los porcentajes que representan sus ventas al exterior no podrían ser sustituidos con ventas en el mercado local.

Debe tenerse en cuenta las limitaciones que presenta este trabajo, dado que por tratarse de un estudio de casos los resultados no son generalizables, sino que son aplicables solo a los casos analizados, no obstante es importante este tipo de estudios, pues permite analizar en

profundidad aspectos cualitativos que hacen al desempeño de las organizaciones. Con motivo de ser un estudio hacia el pasado, puede presentar ciertas dificultades, atribuidas a cuestiones como la memoria de las personas entrevistadas, que puede tener ciertos sesgos hacia lo positivo y lo negativo, dependiendo de las características psicológicas de los entrevistados, pues no todos los datos surgen objetivamente de registros almacenados respecto de las apreciaciones quienes lideran los aprendizajes.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Argote, L., (2011), Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42 (4) 439-446
- Boeker, W. (1988), "Organizational Origins: Entrepreneurial and Environmental Imprinting at Foundling," In G. Carroll (Ed.), *Ecological Models of Organization*. New York: Ballinger.
- Boeker, W. (1989), "Strategic Change: The Effects of Founding and History," *Academy of Management Journal*, 32, 489-515.
- Camio, M.I.; (2011), *La dimensión emocional en las culturas innovadoras*. XIV Congreso Latino-Iberoamericano de gestión tecnológica- ALTEC. 19, 20 y 21 de octubre. Lima, Perú.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). "Theory building from cases: Opportunities and challenges". *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Huber, G. P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue: *Organizational Learning*: pp. 88-115.
- Joahnsen, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The Internationalisation Process of the Firms: Four Swedish Case Studies", *Journal of management Studies*, pp. 305-322.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1977). "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment". *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.

- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, 40: 1411–1431.
- Kimberly, J. R. (1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization," *Academy of Management Journal*, 22, 437-457.
- Knight, G. y Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalisation theory. In S. T. Cavusgil & T. Madsen (Eds.), *Export internationalising research – Enrichment and challenges* (pp. 11–26). NY: JAI Press I
- Kofman, Fredy. (2007a), *Metamanagement – La nueva conciencia de los negocios*. Tomo 1 – Principios. Editorial grito sagrado
- Kofman, Fredy. (2007b), *Metamanagement – La nueva conciencia de los negocios*. Tomo 3 – Principios. Capítulo 23: competencia emocional.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992) "Knowledge, combinative capabilities and the replication of technology". *Organization Science*, Vol 3, No. 3
- McGill, M.; Slocum, J. y Lei, D. (1992) Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21, Nro. 1. pp. 4-17.
- Nonaka, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, February, vol. 5, n° 1; pp. 14-37.
- Nonaka, I. (2007), *La empresa creadora de conocimiento*. Harvard Business Review
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1994): "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, marzo, pp. 45-64.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory y Practice*, 29(5), 537–553.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. 2009. *Comportamiento Organizacional*. Décimotercera Edición. Pearson Educación: México
- Schein, E. H. (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, 12, 1, 3-16.
- Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica.
- Senge, P., Ross, R., Smith B., Roberts, Ch. & Kleiner, A. (1995). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica S.A. España.
- Stinchcombe, L. (1965), "Social Structure and Organizations," In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.