

Efectos mediadores de la orientación estratégica en la relación capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador: Un estudio exploratorio en Mipymes

Ronald Brenes-Sánchez¹

Ronald Mora-Esquivel²

Guillermo Antonio Gutiérrez-Montoya³

Resumen

El propósito del estudio es evaluar el efecto de mediación de la orientación estratégica OES en la relación capacidad de aprendizaje organizacional CAO y el desempeño innovador DI en micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). El diseño metodológico se basó en un análisis de regresión jerárquica a partir de una muestra de 162 Mipymes en Costa Rica obtenidas por medio de un instrumento aplicado a propietarios, gerentes y encargados de las empresas. Los resultados evidencian que el desempeño innovador es influido positivamente cuando las mipymes aprovechan su capacidad de aprendizaje organizativo e integran en su funcionamiento dimensiones como la exploración, el amortiguar el riesgo, el contacto con el entorno y un diálogo y participación de sus miembros. De igual forma se releva que la orientación estratégica seguida por las mipymes, ya sea proactiva, analizadora o defensora es un determinante significativo en esta relación.

Palabras clave: Orientación estratégica, Capacidad de aprendizaje organizativo, Desempeño innovador, Mipymes

¹Profesor e investigador, Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica. rbreness@itcr.ac.cr

²Profesor e investigador, Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica. rmora@itcr.ac.cr

³Profesor e investigador, Universidad Don Bosco, El Salvador. guillermo@udb.edu.sv

Abstract

The purpose of the study is to evaluate the mediating effect of strategic orientation OES on the relationship between organizational learning capacity CAO and innovative performance DI in Mipymes. The methodological design was based on a regression analysis of a sample of 162 Mipymes in Costa Rica obtained through an instrument applied to owners, managers, and directors of the companies. The results show that innovative performance is determined and positively influenced when MSMEs take advantage of their organizational learning capacity and integrate in their operation dimensions such as exploration, risk assumption, contact with the environment and a dialogue and participation of their members. Likewise, the strategic orientation followed by micro and SME's, whether proactive, analytical or defensive, is a significant determinant in this relationship.

Keywords: Strategic orientation, Organizational learning capacity, Innovative performance, Mipymes

Para definir su rumbo y el futuro ante los retos del entorno, las pequeñas y medianas empresas deben establecer una guía u orientación para dar respuesta rápidamente a los cambios de su medioambiente (Arzubiaga, Maseda & Iturralde, 2017). La generación de conocimiento para obtener mayores desempeños es cada vez más estudiada y despierta el interés de diferentes actores. Esta investigación plantea la relevancia que juega la orientación estratégica en la relación capacidad de aprendizaje organizacional y el desempeño innovador.

La capacidad de aprender, a nivel organizacional, involucra el desarrollo de habilidades y competencias para asimilar, analizar y explotar conocimiento, hacia el desarrollo de nuevas formas de realizar las tareas y propuestas innovadoras; pudiendo contribuir a mejorar el desempeño organizacional; especialmente, en entornos cada vez más cambiantes (Alegre, Sengupta & Lapiedra, 2013; Nonaka & Takeuchi, 1995; Zahra & George, 2002). Estudios han mostrado que la capacidad de aprendizaje organizativo es un potencial inductor para establecer estructuras organizativas formales e informales con cultura hacia la innovación (Kamasak, 2015; Tavassoli & Karlsson, 2016). Dado que los conocimientos adquiridos y la forma como estos son explotados varían en cada empresa, la relación estrategia y desempeño ha sido estudiada de muchas formas, sin embargo, en empresas pequeñas son variables en continuo análisis. (Alegre et al., 2013; Faherty & Stephens, 2016; Fernández-Mesa, Alegre-Vidal & Chiva-Gómez, 2012).

El desempeño innovador es la posición competitiva que logra la empresa al establecer nuevas formas de hacer las actividades, nuevos productos o servicios en mercados donde los usuarios muestran variedad de necesidades, impulsos y deseos (Baker & Sinkula, 2002; Chiva & Alegre, 2009; Kamasak, 2015; West & Noel, 2009). Por otro lado, se afirma que en empresas grandes con tendencia a la innovación sus directores diseñan procesos organizativos dirigidos al logro de desempeños empresariales independientemente de la forma como son obtenidos (Gunday, Ulusoy, Kilic & Alpan, 2011; Leiblein, 2011).

La orientación estratégica define la dirección y el rumbo seguido e impulsado por las empresas en todas sus actuaciones y comportamientos hacia la obtención de desempeños superiores (Grimmer, Miles, Byrom & Grimmer, 2017; Kamasak, 2015). Estudios afirman que la estrategia ejerce un papel significativo en el aprendizaje y el resultado general de las empresas de gran tamaño, al aprovechar el potencial de sus recursos y capacidades (Arzubiaga et al., 2017; Gunday et al., 2011; Martins & Rialp, 2013). Sin embargo, existen vacíos en la literatura analizada sobre la forma como las micros, pequeñas y medianas empresas orientan su estrategia hacia la obtención de desempeños innovadores. Incluso otros análisis no han podido probar quien determina el resultado esperado por las empresas si es la estrategia o la forma como éstas aprenden (Ferreira, Azevedo & Ortiz, 2011; Tavassoli & Karlsson, 2016).

Algunos autores exponen que la estrategia se relaciona de diferentes formas con diversas características en las empresas, crecimiento empresarial, alianzas, diversificación de productos, programas de expansión y estas pueden interactuar como variables moderadoras al relacionarse con el desempeño empresarial (Arzubiaga et al., 2017; Jiménez & Sanz, 2012; Leiblein, 2011;). Esta investigación se apoya en la tipología planteada por Miles y Snow, (1978) al analizar tres estilos de actuación, la orientación proactiva se gesta en las empresas en donde la innovación es su máximo propósito, las defensoras que actúan manteniendo y fortaleciendo la eficiencia en lo que hacen y aquellas con orientación analizadora que se convierten en empresas duales, eso significa que son proactivas en entornos dinámicos y de alta competitividad o defensoras si lo que buscan es mantenerse haciendo lo mismo, basadas en la eficiencia.

Por lo anterior, el presente estudio se traza como objetivo medir el papel que juega la orientación estratégica en la relación capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador en mipymes. El tema es relevante y de importancia para las micros, pequeñas y medianas empresas en la definición de sus estrategias y modelos de negocio, toda vez que la globalización se mueve hacia economías gobernadas por el conocimiento y la innovación.

Este documento se estructura en cuatro secciones. La primera se encarga de fundamentar hipótesis de investigación. La segunda sección se dedica a presentar los aspectos considerados en el diseño metodológico del estudio. La siguiente sección detalla los resultados del análisis de los datos. Finalmente, la cuarta sección presenta las conclusiones, discusión y líneas futuras.

1. Capacidad de aprendizaje organizativo

Las empresas que aprenden de sus vivencias y de su contacto con el entorno tienen más posibilidad de adaptarse y modificar sus fines en función a los requerimientos del mercado (Covin & Slevin, 1989; Cyert & March 1963). La capacidad de aprendizaje organizativo CAO es reconocida como la generación de habilidades y destrezas en las empresas para la adquisición y aprovechamiento del conocimiento, favoreciendo nuevas formas de ejecutar las actividades y así optar por alcanzar ventajas competitivas diferenciadas (Alegre et al., 2013; Nonaka & Takeuchi, 1995; Fernández-Mesa et al., 2012). Las necesidades de innovar y obtener desempeños diferenciados y competitivos exigen a las empresas, a explotar todo el conocimiento adquirido independientemente de la vía de adquisición (Alegre et al., 2013; Nonaka & Takeuchi, 1995; Zahra & George, 2002).

Para Khin, Ahmad & Ramayah, (2012) las empresas que aprenden tienen un mayor abordaje a su entorno al desarrollar una capacidad para proponer planes en función a los requerimientos de sus interesados, fortaleciendo de esta manera una orientación más clara de lo que la empresa persigue en la actualidad y en su futuro cercano. Varios enfoques destacan la aplicación de instrumentos para medir si la CAO tiene repercusiones sobre el desempeño empresarial en ventas, compras, mercadeo, innovación entre otros (Kamasak 2015; Wales, 2016), sin embargo, el tema es abierto y de análisis constante por las particularidades que poseen las mipymes. Para efectos de esta investigación nos apoyamos en la conceptualización de la capacidad de aprendizaje basada en cinco dimensiones: experimentación, amortiguar el riesgo, comunicación y diálogo, toma de decisiones compartida y contacto con el entorno propuesta por Chiva, Alegre & Lapiedra (2007) y Chiva & Alegre (2009).

2. Desempeño innovador

La participación en entornos diferenciados, cambiantes y competitivos exige a las empresas adoptar orientaciones innovadoras en sus actuaciones, con el propósito de descubrir y satisfacer las necesidades emergentes de sus clientes (Talke, Salomo & Kock, 2011; Wang & Wang, 2012). El desempeño innovador es la posición competitiva que las empresas adoptan al desarrollar capacidades de innovación en productos y servicios, implicando establecer nuevas rutinas organizacionales que permiten ampliar la oferta de estos o el reemplazo de aquellos que presentan señales de estancamiento (Baker & Sinkula, 2002; Kamasak, 2015). Wang & Wang (2012) proponen que un desempeño innovador diferenciado está más cerca de lograrse si se establecen variables que definan la capacidad de innovar para atender las exigencias del entorno.

De igual forma Camison & Villar-López (2014) mencionan que la capacidad de innovar en los procesos está directamente relacionada con la habilidad para explorar la adquisición de nuevas tecnologías, establecer toma de decisiones compartidas para reducir costos y hacer círculos de diálogo interno para propuestas amigables con el ambiente. Este enfoque coincide ampliamente en lo planteado por OECD/Eurostat (2005) cuando sugiere pautas en función de clarificar si la innovación implica definir propuestas nuevas o solamente son mejoras a lo ya establecido.

Según Kamasak (2015) la innovación ya no es un fenómeno abstracto y de moda, contrario a ello paso a convertirse en fuente de aprendizaje permanente para todo tipo de empresa. Un entorno empresarial cada día más exigente hace que las organizaciones deban realizar modificaciones en sus formas de actuar y atender todas las demandas de sus grupos de interés (Crossan & Apaydin, 2010; Gunday et al., 2011; Kamasak, 2015). Según Fernández-Mesa et al. (2012) en un trabajo empírico aplicado a 182 empresas de la industria de la cerámica en España las pequeñas y medianas empresas se han aprovechado de modelos de negocio establecidos por empresas de mayor tamaño, convirtiéndose en una oportunidad de aprendizaje para generar alternativas innovadoras internamente y competir a un más alto nivel. Por su parte, Alegre, Lapiedra & Chiva (2006) y Faherty y Stephens (2016), plantean al desempeño innovador desde dos grandes perspectivas, la eficacia del resultado de la innovación, específicamente sobre los resultados económicos en la innovación de productos y servicios, y la otra perspectiva sobre los recursos consumidos para obtener esos resultados. Partiendo de lo expuesto se decanta por plantear la siguiente hipótesis:

H1: La capacidad de aprendizaje organizativa incide positivamente en el desempeño innovador de mipymes.

Orientación estratégica

Diversos estudios empíricos han mostrado que la orientación estratégica juega un papel relevante cuando es relacionada al logro de desempeños superiores y diferenciados, generado en empresas que establecen mayores y mejores habilidades de adquisición, asimilación y aprovechamiento del conocimiento (Grimmer et al., 2017; Karlsson & Tavassoli, 2016; Nonaka & Takeuchi, 1995). La estrategia define la dirección y el rumbo seguido e impulsado por las empresas para establecer comportamientos requeridos en la obtención de un rendimiento diferenciado (Arzubia et al., 2017; Martins & Rialp, 2013). Por su parte Grimmer et al., (2017) exponen que las empresas sin rumbo navegan en lo desconocido y están expuestas a grandes riesgos. La orientación estratégica es concebida como la habilidad de las organizaciones para dar respuesta rápidamente a los cambios del entorno, las amenazas competitivas, el aprovechamiento de oportunidades y alternativas innovadoras que faciliten los propósitos en

el largo plazo (Alegre et al., 2013; Arzubiaga et al., 2017; Leiblein, 2011; Martins & Rialp, 2013).

Por su parte Lee, Lee & Garrett (2019) demostraron en su estudio evidencias de efectos moderadores de la estrategia seguida y el aprendizaje organizacional y la relación de estos con el desempeño de la empresa, mostrando que la innovación es fortalecida por la cooperación y el intercambio de conocimientos para lograr mayores beneficios en términos de desempeño. Este análisis se apoya en el planteamiento de Miles y Snow (1986) cuando postulan que aquellas empresas con estrategias más aptas de alinear a los requerimientos de su entorno y de su dinámica interna están más cerca de alcanzar un rendimiento innovador sostenido y exitoso. Esto lo refuerzan al decir que lo que rodea a la organización es un determinante para definir el tipo de orientación estratégica adoptado, a saber: prospectiva, analizadora, defensora o reactiva (Miles & Snow, 1978; Miles, Snow, Meyer & Coleman Jr, 1978).

Para Thomke, (2001), Alegre et al. (2013) y Arzubiaga et al. (2017), las mipymes con orientación prospectiva, son dinámicas, proactivas y visionarias, apoyan su aprendizaje en la experimentación al entorno, amortiguar el riesgo, y la participación de sus miembros en la toma de decisiones al generar mayores diálogos; sus desempeños son innovadores al ofrecer nuevas tendencias y mayores propuestas de valor en productos y servicios a sus clientes. Por su parte las mipymes con estilo defensor basan su desempeño en la eficiencia de sus operaciones, el conocimiento de sus acciones y sus sistemas administrativos están en concordancia con el dominio del mercado estable en el que se desarrollan, intentando proponer algunos productos y servicios innovadores solo para mantenerse en tendencia (Bapuji & Crossan, 2004; Kamasak 2015; Miles et al., 1978; Wales, 2016). El estilo de las mipymes con orientación analizadora es particular al mantener una posición intermedia entre las prospectoras y las defensoras, se apoyan en la exploración, el amortiguar el riesgo, el diálogo y el contacto con el entorno para jugar el rol de mayor conveniencia e intereses. Son activas, dinámicas y generan desempeños innovadores cuando incursionan en nichos diferenciados, turbulentos y de alta demanda. Y actúan sobre una base estable y firme, para mantener sus productos y servicios de forma regular, equilibrando sus operaciones y sistemas administrativos para mantener la eficacia (Miles & Snow, 1978; Lee et al., 2017; Wales, 2016). Bajo esta perspectiva se propone la siguiente hipótesis:

H2: La relación directa entre capacidad de aprendizaje y el desempeño innovador depende de la orientación estrategia seguida en Mipymes.

Metodología

Muestra

Se obtuvo una muestra de 162 Mipymes que operan en manufactura, comercio y servicios. Los informantes fueron los propietarios o principales ejecutivos de estas empresas. El cuestionario fue aplicado, bajo la modalidad cara a cara, entre los meses de junio y noviembre del 2018. Entre las características destacan ser empresas con una media de 21,3 años ($DS=19,1$) entre un rango de 1 a 70. La mayoría operan en los sectores servicios y comercio (72,8%). El mercado local es el principal mercado de atención; sólo un 14,2% realiza actividad exportadora. En lo relativo a los entrevistados, la mayoría eran hombres (67,9%) y con algún grado universitario (85%). El promedio de experiencia previa como propietario o ejecutivo de la compañía se ubicó en una media de 4,5 años ($DE = 7,9$) entre un mínimo de 1 y un máximo de 49 años.

Medidas

Para medir orientación estratégica se recurrió a la propuesta de Snow y Hrebiniak (1980), como variable categórica, en la que el entrevistado evalúa y selecciona una de las cuatro posibles orientaciones estratégicas de Miles et al. (1978), mencionadas en la sección de revisión de literatura. En lo relativo a capacidad de aprendizaje organizativo se utilizó la escala propuesta por Chiva et al. (2007). Esta consiste en cinco dimensiones, a saber: experimentación (2 ítems); amortiguar el riesgo (2 ítems); interacción con el entorno (3 ítems), diálogo (4 ítems) y toma de decisiones participativas (3 ítems). Se utiliza una escala de valoración de 7 puntos Likert en la que el entrevistado evalúa hasta qué punto cada afirmación de los ítems corresponden a la práctica en la empresa, donde 1 representa total en desacuerdo y 7, total de acuerdo. Estas dos variables son consideradas como variables predictoras en este estudio.

El desempeño innovador, variable dependiente en el estudio, se midió utilizando la escala de Alegre et al. (2006). Esta escala consta de dos dimensiones: eficacia y eficiencia. La primera se compone de 8 ítems y la segunda de 4 ítems para valorar el desempeño de la empresa con relación a sus competidores, con una escala de valoración tipo Likert de 7 puntos (1 es igual a mucho peor, 4 es el mismo nivel y 7 es igual a mucho mejor).

Finalmente, en la estimación de los modelos se utilizan tres variables de control, a saber, antigüedad de la empresa, medida como logaritmo natural del número de años de operar la empresa, con el fin de reducir efectos de asimetría; y dos variables dummy, una con el propósito de tener en cuenta el posible efecto del sector en que opera la mipyme (donde, 1= industria; 0=comercio y servicios) y otra, para el posible efecto del género del directivo de la mipyme (donde, 1= hombre y 0=mujer).

Procedimiento

En una primera fase se procedió a evaluar la dimensionalidad de las escalas de la CAO y el DI, con la ejecución de dos análisis factoriales confirmatorios (AFC). Estos análisis se efectuaron con el software EQS 2.0, con la guía recomendada por Byrne (2006). En una segunda fase se procedió a ejecutar un modelo de regresión jerárquico, en etapas secuenciales, según la siguiente ecuación (basado en Pindyck y Rubinfeld, 1981):

$$Dli = B1 + B2CAOi + B3OEi + B4CAOi \times OEi + BkZji + \epsilon_i, \quad i=1, 2, \dots, N; k=5, 6, 7; j=1, 2, 3(1)$$

En la ecuación (1) B1 es el intercepto; B2 y B3 son los coeficientes estimados asociados a las variables independientes (CAO y OE) y B4 para el efecto de interacción entre las variables independientes; Bk el coeficiente estimado para cada una de las tres variables de control (Antigüedad de la empresa, Sector y género del directivo de la mipyme); ϵ_i el término de error en el modelo y (DI) $_i$ la variable dependiente (Desempeño innovador). Se realizó una codificación dummy con k-1 grupos (Field, 2013) para medir la interacción; tomando como grupo base la orientación estratégica defensora. Para el análisis descriptivo de los datos y el modelo de regresión de la ecuación (1) se utilizó el software Stata 12. Se verificó los supuestos del modelo de regresión y los estadísticos de diagnóstico de regresión, siguiendo la guía de Acock (2016). Para valorar si la multicolinealidad no representa un problema en el modelo de regresión se recurrió al punto de corte del VIF menor a 10 (Field, 2013). Se recurrió a la estimación de los modelos de regresión robusto con la opción que permite estimar la matriz de varianzas y covarianzas de los errores ante incumplimiento de normalidad de residuos (Acock, 2016).

Resultados

Los análisis estadísticos proporcionan evidencia de validez de la estructura factorial y la fiabilidad de ambos modelos de medida. En la tabla 1 siguiendo la guía de Byrne (2006) los resultados del AFC para la capacidad de aprendizaje organizacional mostraron un buen ajuste del modelo de medida (S-B \times 2 = 104,76, 70 gl, $p < 0,000$; CFI=0,963; RMSEA=0,056, IC90% [0,031, 0,076]); igualmente, en lo relativo al desempeño innovador (S-B \times 2 = 90,27, 52 gl, $p < 0,000$; CFI=0,951; RMSEA=0,056, IC90% [0,043, 0,090]). Los valores de Alfa de Cronbach para CAO y DI fueron 0.95 y 0.90 respectivamente.

Los resultados del modelo de regresión se presentan en la Tabla 2. Al incorporar las variables de control en el modelo 1 se observa que el desempeño innovador no está relacionado con la antigüedad de la empresa, con el sector ni el género de los ejecutivos de las mipymes. Por su parte, al incorporar la CAO una vez tomadas en cuenta las variables de control los resultados del modelo 2 indican que el modelo explica un 36,2% de la varianza del desempeño innovador; asimismo, que la CAO ejerce un efecto positivo y estadísticamente positivo en el DI de las mipymes ($B1=.531$, $t(160)=8.30$, $p=.000$). Lo anterior permite sustentar la H1 de esta investigación. En este modelo, la variable CAO explica un 34.2% más de varianza del DI que el explicado por las variables de control, siendo este cambio estadísticamente significativo ($\Delta R^2=.342$, $F(1, 155) = 68.93$, $p=.000$). Los valores VIF se mantuvieron en un rango por debajo del valor de corte (Field, 2013), con lo cual, la multicolinealidad no representa un problema en este análisis (Ver Tabla 2).

Tabla 1

Estadísticas descriptivas: media, desviación estándar y correlaciones

	Media	DE ^a	1	2	3	4	5	6	7
1. Género	0.32	0.47							
2. Sector	0.73	0.45	0.16						
3. Antigüedad (ln años)	2.66	0.92	-0.07	0.02					
4. Orientación Defensora	0.38	0.48	-0.38**	0.16	-0.06				
5. Orientación Exploradora	0.48	0.50	0.25	-0.01	0.08	-1.00***			
6. Orientación Analizadora	0.15	0.36	0.18	-0.26	-0.02	-1.00***	-1.00***		
7. CAO	5.49	1.21	0.18*	0.04	-0.10	-0.31***	0.33***	-0.05	
8. Desempeño innovador	5.50	1.08	0.12	-0.06	-0.00	-0.14	0.23**	-0.13	0.59***

Nota. La correlación entre variables dicotómicas (Género, Sector, Orientación Defensora, Orientación Exploradora, Orientación Analizadora) se calculó mediante opción del Stata para correlación tetracórica, donde la hipótesis nula establece que el par de variables dicotómicas son independientes. Para las demás correlaciones se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson.

aDE=Desviación estándar

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tabla 2

Resultados de regresión jerárquica para predictores del desempeño innovador

Predictores	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Antigüedad (ln años) ^a	0.003 (0.080)	0.065 (0.071)	0.064 (0.072)
Género	0.030 (0.194)	0.054 (0.143)	0.036 (0.151)
Sector	-0.166 (0.199)	-0.205 (0.143)	-0.212 (0.142)
CAO		0.531 (0.064)***	0.176 (0.083)*
Prosp-Defen			-3.45 (0.786)***
Analiz-Defen			-3.02 (0.885) ***
Prosp-Defen x CAO			0.624 (0.133) ***
Analiz-Defen x CAO			0.515 (0.155) ***
Intercepto	5.516*** (0.260)	2.536*** (0.442)	4.419 (0.481) ***
F test	0.90	17.96***	15.97***
R ²	0.020	0.362	0.468
ΔR ² y F test		0.342	0.105
		F=68.93***	F=7.38***
VIF promedio (min – max)	1.01 (1.01 – 1.01)	1.01 (1.03 – 1.05)	1.57 (1.04 – 3.04)
Observaciones	162	162	162

Nota: Los valores dentro del paréntesis corresponden a los valores de errores estándar robustos ajustados por heterocedasticidad

ln años=Logaritmo natural del número de años de operación de la empresa

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

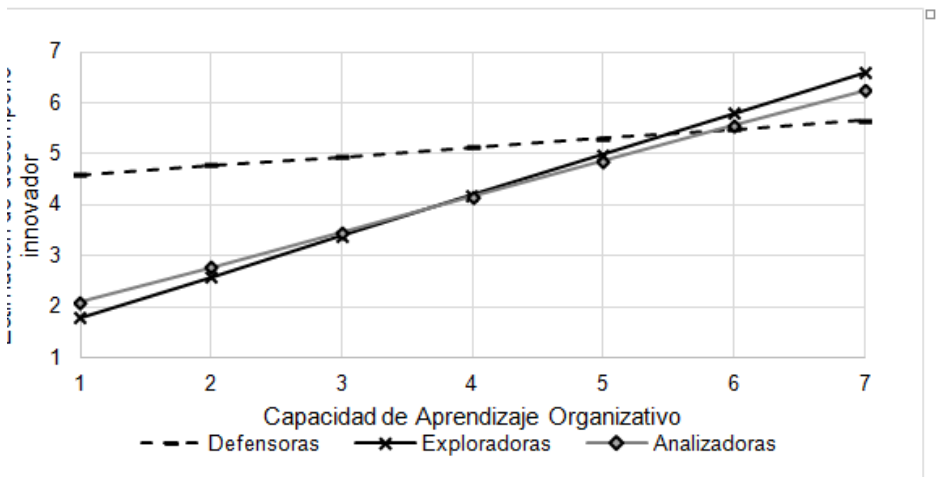
Por otro parte, el modelo 3 considera las variables de control, adicionando las variables CAO y los efectos de interacción. Como se observa en la Tabla 2, este modelo explica un 46.8% de la varianza del desempeño innovador; adicionalmente, que este modelo 3 explica un 10.5% más varianza del DI que el modelo 2 después de agregar los efectos de interacción y resulta ser estadísticamente significativo ($\Delta R^2=.105$, $F(4, 151)=7.38$, $p=.000$). El coeficiente del efecto de interacción de exploradoras respecto a defensoras es positivo y estadísticamente significativo ($\beta=.624$, $t(160)=4.69$, $p=.000$); por su parte, el correspondiente a analizadoras respecto a defensoras es positivo y estadísticamente significativo ($\beta=.515$, $t(160)=3.32$, $p=.001$).

Sin embargo, para visualizar mejor cómo interactúan los efectos de interacción se procedió a estimar los coeficientes de la regresión para las dos interacciones de interés, siguiendo la ecuación (1). Estas se graficaron en la Figura 1. En primer lugar, se puede observar que a niveles de baja capacidad de aprendizaje organizativo las mipymes que siguen una orientación exploradora presentan menores niveles de desempeño innovador que las que siguen una orientación defensora; empero, a mayores niveles de capacidad de aprendizaje organizativo las mipymes con orientación exploradora presentan mayores niveles de desempeño innovador que aquellas con orientación defensora (pendiente de la recta de 0.80 para las exploradoras vs 0.176 para las defensoras).

En lo relativo a la estimación del DI con los predictores CAO y orientación estratégica con el efecto de interacción de analizadoras respecto a defensoras, se tiene el mismo patrón, siendo la pendiente de la recta en las primeras de 0.692 respecto de las defensoras (0.176). Todo lo anterior, permite dar soporte a la segunda hipótesis de esta investigación, la cual, establece que el efecto de la capacidad de aprendizaje organizativo en el desempeño innovador depende de la orientación estratégica de las mipymes.

Figura 1

Relación de CAO y DI entre Exploradas-Defensoras y Analizadoras-Defensoras



Discusión, conclusiones y líneas futuras

El presente estudio se propuso como objetivos medir el papel que juega la orientación estratégica en la relación capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador en mipymes. Los resultados del estudio permiten dar soporte a la hipótesis relativa al efecto positivo que ejerce la CAO en el DI en mipymes. Este resultado va en línea con evidencias aportadas por Kamasak (2015) y Faherty & Stephens (2016), al proponer que las empresas que obtienen mayores desempeños innovadores son aquellas que se apoyan en las habilidades de sus miembros aprovechando y explotando el aprendizaje para desarrollar nuevas tendencias, apertura de nuevos mercados y proveerse así mismas de ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, este resultado se alinea con lo afirmado por Khin et al., (2012) y Wales (2016) al considerar que la exploración y el contacto con el entorno juegan un rol clave en

la generación de innovaciones permanentes y sostenibles, siendo que las dimensiones de la CAO actúan positivamente cuando las mipymes mantienen una apertura al aprendizaje y a la adquisición de conocimiento por diferentes vías. Igualmente, se afirman con lo planteado por Lee et al., (2017) cuando las mipymes que estimulan la toma de decisiones y una comunicación efectiva en diferentes direcciones tanto internas como externas e involucran a sus miembros a proponer nuevas alternativas en la forma ejecutar las tareas son más proclives a un desempeño innovador.

Por su parte, los resultados sustentan la segunda hipótesis del estudio en el sentido que el efecto positivo de la CAO en el DI depende de la orientación estratégica seguida en la mipyme. En ese sentido, Martins et al., (2014); Arzubiaga et al., (2017) mencionan que las mipymes que adoptan una orientación proactiva, dinámica y flexible muestran un mayor efecto en el DI, al apoyarse en la CAO cómo práctica permanente en la diversificación de mercados, exploración y lectura del entorno, en la valoración de riesgos y aprovechamiento de oportunidades en tendencias, productos y servicios que aquellas que se decantan por una orientación defensora. Lo anterior encuentra soporte en lo planteado por Miles et.al (1978) al mencionar que las empresas proactivas juegan el estilo deseado por toda empresa para el logro de mayores rendimientos. Fang, Lee, & Schilling (2010) argumentan con relación a la estrategia seguida por las empresas proactivas y dinámicas que estas dimensionan sus acciones hacia diferentes direcciones dentro y fuera de la empresa, atendiendo demandas por encima del promedio y logrando desempeños innovadores diferenciados en relación a las que no siguen ese estilo.

Por su parte, las empresas con estilo mixto (proactivas y defensivas) pueden optar por oportunidades de crecimiento si enfocan sus estrategias a la generación de un conocimiento que se oriente por formas innovadoras de realizar las actividades cuando se encuentren en entornos turbulentos y difíciles (Wei, Yi, Guo, 2014). Esto es reforzado por Lee et al., (2017) y Wales (2016) al exponer que las empresas analizadoras adquieren esa denominación al tener doble juego en función al entorno en que se encuentren, son seguidoras de empresas dinámicas e innovadoras adoptando este tipo de orientación para mantener ventajas competitivas. Y actúan como defensoras cuando el mercado es pasivo y cauteloso, atienden un nicho en particular por interés y se enfocan en cubrir lo que hacen bien.

El aporte teórico del presente estudio tiene implicaciones prácticas para los ejecutivos y profesionales encargados de orientar la estrategia en las mipymes. Por un lado, no sólo reafirma el hecho de que las organizaciones que ponen especial atención en fortalecer la comunicación interna, el amortiguar los riesgos, el vínculo con el entorno, la experimentación y la toma de decisiones compartidas, características de la capacidad de aprendizaje organizativo, tienen la posibilidad de obtener réditos importantes para fortalecer su desempeño innovador. También, el estudio sugiere que el efecto de estas capacidades en la innovación puede ser capitalizado, en menor o mayor medida, según el tipo de orientación o foco de atención en la estrategia que sigan las mipymes. En este sentido, implementar esfuerzos orientados hacia un aprovechamiento del conocimiento organizativo hacia la innovación requiere de los directivos considerar el valor del alineamiento de la estrategia para potenciar este vínculo entre estas dos variables.

El estudio no está exento de limitaciones. Por un lado, el estudio toma una muestra de mipymes que operan en, su mayoría, en sector manufacturero. La misma es una muestra de tipo no probabilístico, que no responde necesariamente a la distribución del parque empresarial del país; con lo cual, los resultados del estudio se tornan en un ámbito de tipo exploratorio. Lo anterior, permite sugerir a futuro aplicar este análisis en muestras de mayor tamaño. Por otro parte, si bien el estudio contiene una menor porción de empresas de sectores de comercio y servicios, puede resultar de interés a futuro estudiar si estas interacciones se revelan según el grado de contenido tecnológico de las empresas de servicios, por ejemplo, entre empresas de base tecnológica y de base no tecnológica; o entre empresas KIBS (Knowledge Intensive Business Services) y no-KIBS.

No menos importante será abordar con mayor profundidad el estudio de estas interacciones, a través de diseños cualitativos; especialmente, dilucidar cómo delinear estrategias, cómo gestionan recursos, cómo operan los mecanismos generadores de aprendizaje en mipymes que siguen una estrategia analizadora para atender el riesgo de dualidad de mercado, tecnología y de estructura administrativa en la búsqueda de desarrollos innovadores. Por ello, el estudio de casos en profundidad para comprender similitudes y elementos diferenciadores entre estas compañías en relación con aquellas mipymes que se adhieren a una orientación exploradora y aquellas con una orientación defensora sería una línea de estudio a sugerir. Igualmente, este tipo de análisis cualitativos podrían suscribirse a la línea de estudio de organizaciones ambidiestras (O'Reilly III y Tushman, 2013).

Referencias

Acock, A. C. (2016). *A gentle introduction to Stata (Fifth, Ed.)*. Texas, USA: Stata Press.

Alegre, J., & Chiva, R. (2013). *Linking entrepreneurial orientation and firm*

performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.

Alegre, J., & Chiva, R. (2009). *Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry (No. 2009-08)*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, SA.

Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). *Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry*. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470. doi.org/10.1177/0266242611417472

Alegre, J., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2006). *A measurement scale for product innovation performance*. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346. doi.org/10.1108/14601060610707812

Arzubiaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T. (2017). *Exploratory and exploitative innovation in family businesses: the moderating role of the family firm image and family involvement in top management*. *Review of Managerial Science*, 1-31. doi.org/10.1007/s11846-017-0239-y

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2002), "Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box", *Journal of Market-focused Management*, 5(1), 5-23. doi.org/10.1023/A:1012543911149

Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming (2a, Ed.)*. New York: USA. Psychology Press. doi.org/10.1177/1350507604048270

Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). *From questions to answers: reviewing organizational learning research*. *Management learning*, 35(4), 397-417. doi.org/10.1177/1350507604048270

Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). *Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance*. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902. doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004

Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). *Measuring organisational learning capability among the workforce*. *International Journal of Manpower*. 28(374), 224-242. doi.org/10.1108/01437720710755227

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. doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00586.x

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191. doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. doi.org/10.1002/smj.4250100107

Cyert, R. y March, J. (1963). *Teoría de las Decisiones Económicas en la Empresas*. México DF.: Herrero Hermanos Sucesores, S.A Editores

Faherty, U., & Stephens, S. (2016). *Innovation in micro enterprises: reality or fiction?* *Journal of Small Business and Enterprise Development*. doi.org/10.1108/JSBED-11-2013-0176

Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). *Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning*. *Organization Science*, 21(3), 625-642. doi.org/10.1287/orsc.1090.0468

Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., & Chiva-Gómez, R. (2012). *Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador*. *Journal of technology management & innovation*, 7(2), 157-170. doi.org/10.4067/S0718-27242012000200013

Ferreira, J. J., Azevedo, S. G., & Ortiz, R. F. (2011). *Contribución del Enfoque de Recursos y Capacidades y la Orientación Emprendedora en el Crecimiento de las Pequeñas Empresas*. *Cuadernos de gestión*, 11(1), 95-116. doi.org/10.5295/cdg.100185jf

Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS (Fourth, Ed.)*. Thousand Oaks, CA: USA, SAGE publications Inc.

Greene, W. H. (2003). *Econometric analysis (8a, Ed.)*. New York: USA, Pearson.

Grimmer, L., Miles, M. P., Byrom, J., & Grimmer, M. (2017). *The impact of resources and strategic orientation on small retail firm performance*. *Journal of Small Business Management*, 55, 7-26. doi.org/10.1111/jsbm.12368

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). *Effects of innovation types on firm performance*. *Gurhan. Intern. Journal of Production Economics*, 33(2), 662-676. doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014

Jimenez D. & Sanz R. (2012). *Innovación, Aprendizaje Organizativo y Resultados Empresariales: Un estudio empírico*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. (29), 31-56.

Lee, R., Lee, J. H., & Garrett, T. C. (2019). *Synergy effects of innovation on firm performance*. *Journal of Business Research*, 99, 507-515. doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.032

Leiblein, M. (2011). *What do Resource and Capability-Based Theories Propose*; *Journal of Management*, 37(1), 909-932. doi.org/10.1177/0149206311408321

Kamasak, R. (2015). *Determinants of innovation performance: a resource-based study*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1330-1337. doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.311

Karlsson, C., & Tavassoli, S. (2016). *Innovation strategies of firms: ¿What strategies and why?* *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483-1506. doi.org/10.1007/s10961-015-9453-4

Khin, S., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2012). *The integrated effect of strategic orientations on product innovativeness: moderating role of strategic flexibility*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 743-748. doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.193

Martins, I., & Rialp, A. (2013). *Orientación emprendedora, hostilidad del entorno y la rentabilidad de la Pyme: una propuesta de contingencias*. *Innovar*, 25(55), 117-130. doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47227

Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). *Organizations: New concepts for new forms*. *California management review*, 28(3), 62-73.doi.org/10.2307/41165202

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.doi.org/10.5465/amr.1978.4305755

Nonaka, H. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, USA: Oxford University Press. [doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)

OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd Edition)*. Paris: OECD Publishing.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338. doi.org/10.5465/amp.2013.0025

Pindyck, R. & Rubinfeld, D. (1981). *Econometric models and economic forecasts*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). *Strategy, distinctive competence, and organizational performance*. *Administrative Science Quarterly*, 317-336. doi.org/10.2307/2392457

Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (2011). *Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance*. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00851.x

Tavassoli, S., & Karlsson, C. (2016). *Innovation strategies and firm performance: Simple or complex strategies?* *Economics of Innovation and New Technology*, 25(7), 631-650.doi.org/10.1080/10438599.2015.1108109

Thomke, S.H. (1998). *Managing experimentation in the design of new products*. *Management Science*, 44(6), 743-762.doi.org/10.1287/mnsc.44.6.743

Wang, Z., & Wang, N. (2012). *Knowledge sharing, innovation and firm performance*. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908. doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017

Wales, W. J. (2016). *Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions*. *International Small Business Journal*, 34, 3-15.

West, G. P., & Noel, T. W. (2009). *The impact of knowledge resources on new venture performance*. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1-22. doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00259.x

Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). *Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development*. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847. doi.org/10.1111/jpim.12126

Zahra, S. A., & George, G. (2002). *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*. *Academy of management review*, 27(2), 185-203. doi.org/10.5465/amr.2002.6587995