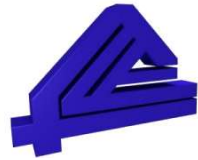




Universidad Nacional de Misiones



Facultad de Ciencias Económicas

Doctorado en Administración

Tesis

Modelos de planeamiento estratégico en pequeñas empresas

Autor: Ricardo V. Silvera

Directora de Tesis: Nilda Tañski

Posadas (AR), MAYO 2018

RICARDO VICTOR SILVERA

MODELOS DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN PEQUEÑAS EMPRESAS

**Tesis Doctoral Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del
Título de Doctor en Administración**

Posadas (AR), MAYO 2018

MODELOS DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN PEQUEÑAS EMPRESAS

RICARDO VICTOR SILVERA

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____ / _____ / _____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.**Institución**.....

Prof. Dr.**Institución**.....

Prof. Dr.**Institución**.....

Posadas (AR),.....

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: Ricardo Víctor Silvera

Firma:

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN.....	13
FUNDAMENTACIÓN.....	13
El cambio permanente.....	13
El diseño organizacional.....	14
La urgente necesidad de resultados empresariales.....	15
El concepto de emprendimiento.....	16
PROBLEMA.....	17
HIPÓTESIS.....	18
Hipótesis 1.....	19
Hipótesis 2.....	19
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
METODOLOGÍA.....	20
APORTES A LA ADMINISTRACIÓN.....	21
BREVE ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	21
MARCO TEÓRICO.....	23
ANTECEDENTES.....	23
MARCO REFERENCIAL.....	26
El abordaje de Wren y Bedeian.....	26
El abordaje de George Steiner.....	32
El abordaje de Henry Mintzberg.....	35
La Escuela del Diseño: La creación de la estrategia como un proceso de concepción.....	36
La Escuela de la Planificación: La creación de la estrategia como un proceso formal.....	37
La Escuela del Posicionamiento: La creación de la estrategia como un proceso analítico.....	38
La Escuela del Empresarial: La creación de la estrategia como un proceso visionario.....	43
La Escuela Cognitiva: La creación de la estrategia como un proceso mental.....	45
La Escuela del Aprendizaje: La creación de la estrategia como un proceso emergente.....	47
La Escuela del Poder: La creación de la estrategia como un proceso de negociación.....	49
La Escuela Cultural: La creación de la estrategia como un proceso colectivo.....	52
La Escuela Medioambiental: La creación de la estrategia como un proceso reactivo.....	54

La Escuela de la Configuración: La creación de la estrategia como un proceso de transformación.....	55
Síntesis de la obra de Mintzberg	57
MARCO CONCEPTUAL.....	60
Los condicionamientos al desarrollo sustentable de la pequeña empresa	60
La clasificación de las PyME's	60
La crisis y las oportunidades de las PyME	63
Las particularidades del mercado y de la competencia que impactan en la gestión estratégica de la pequeña empresa.....	65
Las características estructurales de las PyME	65
Los aspectos culturales, los recursos, las capacidades y las competencias de las pequeñas empresas que promueven la planificación estratégica.	67
Las capacidades y competencias deseables en los líderes de las pequeñas empresas que impulsan la gestión estratégica.	69
La problemática del diseño de los sistemas de gestión empresarial aplicados a la pequeña empresa	71
El ambiente para la planificación en la PyME	71
La relación entre el planeamiento estratégico y el desempeño de la PyME.....	73
DISEÑO METODOLÓGICO	76
Tipo de investigación.....	76
Definición de las variables.....	77
Hipótesis de estudio	83
Constructos y variables de estudio	85
Operacionalización de las variables.....	90
Tipología de las empresas consideradas	94
El tamaño de las empresas.....	94
La localización geográfica de las empresas.....	95
La cantidad de empresas.....	96
Las empresas y su sector económico.....	97
La muestra.....	99
Recolección de datos.....	103
Validez y confiabilidad.....	104
Instrumentos estadísticos de análisis.....	106
Tasa de respuesta	107
Caracterización de las empresas participantes	108
Evaluación de la confiabilidad del instrumento	113
Evaluación de la Validez de criterio	116
Análisis estadístico descriptivo de las variables	120

Constructo: Liderazgo – Equipos Consolidados – Planificación y control – Políticas adecuadas.....	121
Variable: El grado de desarrollo directivo.....	121
Variable: Las competencias del líder	122
Variable: La acumulación de aprendizajes.....	122
Variable: El grado de consolidación de la cultura organizacional	123
Variable: El desarrollo de puestos clave	123
Variable: La capacidad de formular estrategias	124
Variable: La funcionalidad y la organización	125
Variable: La existencia de conductas planeadas	126
Variable: El nivel de formalización.....	126
Variable: La existencia de reglas del negocio	127
Variable: La existencia de estrategias organizativas	128
Constructo: Eficiencia operativa - Capacidad de innovación - Acceso a información - Existencia de redes.....	129
Variable: Capacidad de reconocer y crear valor.....	129
Variable: Sentido de urgencia	129
Variable: Capacidad para identificar oportunidades y amenazas.....	130
Variable: Capacidad para tomar decisiones rápidas.....	131
Variable: Capacidad para formular planes útiles.....	132
Constructo: Crecimiento – Financiamiento - Consolidación.....	132
Variable: Crecimiento de la facturación.....	135
Variable: Crecimiento de la dotación.....	136
Variable: Desarrollo de competencias en el personal.....	137
Variable: Crecimiento del capital social.....	137
Variable: Crecimiento de las inversiones	138
Análisis de correlación canónica no lineal.....	139
Imputación múltiple de datos	142
Las relaciones entre constructos de la Hipótesis 2	142
Las relaciones entre constructos de la Hipótesis 1	150
Discusión de los resultados	155
PROPUESTA	162
CONCLUSIONES.....	168
Principales aportes de la investigación	170
Futuras investigaciones	171
BIBLIOGRAFÍA.....	172
Libros:	172
Artículos:	173

Otros documentos:	175
Anexo 1	178
Operacionalización de las variables	178
Anexo 2	185
Encuesta	185
Anexo 3	194
Glosario	194
Anexo 4	196
Análisis de Consistencia Interna	196
Anexo 5	214
Análisis de Validez de Criterio	214

Índice de Tablas

Tabla N° 1:	Empresas privadas en Argentina - Según rama de actividad (nivel letra) y tamaño de empresa.....	62
Tabla N° 2:	Concomitancia entre variables y resultados	86
Tabla N° 3:	Concomitancia entre variables y factores de primer orden	87
Tabla N° 4:	Concomitancia entre variables y factores de segundo orden.....	88
Tabla N° 5:	Clasificación de PyME's en Argentina	94
Tabla N° 6:	Clasificación de PyME's.....	95
Tabla N° 7:	Empresas de la Provincia de San Luis según su tamaño.....	97
Tabla N° 8:	Empresas de la Provincia de San Luis según el sector económico al que pertenecen	98
Tabla N° 9:	Empresas de la Provincia de San Luis según el sector económico al que pertenecen	98
Tabla N° 10:	Empresas de la Provincia de San Luis según su tamaño.....	102
Tabla N° 11:	Empresas de la Provincia de San Luis según el sector económico al que pertenecen	102
Tabla N° 12:	Tamaño de la muestra de Empresas de la Provincia de San Luis según su escala y el sector económico al que pertenecen	103
Tabla N° 13:	Tamaño de la muestra de Empresas de la Provincia de San Luis según su escala y el sector económico al que pertenecen	109
Tabla N° 14:	Composición de las empresas encuestadas en relación a su intensidad	111
Tabla N° 15:	Composición de las empresas encuestadas en relación a su intensidad y escala	111
Tabla N° 16:	Composición de las empresas encuestadas en relación a su intensidad y escala	112
Tabla N° 17:	Cantidad de personas ocupadas.....	112
Tabla N° 18:	Cantidad de personas ocupadas.....	112
Tabla N° 19:	Cantidad de personas ocupadas.....	113
Tabla N° 20:	Interpretación de un coeficiente de confiabilidad	114
Tabla N° 21:	Criterios de aceptación en los estadísticos utilizados para medir la relación y el grado de asociación entre diferentes tipos de escala	117
Tabla N° 22:	Historial de interacciones de la Hipótesis 2	144
Tabla N° 23:	Resumen del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 2.....	144
Tabla N° 24:	Coefficientes de Regresión del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 2.....	145
Tabla N° 25:	Ajuste múltiple, simple y el valor de pérdida del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 2	147
Tabla N° 26:	Carga de los Componentes del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 2.....	148
Tabla N° 27:	Historial de interacciones de la Hipótesis 1	151
Tabla N° 28:	Resumen del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 1.....	151

Tabla N° 29: Coeficientes de Regresión del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 1.....	152
Tabla N° 30: Ajuste múltiple, simple y el valor de pérdida del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 1	153
Tabla N° 31: Carga de los Componentes del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 1.....	154
Tabla N° 32: Relaciones entre los constructos	161

Índice de Figuras

Figura N° 1: La Escuelas de Mintzberg	77
Figura N° 2: Proceso de desarrollo de una empresa.....	78
Figura N° 3: Los modelos de Mintzberg y las fases evolutivas de la organización.....	82
Figura N° 4: Hipótesis de investigación.....	84
Figura N° 5: Factores de primer orden que afectan el crecimiento y consolidación de las empresas.....	86
Figura N° 6: Factores de segundo orden que afectan a los de primer orden.....	87
Figura N° 7: Síntesis de la relación entre variables, factores y resultados.....	89
Figura N° 8: Operacionalización de las variables	90
Figura N° 9: Los sectores de la economía.....	97
Figura N° 10: Estadísticos utilizados para medir la relación y el grado de asociación entre diferentes tipos de escala.....	106
Figura N° 11: Interpretación de un coeficiente de confiabilidad	113
Figura N° 12: Criterios de aceptación en los estadísticos utilizados para medir la relación y el grado de asociación entre diferentes tipos de escala	116
Figura N° 13: Posibles resultados de la evolución de una variable de resultado	133
Figura N° 14: Escalamiento ordinal de las variables de resultado	134
Figura N° 15: La relación entre los métodos de dependencia multivariada.....	140
Figura N° 16: Lista de variables de la Hipótesis 2 de investigación.....	143
Figura N° 17: Lista de variables de la Hipótesis 1 de investigación.....	150
Figura N° 18: Correlación Canónica No Lineal entre los constructos	156
Figura N° 19: Modelo conceptual de planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas	166

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1: Tamaño de la muestra según su escala	109
Gráfico N° 2: Tamaño de la muestra según su sector.....	109
Gráfico N° 3: Composición de las empresas encuestadas considerando sus rubros y sub-rubros	111
Gráfico N° 4: Carga de los Componentes del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 2	149
Gráfico N° 5: Carga de los Componentes del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 1	154

INTRODUCCIÓN

FUNDAMENTACIÓN

El carácter complejo del planeamiento estratégico es muy bien expresado por George Steiner, cuando se refiere a que es un tejido enmarañado con todo el proceso de gerenciamiento, sin que por ello sea algo separado o distinto del proceso gerencial.¹

Por su naturaleza, se está frente a un tema complejo, donde además de las cuestiones relativas a la teoría de planeamiento estratégico es necesario profundizar otras tan importantes como el diseño de las organizaciones, los sistemas de gestión empresarial en las PyME's, sus características culturales, los procesos de aprendizaje organizacional, la dinámica de sus líderes, las características del mercado al que pertenecen, etc.

Si bien las microempresas y pequeñas empresas poseen una flexibilidad que les permite ajustarse rápidamente a los cambios en el mercado o corregir desviaciones en sus decisiones, se observa en la realidad que no siempre aprovechan esta capacidad de adaptación dentro del marco de un proceso de planeamiento estratégico. Algunos de los modelos ampliamente difundidos, a la hora de su implementación, ciñen a las organizaciones a formas estructuradas que limitan una respuesta ágil a sus necesidades.

En el ámbito del estudio de la dirección estratégica, es generalmente aceptado que “las tareas de crear, implantar y ejecutar las estrategias de la compañía constituyen el corazón y el alma de la administración de una empresa de negocios”². Consecuentemente, es fundamental comprender que la implementación de los procesos de planeamiento estratégico en una organización, especialmente en las PyME's, es un punto crítico para lograr su sustentabilidad en el largo plazo.

El cambio permanente

La importancia de la planificación estratégica en las organizaciones ha aumentado en los últimos años, debido a la creciente exposición de las empresas a escenarios cambiantes.

¹ STEINER, G. A. (1979). *Strategic Planning*. The Free Press, New York, pág. 3, traducción propia

² THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. (2004). *Administración Estratégica: textos y casos*. McGraw Hill - Interamericana Editores, México, pág. 3

“El cambio es constante e inexorable; y no obstante la rapidez con que lo percibimos, podemos planear, organizar, comunicarnos, producir, vender y consumir”³, y para ello “la planeación estratégica prepara a los administradores para el cambio, les ayuda a valerse de él, les permite optimizar sus beneficios y reducir al mínimo sus problemas”⁴.

Si se acepta que al crear un curso estratégico, la administración expresa que “entre todas las trayectorias y acciones que habríamos podido elegir, hemos decidido seguir esta dirección, centrarnos en estos mercados y en estas necesidades de los clientes, competir de esta forma, asignar nuestros recursos y energías de estas maneras y confiar en estas formas particulares de hacer negocios”⁵, no es posible pasar por alto que contar con procesos de planeamiento estratégico cuya implementación sea simple, flexible y dinámica es central para el desarrollo de las empresas.

El diseño organizacional

El tipo de respuesta que la micro y pequeña empresa decide adoptar para gestionar al cambio está relacionado con la forma en que ella fue diseñada o configurada por sus líderes y fundadores.

Existen hoy un conjunto de instrumentos propuestos por la teoría de la administración que ayudan a las empresas a abordar estas cuestiones, como por ejemplo la gestión por procesos, la gestión por competencias, los modelos de gestión de la calidad total, etc.

No obstante, inevitablemente, se presentan en la gestión cotidiana un conjunto de contradicciones que vulneran los procesos especificados de planeamiento estratégico. Podría mencionarse por ejemplo el conflicto entre la urgencia de la decisión y el tiempo necesario para su análisis, o el esfuerzo por respetar los procesos establecidos de planeamiento estratégico versus la aparente simplicidad de la acción improvisada.

Cuando estas contradicciones se resuelven a través de una carga importante de improvisación, se rompe con la idea de planificación hasta el punto de descartarla como

³ RODRIGUEZ VALENCIA, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. International Thomson Editores, México, pág. 1

⁴ *Ibidem*, pág. VI

⁵ THOMPSON, A. A., STRICKLAND, op. cit., pág. 3

método y perderla como proceso empresarial. A partir de allí las decisiones son tomadas casi exclusivamente basadas en el instinto de los líderes.

En el fondo, lo que se pone de manifiesto en esta decisión no es tanto un juicio de valor sobre la utilidad de algunos modelos de planeamiento estratégico, sino más bien una posible debilidad en su capacidad de adaptación y velocidad de respuesta.

La necesidad de organizarse para procesar el cambio a través de una estrategia clara y compartida, también resulta evidente. “A menudo, no son las metas que se persiguen las que son difíciles de acordar sino que la dificultad reside en cómo lograrlas”⁶, con lo cual es menester encontrar formas efectivas de implementar dinámicamente el plan estratégico, especialmente en pequeñas empresas.

La urgente necesidad de resultados empresariales

En el contexto actual, los dirigentes de las microempresas y pequeñas empresas se enfrentan a situaciones que requieren de un proceso de decisión dinámico, que les permita analizar escenarios rápidamente.

La formación y experiencia del líder es un factor importante, como también lo es su capacidad para formar equipos y dirigirlos hacia los objetivos estratégicos, creando ventajas competitivas. También es central su fortaleza para sostener la visión de la empresa, su talento para vincularse con el medio, su capacidad de aprender de la realidad, etc.

Algunos autores afirman que “hay que olvidarse del estudio intelectualizado de los números y del examen minucioso de datos”⁷, y que, en lo que a estrategia se refiere, “hay que reflexionar menos y hacer más”⁸. Sin embargo, este rechazo, especialmente en las PyME’s, puede observarse desde la óptica de la eficacia de los modelos de implementación existentes y de su capacidad para lograr una gestión estratégica dinámica.

⁶ SCHVARSTEIN, L. (2007). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Editorial Paidós, Buenos Aires, pág. 263

⁷ WELCH, J., WELCH, S. (2005). *Winning*. Javier Vergara Editor, Barcelona, pág. 179

⁸ *Ibidem*, pág. 180

Sánchez Quintero señala la presencia en las PyME's de un "activismo ciego"⁹ que, alegando la falta de dinámica de los procesos de planeamiento estratégico, privilegia lo urgente por sobre lo importante o la intuición por sobre el análisis de los datos.

Esta respuesta de los dirigentes, especialmente verificada en las microempresas y pequeñas empresas, muchas veces puede ser producto de las propias faltas de capacidad o de competencia que resultan paralizantes, y que provocan la desesperación del líder frente a los problemas que debe enfrentar en lo cotidiano.

Es fundamental comprender que el estilo de liderazgo no se transmite genéticamente, ni tampoco implica una complejidad tal que no pueda ser comprendido por la gente común. "Los líderes corren riesgos. Aunque algunos atribuyen sus éxitos a la "suerte", o a "estar en el lugar correcto en el momento indicado", ninguno permanece sentado esperando que el destino les sonría"¹⁰.

Es entonces primordial emplear aquellos modelos de liderazgo que estimulen y aprovechen las aptitudes de los dirigentes, que les permita explotar al máximo sus capacidades y competencias y simplifiquen la aplicación efectiva del proceso de planeamiento estratégico.

El concepto de emprendimiento

También es frecuente "la tendencia a pensar que las teorías de gerencia, que tan buen resultado han dado en las grandes organizaciones, pueden reproducirse en las Pymes"¹¹, pretendiendo que estas sean un duplicado a menor escala de las grandes empresas.

Aplicar esta aparente solución con el fin de lograr resultados rápidamente puede producir efectos contrarios a los que se buscan en la organización. El traslado directo de la metodología utilizada por una gran empresa a las PyME's sin considerar los aspectos y características que son propias de estas últimas, puede resultar en un retroceso del desarrollo

⁹ SÁNCHEZ QUINTERO, J. (2003). *Estrategia Integral para Pymes Innovadoras*, Revista Escuela de Administración de Negocios, enero-abril, N° 47 (pp.34-45). En: FARDELLI CORROPOLESE, C., SZLETCHTER, D., BLANC, R. *et al* (2010). *Entre lo tácito y lo explícito: el proceso estratégico en pymes de Entre Ríos y Buenos Aires. Un estudio de casos*. In XVa Reunión Anual Red PyMEs Mercosur. "Redes y su aporte al crecimiento de las PyMEs en el año del Bicentenario de Argentina", pág. 1

¹⁰ KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. (2005). *El desafío del liderazgo*. Ediciones Granica, Buenos Aires, pág. 37

¹¹ ORTIZ, A. (julio - diciembre 2010). *Gestión estratégica. Aplicación en las PYMES industriales*. Revista Copérnico, Año VII, N° 13, pág. 14

de la empresa y la negación del concepto de planeamiento estratégico como un instrumento efectivo.

En la actualidad, un enfoque existe la tendencia a clasificar a las PyME's de forma estática, por las características relacionadas con su tamaño, sin abordar la naturaleza cualitativa o dinámica que ellas tienen. Por ello, “en los últimos años, el acento de la bibliografía especializada fue cambiando del concepto PyME al concepto de emprendimiento entendido como un proceso de creación y desarrollo ..., llevado a cabo por el equipo emprendedor, en el que los grandes riesgos iniciales son mitigados hasta constituir una empresa en crecimiento”¹².

Esta tendencia pone de manifiesto la necesidad de considerar a la empresa joven de una manera particular. Ya sea por las características propias del emprendedor que la creó (emprendedor por oportunidad, por estilo de vida o por necesidad, profesional o no profesional, etc.); o por la etapa del proceso de emprendimiento por la que atraviesa (transformación, expansión, maduración), o por su naturaleza (productiva, de servicios, de base tecnológica, etc.).

Es menester entonces considerar que el modelo de implementación del plan estratégico que se aplique en estas empresas contemple las características que ellas poseen, diferenciándolas de las de una empresa ya consolidada.

PROBLEMA

Las micro y pequeñas empresas de la provincia de San Luis, Argentina, necesitan modelos de planeamiento estratégico que, a través de una implementación efectiva, las ayuden a lograr su propio progreso y contribuyan a la sustentabilidad de su actividad económica.

En general, en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, desde su nacimiento hasta la consolidación de su escala competitiva, se avanza más por la convicción de sus líderes que por la claridad de sus estrategias, más por el esfuerzo de sus integrantes, que por minuciosos estudios sobre los cambios en el ambiente de los negocios.

¹² ENDEAVOR_PROSPERAR. (2009). *El Rol del Sector Público en la Promoción del Emprendedorismo*. Encuentro Federal para el Desarrollo Emprendedor (pág. 64). Endeavor – ProsperAr, Buenos Aires, pág. 8

Lo urgente y lo cotidiano dominan el escenario de las decisiones empresariales en las PyME's, dificultando que los procesos de planeamiento formen parte del sistema de gestión empresarial. Además, la flexibilidad que las caracteriza y que les permite cambiar de dirección rápidamente, parece contraponerse con los mínimos requisitos de formalidad del planeamiento estratégico.

Tal vez esto sea así porque los modelos generalmente aceptados, a la hora de su implementación, son demasiado estructurados y los circunscriben a formas determinadas que no les permiten dar una respuesta rápida a los cambios que deben enfrentar.

Además, la ausencia de una cultura de la medición provoca que los líderes de las pequeñas organizaciones tiendan a preferir las decisiones basadas en su instinto por sobre las decisiones basadas en datos, perdiendo el equilibrio natural que debe existir entre estos dos factores clave de la decisión estratégica.

El problema que da lugar a esta investigación es entonces que los modelos de implementación del plan estratégico desarrollados en la literatura, sirven especialmente a empresas denominadas medianas o grandes, que cuentan con estructuras organizacionales, sistemas y procesos ya consolidados. Su aplicación en las micro y pequeñas empresas, tienen una efectividad limitada porque no consideran aspectos relevantes de esta tipología empresarial.

Por lo expresado, cabe preguntarse: ¿es posible establecer modelos de planeamiento estratégico que resulten eficaces para el desarrollo sustentable de las micro y pequeñas empresas de la Provincia de San Luis?

HIPÓTESIS

Es posible establecer modelos de planeamiento estratégico en pequeñas empresas, que tengan en cuenta las características que les son propias y contribuyan a su desarrollo sustentable.

Esta hipótesis general se subdivide en dos hipótesis específicas que, enunciadas de manera secuencial, concurren a los efectos de determinar los atributos de un modelo efectivo de planeamiento estratégico.

Hipótesis 1

Las micro y pequeñas empresas que muestran signos de crecimiento, sustentabilidad y acceso al financiamiento evidencian niveles apropiados de eficiencia operativa, de capacidad de innovación, de acceso a la información y de existencia de redes.

Hipótesis 2

Las micro y pequeñas empresas que evidencian niveles apropiados de eficiencia operativa, de capacidad de innovación, de acceso a la información y de existencia de redes lo hacen en base a la construcción continua del liderazgo de sus dirigentes, de equipos de trabajo consolidados, de métodos de planificación y control, y del establecimiento de políticas adecuadas.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivo General

Diseñar un modelo de planeamiento estratégico aplicable a las pequeñas empresas de la provincia de San Luis, Argentina, basado en las características que le son propias y que contribuya a su desarrollo sustentable.

Objetivos Específicos

- Establecer los condicionamientos al desarrollo sustentable de la pequeña empresa, dados entre otros factores por su escala, por el tipo de producto y de mercado, y por el marco legal y normativo que regula la actividad.
- Identificar las particularidades del mercado y de la competencia que impactan en la gestión estratégica.
- Precisar los aspectos culturales, los recursos, las capacidades y las competencias de las pequeñas empresas que promueven la planificación estratégica.
- Determinar las capacidades y competencias de los líderes de las pequeñas empresas que impulsan la gestión estratégica.

- Analizar la problemática del diseño de los sistemas de gestión empresarial aplicados a la pequeña empresa.
- Realizar una propuesta de modelo de planeamiento estratégico en pequeñas empresas.

METODOLOGÍA

A continuación, se describen las consideraciones más relevantes sobre la propuesta metodológica para la presente investigación.

Se trata de una investigación aplicada que trata de resolver de manera específica la problemática de la efectividad de los procesos de planeamiento estratégico en pequeñas empresas, a través del desarrollo de modelos basados en las características de la organización.

Se considera una investigación correlacional porque procura determinar apropiadamente las relaciones entre los diversos factores que afectan el resultado del proceso de planeamiento estratégico de las pequeñas empresas de la provincia de San Luis.

Esta investigación se propone además identificar los condicionantes a la efectividad del proceso de planeamiento estratégico en pequeñas empresas. Las dimensiones por considerar son, a priori, el tipo de empresa, de producto y de marco legal y normativo, las particularidades del mercado y de la competencia que impactan en la gestión estratégica, los aspectos culturales y las capacidades y competencias de sus líderes, los recursos y capacidades de la empresa y la problemática del diseño de los sistemas de gestión empresarial.

La población en estudio es el conjunto de las empresas formalmente encuadradas en la categoría de PyME, radicadas en la provincia de San Luis, Argentina. Esta población es estudiada a través de una muestra establecida oportunamente, con los cuidados necesarios para asegurar su representatividad y la autenticidad de los resultados.

Las fuentes de información secundarias para la construcción del marco teórico son la bibliografía existente, estadísticas del sector, investigaciones previas, publicaciones científicas y aportes de especialistas en la materia.

Las fuentes de información primarias consideradas a priori, son los resultados de encuestas realizadas al efecto. Dichas encuestas son el instrumento para obtener información

organizada, con iguales preguntas para todos los individuos analizados que permiten establecer el tipo y grado de relación entre las variables estudiadas.

Se realizan entrevistas en las que, sobre la base de una guía, se pregunta a los individuos sobre los comportamientos y características organizacionales, a fin de contribuir a la descripción del problema en estudio.

En todos los casos, la validez de los instrumentos es condición excluyente para la consideración de la información.

APORTES A LA ADMINISTRACIÓN

En conformidad con lo expresado, esta investigación busca generar un aporte importante al conocimiento de la problemática de la dirección estratégica en las micro y pequeñas empresas, proponiendo modelos de planeamiento estratégico que contribuyan a la sustentabilidad de la misma.

BREVE ESTRUCTURA DE LA TESIS

1. Introducción al tema de la tesis doctoral, los objetivos, la estructura básica y el desarrollo de la idea.
2. Marco referencial, análisis de los antecedentes existentes sobre los modelos de planeamiento estratégico en pequeñas empresas.
3. Marco conceptual.
 - 3.1. Análisis de los condicionamientos al desarrollo sustentable de la pequeña empresa.
 - 3.2. Estudio de las particularidades del mercado y de la competencia que impactan en la gestión estratégica de la pequeña empresa.
 - 3.3. Examen de los aspectos culturales, los recursos, las capacidades y las competencias de las pequeñas empresas que promueven la planificación estratégica.
 - 3.4. Estudio de las capacidades y competencias deseables en los líderes de las pequeñas empresas que impulsan la gestión estratégica.
 - 3.5. Análisis de la problemática del diseño de los sistemas de gestión empresarial aplicados a la pequeña empresa.

4. Desarrollo metodológico del modelo que se utiliza para la validación empírica de los factores condicionantes al proceso de planeamiento estratégico en pequeñas empresas. Recolección de la información de campo en la provincia de San Luis. Análisis de los datos.
5. Identificación de los aspectos críticos del proceso de planeamiento estratégico, descripción de los factores condicionantes del desarrollo sustentable de las pequeñas empresas.
6. Propuesta de modelos de planeamiento estratégico en pequeñas empresas.
7. Conclusiones y aportes fundamentales al conocimiento científico e identificación de las posibles líneas de investigación futuras en el campo de la dirección estratégica de las pequeñas empresas.

MARCO TEÓRICO

“We did not set out to domesticate it but to make it friendly.”

“No nos propusimos domesticarla, sino hacerla más amigable”

H. Mintzberg, B. Ahlstrand y J. Lampel, refiriéndose al planeamiento estratégico en las organizaciones en la fábula del elefante de su famoso libro “*Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*”.

ANTECEDENTES

Este capítulo ofrece una revisión, integración y extensión de la literatura más relevante acerca del tema en cuestión con el fin de capturar sus aspectos esenciales.

El estudio concienzudo de autores clásicos en la materia es una tarea obligada a la hora de comprender los conceptos y procesos involucrados en el planeamiento estratégico.

Henry Mintzberg afirma que es importante destacar que el campo del *management* estratégico necesita ser explorado abiertamente, y no de una manera cerrada a la discusión irreconciliable de las diferentes tendencias o a su aislamiento¹³.

En este sentido, la lectura de los autores clásicos ayuda a volver a repasar los conceptos clave y los consensos científicos dentro la disciplina, reafirmando una vez más que el paso del tiempo pone de manifiesto su excelencia.

“La historia no se repite, pero provee tanto una referencia para evaluar el significado de las nuevas teorías y técnicas, como un medio para valorar la evolución del management a través del tiempo y las contribuciones duraderas de los pensadores que lideran nuestra disciplina.”¹⁴

Más allá de que pueda pensarse que las soluciones propuestas en el pasado no tienen utilidad práctica para resolver los problemas de hoy, debe considerarse que por lo menos en parte, ellas son producto de la evolución de la organización en términos de cultura, liderazgo,

¹³ MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, New York, pág. IX, traducción propia

¹⁴ WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. John Wiley & Sons, Hoboken, pág. XXV, traducción propia

aprendizaje organizacional, etc., y que existe un paralelo entre estos estados evolutivos y las etapas a través de las cuales progresó el pensamiento gerencial.

Para la realización de esta investigación se estudiaron los aportes de varios autores que, a lo largo de estos últimos años, han realizado diferentes propuestas acerca del management, el pensamiento estratégico, sus métodos de planeamiento, etc.

Algunos ahondan en aspectos teóricos de la estrategia, el planeamiento, sus diferentes formas de adaptación, etc., en tanto que otros, más instrumentales, desarrollan el uso de modelos y herramientas enmarcados en las disciplinas de la Administración.

Sin embargo, es importante mencionar que las ideas expuestas en los aportes “teóricos” no son producto de una abstracción que los autores hacen sobre el tema, sino el resultado de su experiencia profesional en la aplicación de modelos e instrumentos en diferentes organizaciones y contextos. Del mismo modo, los autores que podríamos definir como “instrumentales”, componen sus métodos y los llevan a la práctica a partir del estudio teórico. Por lo tanto, hay una forma de retroalimentación entre unos y otros que dificulta ser terminantes en esta caracterización.

Siguiendo este criterio, se abordan las propuestas de escritores fundamentales de la disciplina como Daniel Wren, George Steiner y Henry Mintzberg, e interpretándolas con la mirada puesta en los procesos de planeamiento estratégico de las PyME's.

A los fines de comprender las cuestiones generales del pensamiento estratégico, el recorrido histórico que proponen Wren y Bedeian en su excelente libro titulado *The evolution of management thought*, permite profundizar en la evolución comprobada del concepto y comprender mejor sus alcances.

En las cuestiones relacionadas con la teoría de las organizaciones, varios son los aportes que permiten adentrar en el tema y que son de gran valor en la construcción del marco teórico. Entre estos libros se destacan *Nuevas teorías de la empresa. Una revisión crítica* de Coriat y Weinstein, *Gestión de la complejidad en las organizaciones* de Etkin y *Diseño de organizaciones* de Schvarstein.

Específicamente en las cuestiones sobre el *management* y la estrategia, las ideas de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en su libro *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management* son considerados en este trabajo como una contribución fundamental a la comprensión de los procesos estratégicos. Su caracterización de las

Escuelas de Planeamiento Estratégico sintetiza los diferentes movimientos conceptuales de este tiempo y ha sido reconocida y valorada por muchos otros autores importantes.

También, George Steiner en su libro *Strategic planning* desarrolla una propuesta muy importante sobre el planeamiento estratégico, estableciendo aspectos que actualmente constituyen un modelo bastante completo en sus componentes.

En cuanto a los aportes instrumentales, Thompson y Strickland en su libro *Administración Estratégica*, desarrollan cada uno de los aspectos del planeamiento estratégico ejemplificado a través de un amplio conjunto de casos de estudio que facilitan su comprensión por su claridad expositiva.

Además de las contribuciones mencionadas, pueden encontrarse intervenciones más recientes en relación al Planeamiento Estratégico, plasmado en experiencias internacionales como *Formalized Planning in Small Business* de Baird y otros. En cuanto a las experiencias nacionales, los aportes de Fardelli Corropolese y otros son claramente explicativos de los modelos organizacionales observados en nuestro país, así como el trabajo de Miguel en *Plataforma Integrando San Luis - Análisis Descriptivo de Datos* sobre la caracterización de las PyME en la Provincia de San Luis.

La controversia existente acerca de si el planeamiento estratégico realmente contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones o no, ha sido desarrollado por diversos autores, entre los que se destaca *Evidence on formal strategic planning and company performance* de Falshaw, Glaister y Tatoglu.

Dado que la mayoría de las PyME's de nuestro país pertenecen a las escalas micro y pequeña, el estudio de las características de la empresa en su etapa de emprendimiento es central. Para ello, el trabajo de Kantis y Komori titulado *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia* ofrece un estudio comparativo que describe la realidad de las organizaciones en esta escala.

Otros documentos importantes consultados para esta investigación, son los desarrollados por diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Entre los primeros son de gran importancia los del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación Argentina en lo que respecta al mercado de trabajo, y los de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria de la Nación Argentina en cuanto a la definición de políticas de desarrollo del colectivo PyME.

Entre las organizaciones no gubernamentales consultadas, los informes del Observatorio PyME tienen una relevancia fundamental por el rigor con el que desarrolla encuestas e investigaciones sobre el desempeño de las PyME's en la Argentina.

En el ámbito local, se destacan los esfuerzos de la Fundación Emprender San Luis en el fomento de la actividad emprendedora en la Provincia de San Luis y sus iniciativas desarrolladas en conjunto con la Universidad Católica de Cuyo para caracterizar la actividad económica de la región.

El objetivo de esta búsqueda es establecer el conjunto de conceptos, definiciones, características y modelos que hacen del planeamiento estratégico un instrumento valiosísimo en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de los denodados esfuerzos que se hagan, es muy difícil llegar a definir al planeamiento estratégico en una sola frase, aunque sí se puede aproximar una definición conceptual que permite proyectar su operacionalización en microempresas y pequeñas empresas.

MARCO REFERENCIAL

El abordaje de Wren y Bedeian

La propuesta de Daniel A. Wren y Arthur G. Bedeian acerca de la evolución del pensamiento gerencial, fue expresada en su obra *The Evolution of Management Thought*, escrita en 2009, bajo la pretensión de que el estudio de la historia ayuda a poner en contexto nuestro presente y a darle sentido a nuestras decisiones más allá de nuestra limitada experiencia.

Citando a Lawrence¹⁵, los autores distinguen la investigación histórica (indagación sobre las personas y eventos del pasado), de la perspectiva histórica (el uso de la historia como materia prima para entender el presente). En este sentido, para captar el sentido evolutivo del *management*, es necesario comprender el marco cultural en el cual se desarrolló en cada momento histórico, con la premisa de que el management es una actividad

¹⁵ LAWRENCE, B. S.; *Historical Perspective: Using the Past to Study the Present*. Academy of Management Review 9 (April 1984), pág. 307-311. En WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G. op. cit., pág. 4, traducción propia

abierta, que interactúa con el contexto social y con su cultura, influenciándolo y siendo afectado por él.

El tratamiento de los aspectos de la cultura que más se relacionan con el management es muy útil para estudiar y analizar la evolución del pensamiento gerencial. “El comportamiento humano es el resultado de las fuerzas culturales del pasado y del presente, y la disciplina del management es también un producto de las presiones económicas, sociales, políticas y tecnológicas pasadas y presentes”¹⁶.

La faz económica de la cultura se refiere a la relación entre la sociedad y los recursos de que dispone, sean estos tangibles o intangibles, creados por el hombre o no. En este sentido, todas las sociedades han presentado dos tipos de problemas económicos: la escasez de los recursos y la multiplicidad de fines económicos de los individuos.

A lo largo de la historia, los autores reconocen que han habido tres métodos para la asignación de recursos escasos: el método tradicional, que establece la distribución en base a un principio o precepto social; el método de la dominación, en donde una persona o institución social impone su voluntad; y el método del mercado (la forma más reciente), en donde los recursos son asignados espontáneamente por un conjunto de fuerzas impersonales que buscan maximizar su propio bienestar, sin la intervención de preceptos sociales o esquemas de dominación.

Y es esta última forma de asignación (la de las fuerzas del mercado), la que pone de manifiesto la necesidad de desarrollar y sistematizar un conjunto de ideas formales respecto del *cómo*, que son llamadas *management*.

El aspecto social representa la relación entre los individuos que conforman los grupos sociales, en el contexto de sus valores sociales y éticos. En general, son reglas que se refieren a la aceptación de las conductas del otro y las expectativas en cuanto al trato recíproco.

También se incluyen los acuerdos acerca de cómo deben ser realizadas determinadas tareas dentro del grupo en términos de su ordenamiento y coordinación, por ejemplo, cómo producir un bien económico o cómo alcanzar el bien común.

¹⁶ WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G., op. cit., pág. 5, traducción propia

La cuestión política del contexto cultural concierne a las relaciones entre los individuos y el estado en la búsqueda del orden social a través de acuerdos generalmente escritos sobre la vida y la propiedad.

El rol del management está influenciado por la forma de gobierno de la sociedad, en cuanto a la manera en la que favorece o no el desarrollo de la propiedad privada, la distribución de los bienes y los mecanismos para la resolución de conflictos.

La faceta tecnológica está esencialmente relacionada con la económica y la social, en tanto que se trata del diseño y desarrollo de instrumentos que facilitan la obtención de recursos y la vida en la sociedad.

Por la aplicación ingeniosa de la tecnología, las sociedades tienen la posibilidad de influenciar todos los otros aspectos de la cultura. Especialmente en el pasado reciente y en el actual presente, la tecnología tiene un protagonismo destacable, tanto por sus beneficios como por sus consecuencias negativas.

Los autores concluyen que, en el contexto de una naturaleza adversa a los fines de la sociedad y ante la falta de recursos, las personas establecemos nuestras necesidades económicas, sociales y políticas. Y para satisfacerlas, creamos organizaciones económicas, sociales y políticas que son influenciadas por la tecnología. Estas organizaciones son administradas bajo las reglas del *management* a los efectos de una efectiva adquisición, asignación y utilización de los recursos y del esfuerzo humano para alcanzar sus objetivos.

Cronológicamente (y sin pretender que los límites temporales queden claramente definidos), Wren y Bedeian realizan un análisis exhaustivo de las diferentes etapas históricas del pensamiento gerencial. Los autores realizan un desarrollo desde la Edad Temprana, con el Código de Hammurabi (2250 AC) hasta la etapa en la que comienza la Era del Gerenciamiento Científico con Frederick Taylor en la segunda mitad del Siglo XIX. Más tarde estudian las características de la Era de la Persona Social en la década de 1930 para concluir en la Era Moderna que nace luego de la Segunda Guerra Mundial.

En resumidas cuentas, “el pensamiento gerencial ha evolucionado para hacer frente a los problemas más antiguos de la humanidad: asignar y utilizar recursos escasos para alcanzar los deseos colectivos en un mundo siempre cambiante”¹⁷.

¹⁷ *Ibidem*, pág. 509, traducción propia

“En las civilizaciones tempranas, se pusieron de manifiesto los primeros intentos de relacionar a los individuos con las organizaciones, pero por lo general con un escaso sentido económico y sostenido desde un punto de vista localista de la función gerencial”¹⁸. Así, el management se inicia más como un arte que como una disciplina, eminentemente práctico y sin una visión genérica.

Al finalizar el Feudalismo, surgió un nuevo orden político, con nuevas miradas sobre las personas, las actividades económicas y los valores sociales que fueron la antesala de la Revolución Industrial. Surge así un nuevo sistema de producción (la fábrica) en reemplazo del sistema doméstico, planteando los primeros problemas de la gestión gerencial.

Desde un punto de vista amplio, estos problemas pueden clasificarse en tres grupos: aquellos relacionados con la combinación eficiente de recursos en el proceso productivo, aquellos que conciernen a cómo orientar el comportamiento de las personas hacia los mismos fines y, por último, la forma en que se combinan los dos primeros para lograr los objetivos de la organización.

Ya en la era de la Revolución Industrial, la búsqueda incesante de la eficiencia dio lugar a la aparición del Gerenciamiento Científico, que tuvo en Frederick W. Taylor (1856–1915) a su principal exponente.

A juicio de los autores, “el Gerenciamiento Científico fue más que el estudio de métodos y tiempos, fue una filosofía mucho más profunda para el gerenciamiento de recursos físicos y humanos en un mundo de avanzada tecnología, donde las personas obtuvieron el control de su entorno como nunca antes se había visto”¹⁹. Con bases científicas, Taylor pudo establecer formas de intervención sobre el mundo físico que permitieron lograr mejores niveles de prosperidad económica para la sociedad.

También fueron importantes en esos años dos autores contemporáneos de Taylor, Jules H. Fayol (1841–1925) y Max Weber (1864–1920) quienes desarrollaron las teorías del *management* y de la organización.

En una época en la que, desde un aspecto económico se buscaba la utilización racional de los recursos, desde un punto de vista social se promovía el premio al esfuerzo

¹⁸ *Ibidem*, pág. 115, traducción propia

¹⁹ *Ibidem*, pág. 278, traducción propia

individual y en términos políticos se alentaba el crecimiento a través de la eficiencia, las ideas de Taylor tuvieron un impacto fundamental en el desarrollo de pensamiento gerencial.

En la década de 1930 surge lo que Wren y Bedeian llaman la Era de la Persona Social. A partir de los postulados del Gerenciamiento Científico, los aportes de sociólogos y psicólogos sociales y, en definitiva, de ver al hombre como el centro del entorno económico, social y político, se comienza a percibir que el “*management* aporta un panorama más coherente cuando es visto el cambio cultural en medio de las fuerzas económicas, tecnológicas, sociales y políticas. El *management* es, a la vez, un proceso en y un producto de su medioambiente”²⁰.

Los años '30 fueron momentos de grandes angustias, ruina económica y conflictos sociales que anticiparon una transformación en las relaciones humanas tradicionales. Los desarrollos del *management* mostraron un marcado incremento de la preocupación por las necesidades del hombre más que por la producción, por su sentido de pertenencia, su participación en grupos y la fusión de la organización con el sistema social

En la Era Moderna, “el pensamiento directivo es el resultado del desarrollo histórico de cuatro grandes aspectos: la teoría general del *management* y los estudios de las actividades gerenciales como extensión del trabajo de Henri Fayol; los desarrollos conductistas que surgen a partir del humanismo, las relaciones humanas y otros enfoques orientados a la gente; las nociones evolutivas de la estructura de las organizaciones y los avances de los abordajes cuantitativos y/o de resolución científica de problemas”²¹. Todos estos enfoques permitieron un mejor entendimiento de las funciones y objetivos del *management*.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, comenzó a entenderse a la empresa como una multiplicidad de actividades que evolucionaron hacia el *management* estratégico.

La influencia de las ciencias sociales tuvo un significativo impacto en el pensamiento gerencial, al punto de promover el rediseño organizacional buscando la mejor *performance* individual y asumiendo que la interpretación que tiene el gerente respecto del recurso humano determina su estilo gerencial.

²⁰ *Ibidem*, pág. 387, traducción propia

²¹ *Ibidem*, pág. 407, traducción propia

También esta época estuvo caracterizada por la búsqueda del orden “científico” en las organizaciones y por los sistemas gerenciales. “La Investigación Operativa fue vista como una versión modernizada de los primeros intentos de usar la ciencia para resolver los problemas de la gestión”²².

Otro aspecto fundamental de la época es el surgimiento de la mirada sobre las obligaciones legales, éticas y sociales de la empresa. “El resultado económico es necesario para la supervivencia de la empresa; el cumplimiento de los límites legales debe existir; pero más allá de eso, la empresa puede elegir cómo ser responsable a las necesidades de su entorno social”²³.

En su Epílogo, los autores destacan la capacidad de ver el pasado con más claridad que el actual presente, dado que este está influenciado por nuevas ideas, cambios y eventos del contexto que emergen continuamente.

Los autores concluyen en la existencia de dos abordajes en el análisis de la evolución del management, uno interno a la organización y otro externo. “Internamente, el pensamiento gerencial ha pasado por etapas caracterizadas por diferentes énfasis en los aspectos técnicos de la producción, el comportamiento en el lugar de trabajo y la satisfacción de las necesidades innatas de la persona, el rol del liderazgo en la guía de los sistemas orientados a objetivos, la naturaleza de las organizaciones como un vehículo para un bien mayor, y en las facetas organizacionales y de métodos de los problemas enfrentados en los sistemas orientados a objetivos. Externamente, el pensamiento gerencial ha sido influenciado por la evolución de las tecnologías, por los cambios en los valores económicos, sociales y políticos, y por los desafíos medioambientales y los de la globalización”²⁴.

La historia no solo nos dice qué fue lo que ocurrió en el pasado, sino que también nos induce a pensar en lo que hacemos hoy y lo que haremos mañana; y más importante aún es el hecho de que nos muestra qué somos capaces de hacer.

²² *Ibidem*, pág. 487, traducción propia

²³ *Ibidem*, pág. 505, traducción propia

²⁴ *Ibidem*, pág. 507, traducción propia

El abordaje de George Steiner

En su libro “*Strategic Planning*”, Steiner intenta desmenuzar las cuestiones conceptuales, estructurales y procedimentales del planeamiento estratégico, con el fin de servir de ayuda y referencia tanto a académicos como a dirigentes empresariales.

Ya en su prólogo, Steiner explica que el planeamiento estratégico es un tema complejo, que admite diversas líneas de aproximación y que, por lo tanto, no puede comprenderse desde una única disciplina, “...el planeamiento estratégico está indisolublemente entrelazado con el proceso de gerenciamiento como un todo”²⁵.

Y agrega que esta complejidad conduce al hecho de que la labor en términos de planeamiento estratégico nunca se completa totalmente. “Raras veces he encontrado un sistema de planeamiento, sin importar cuan exitoso haya sido para ayudar a los gerentes, que sea completamente satisfactorio para todos los gerentes de una organización”²⁶.

El autor concibe al planeamiento estratégico como una herramienta de la administración, sin que pueda distinguirse dentro del conjunto de los procesos del *management*, ni desenmarañarse del resto de las funciones del gerente. Consecuentemente, el planeamiento estratégico es una función y una responsabilidad de los dirigentes de una empresa. “El planeamiento estratégico es la columna vertebral que sostiene el *management* estratégico. Por supuesto que no es la totalidad del *management*, pero es el principal proceso del *management* estratégico”²⁷

Citando a Marvin Bower, Steiner coincide en la existencia de catorce procesos del *management*²⁸:

1. Establecimiento de objetivos.
2. Planeamiento de la estrategia.
3. Determinación de metas.
4. Desarrollo de la filosofía de la empresa.
5. Establecimiento de políticas.

²⁵ STEINER, G. A., op. cit., pág. vii, traducción propia

²⁶ *Ibidem*, pág. viii, traducción propia

²⁷ *Ibidem*, pág. 4, traducción propia

²⁸ Bower M. (1966). *The Will to Manage: Corporate Success through Programmed Management*. McGraw-Hill, New York, pág. 17-18. En STEINER, G. A., op. Cit., pág. 7-8, traducción propia

6. Organización de la estructura de la empresa.
7. Reclutamiento, selección y desarrollo de personal.
8. Fijación de procedimientos.
9. Abastecimiento de las instalaciones.
10. Provisión de capital.
11. Determinación de medidas de desempeño.
12. Establecimiento de programas gerenciales y planes operacionales.
13. Provisión de información para el control.
14. Involucrar al personal.

Para Steiner, todos estos procesos, sin excepción, de una u otra manera, se corporizan en un proceso formal e integral de planeamiento estratégico.²⁹

Ahora bien, también reconoce que hay dos formas de abordar los procesos de planeamiento: aquella basada en la intuición individual del gerente, no formal, con un alcance relativo de corto plazo, basado en su experiencia y en su pensamiento reflexivo; y otra que estructura un sistema formal de planeamiento, organizado y desarrollado en base a un conjunto de procedimientos.

El primero implica un líder descollante, con habilidades y capacidades extraordinarias, que intuitivamente diseña las estrategias y los métodos o procedimientos para llevarlas a cabo.

Sin menoscabar la importancia de esta aproximación, Steiner cuestiona su efectividad global como sistema, en términos de lo raro que es encontrar un líder de estas características. “Si una organización es dirigida por genios intuitivos, no hay necesidad de un planeamiento estratégico formal. ¿Pero cuántas organizaciones son tan afortunadas? Y si lo son, ¿cuántas son las veces que esas intuiciones son correctas según su criterio?”³⁰

En cambio, los sistemas formales se desarrollan sobre la base de una estructura documental explicativa que no solo permite la comunicación de la estrategia, sino que también posibilita la participación de muchas personas dentro de la organización. Generalmente, estos documentos están constituidos por manuales, instructivos y planes

²⁹ STEINER, G. A., op. cit., pág. 8, traducción propia

³⁰ *Ibidem*, pág. 9, traducción propia

escritos que reflejan los esfuerzos de la organización para conseguir sus objetivos estratégicos.

Para Steiner es un error pensar en que ambos enfoques son excluyentes, dado que no pocas organizaciones muestran que ellos están de hecho entrelazados. Y que si bien están a menudo en conflicto, “pueden y deben adaptarse a los requerimientos del otro logrando su complementariedad”³¹.

Luego de abordar estas generalidades, Steiner trata de establecer su propia definición de Planeamiento Estratégico a los fines de un mejor entendimiento que promueva acciones apropiadas en ese sentido.

Propone que, si bien él considera que no existe una única definición, es posible encontrar puntos en común entre todas las propuestas mencionadas en la literatura.

De esta manera, y con el fin de promover una profunda comprensión del concepto de planeamiento estratégico, decide definirlo desde cuatro puntos de vista diferentes: el futuro de las decisiones de hoy, su proceso, su filosofía y su estructura.³²

En su relación con el futuro, Steiner ve al planeamiento estratégico como la identificación sistemática de las amenazas y oportunidades del mañana, que abre los posibles cursos de acción alternativos que son la base para tomar las decisiones de hoy en la forma de una cadena de causa-efecto.

Como proceso, se desarrolla a partir del establecimiento de objetivos, la definición de estrategias y el desarrollo de planes pormenorizados que aseguran la implementación su y el logro de los objetivos buscados. Esta sucesión de acciones, debido a que los cambios en el ambiente de los negocios son incesantes, debe ser concebida como un proceso continuo, especialmente en lo que se refiere a la formulación de las estrategias.

En cuanto filosofía, Steiner se refiere al planeamiento estratégico en su esencia como un conjunto de declaraciones o formas de pensar basados en la apreciación del futuro, que hacen que las acciones planificadas valgan la pena y se lleven a cabo lo mejor posible. En este sentido, el planeamiento estratégico es más un ejercicio intelectual que un conjunto prescripto de procesos, procedimientos, estructuras y técnicas.

³¹ *Ibidem*, pág. 10, traducción propia

³² *Ibidem*, pág. 13-15, traducción propia

Como estructura formal, el planeamiento estratégico se vincula con los otros tipos de planes más importantes, los de mediano plazo, y los operacionales en un esfuerzo sistemático para alcanzar los objetivos y propósitos de la organización. A través de esta configuración en diferentes tipos de planes, la dirección se asegura de que sus estrategias se conviertan en decisiones cotidianas.

De esta manera puede entenderse que, para Steiner, el planeamiento estratégico es un proceso continuo y formal en su estructura, que tiene la finalidad de establecer los cursos de acción de la organización con vistas a lograr los objetivos que se propone y en base a las consideraciones sobre el futuro que hacen sus dirigentes. Esto, llevado a cabo de manera sistemática, pone en evidencia la forma en la que la organización piensa su realidad y el futuro de sus decisiones.

El abordaje de Henry Mintzberg

Mintzberg es sin dudas uno de los más prestigiosos investigadores en temas de management estratégico. Entre sus obras más destacadas encontramos "*Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*", escrito en 1998 en colaboración con B. Ahlstrand y J. Lampel.

En este libro, a través de la fábula "*The blind men and the elephant*" de John Godfrey Saxe (1816-1887) los autores ponen de manifiesto que el planeamiento estratégico es mucho más que la suma de las corrientes de pensamiento que hay sobre ello y que, si bien ninguna lo describe cabalmente, es necesario entender cada una de ellas.

"Un elefante no es una trompa, pero ciertamente tiene una, y sería muy difícil comprender a los elefantes sin referirnos a sus trompas".³³

Es así que los autores agrupan las diferentes corrientes de pensamiento en diez escuelas del planeamiento estratégico según tres tipos de visión diferentes:

En la Visión Prescriptiva se encuentran las escuelas del Diseño, de la Planificación y del Posicionamiento. En la Visión Descriptiva se hallan las escuelas del Emprendedor, del

³³ MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J., *Strategy safari...*, op. cit., pág. 4, traducción propia

Conocimiento, del Aprendizaje, del Poder, la escuela Cultural y la Ambiental. Y en la Visión Integrativa solo se incluye la escuela de la Configuración.

La Escuela del Diseño: La creación de la estrategia como un proceso de concepción

Esta escuela tiene su origen más importante en el General Management Group de la Harvard Business School, a través de la publicación en 1965 del libro *“Business Policy: Text and Cases”* de Learned E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. y Guth W.D. que se convirtió en libro de texto más importante del tema, así como la voz dominante de esta escuela de pensamiento.³⁴

Mintzberg reconoce que los aportes más importantes de esta escuela han sido dos: en primer lugar, establece que debe haber una concordancia fundamental entre las oportunidades externas y las capacidades internas³⁵. En segundo lugar, por su carácter fundacional, ha establecido gran parte del vocabulario utilizado en el análisis estratégico.

Dentro de la Visión Prescriptiva, esta escuela pone de manifiesto la necesidad de que el pensamiento estratégico preceda a la acción estratégica, como si fuera posible una construcción estructurada y secuencial del planeamiento estratégico. Mintzberg cuestiona esta postura entendiendo que en el desarrollo de la estrategia no pueden quedar separados los roles en la organización entre los que “piensan” y los que hacen”. La consecuencia directa de esta idea es que la formulación de la estrategia pasa a ser un proceso de concepción y no de aprendizaje.

Prueba de ello es que, al emplear la herramienta principal de este modelo, el Análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, del inglés S.W.O.T.), los miembros de la organización se detienen a pensar cuáles son sus fortalezas y debilidades frente al escenario externo como paso previo a la formulación de la estrategia. Entonces Mintzberg, para poner de manifiesto su discrepancia, se pregunta: “¿existe alguna organización que pueda estar realmente segura de sus fortalezas y debilidades antes de ponerlas a prueba?”³⁶

³⁴ *Ibidem*, pág. 25, traducción propia

³⁵ *Ibidem*, pág. 45, traducción propia

³⁶ *Ibidem*, pág. 34, traducción propia

Para concluir, establece cuales serían las situaciones en las que podrían aplicarse los supuestos de esta escuela: cuando un solo líder maneja toda la información importante para la formulación estratégica, cuando esa persona tiene una comprensión completa y acabada de la situación, cuando estos conocimientos deban establecerse antes de que se formule la estrategia (esto implica un contexto estable y previsible), y cuando la organización está preparada para un sistema de gestión centralizado.

Entonces se reconocen dos contextos empresariales en los que este modelo podría ser aplicable: cuando hay un cambio importante en la organización que implique un cambio considerable en la estrategia, y en organizaciones nacientes, donde se debe contar con un claro sentido de la orientación para competir con rivales ya establecidos o para posicionarse en un nicho libre de su influencia.³⁷

La Escuela de la Planificación: La creación de la estrategia como un proceso formal

La idea central de esta corriente de pensamiento es la formalización de la estrategia, sustentada en una estructura formal explícita para la cual se precisan procedimientos establecidos, personas entrenadas y herramientas estructuradas de análisis (el plan maestro).

Esta escuela tiene su origen en el destacado libro de Igor Ansoff llamada “*Corporate Strategy*”, publicada en 1965 al mismo tiempo que la ya mencionada obra fundacional de la Escuela de Diseño.

Mintzberg reconoce que las premisas sobre las que se basa este modelo son tres³⁸:

1. Las estrategias son el resultado de un proceso consciente, controlado y formal, que se descompone en distintas etapas, cada una de ellas delineada por listas de verificación y basada en técnicas específicas.
2. La responsabilidad de todo el proceso le cabe a la alta dirección de la empresa, y la responsabilidad por la ejecución de la estrategia recae en el *staff* de planificadores.
3. Y a partir de este proceso, las estrategias surgen completamente formuladas y listas para ser implementadas a través de una cuidadosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diferente clase.

³⁷ *Ibidem*, pág. 44, traducción propia

³⁸ *Ibidem*, pág. 58, traducción propia

La crítica fundamental de Mintzberg a esta escuela es su pretensión de simplificar a través de la formalización, un proceso humano (individual y socialmente hablando) que es extremadamente complejo.

La mayoría de los modelos de plan estratégico se reducen a que, una vez realizado el análisis F.O.D.A., se divida la estrategia en etapas metódicamente delineadas, articular cada una de ellas con muchas de listas de verificación y técnicas de análisis, poniendo especial cuidado en el establecimiento de los objetivos para la implementación y la elaboración de presupuestos y planes operativos que los soporten.³⁹

Según el punto de vista de los autores, existen en el modelo tres falacias que confunden a sus defensores: la primera es creer que una organización puede predecir el comportamiento de su entorno (la falacia de la predeterminación), la segunda es considerar que es posible que la alta dirección puede formular planes separadamente de quienes tienen la responsabilidad de implementarlos (la falacia de la ruptura), y por último, creer que procesos tan complejos como la creación de estrategias pueden internalizarse, comprenderse y sintetizarse en la organización a través de la formalización (la falacia de la formalización).

De acuerdo a su concepción, la formulación de estrategias es un proceso que requiere por parte del estratega una profunda percepción de la realidad, creatividad y capacidad de síntesis. Por ello, esta escuela cae en el error de considerar que la formalización exigida a través del análisis detallado conduce a la síntesis que requiere la estrategia. “Como el análisis no equivale a la síntesis, el planeamiento estratégico nunca creará estrategias... Concluimos que el planeamiento estratégico ha sido mal llamado. Debería haberse denominado *programación estratégica*.”⁴⁰

La Escuela del Posicionamiento: La creación de la estrategia como un proceso analítico

Si bien esta escuela tiene sus orígenes en ideas establecidas hace ya mucho tiempo, tomó un protagonismo en la década del 80, a partir de la publicación de “*Competitive Strategy*” de Michael Porter.

³⁹ *Ibidem*, pág. 49, traducción propia

⁴⁰ *Ibidem*, pág. 77, traducción propia

Sus premisas⁴¹ pueden resumirse en las siguientes:

1. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
2. El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
3. El proceso de formulación de la estrategia es, por lo tanto, una selección de estas posiciones genéricas con base en cálculos analíticos.
4. Los analistas tienen un rol muy importante en este proceso, proporcionan los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas.
5. En consecuencia, las estrategias se presentan completamente desarrolladas y entonces se articulan e implementan; en efecto, las estructuras del mercado impulsan estrategias posicionales de manera premeditada y ellas conducen a la estructura organizacional.

Como puede verse, la Escuela del Posicionamiento tiene algunos elementos fundacionales de sus antecesoras (la de Diseño y la de la Planificación), pero sus premisas descansan en una visión estrecha de la estrategia: solo unas pocas categorías de estrategias, llamadas *genéricas*, son importantes en una industria determinada, y son las que pueden ser defendidas contra la competencia actual y futura.

“Tal como en las otras dos escuelas prescriptivas, la formación de la estrategia siguió siendo percibida como un proceso consciente y controlado, que produce estrategias completamente desarrolladas de manera premeditada y que se hacen explícitas antes de ser formalmente implementadas. Pero aquí, el proceso se concentró de forma más reducida en el cálculo -para ser específicos-, que en el desarrollo de perspectivas estratégicas integradas y excepcionales (como en la Escuela de Diseño), o en la formulación de un conjunto de planes (como en la Escuela de la Planificación). La noción de que la estrategia precede a la estructura también se conservó en esta escuela. Pero otra forma de “estructura” fue puesta por encima, la de la industria, de manera tal que la estructura industrial impulsó a la posición estratégica, que a su vez condujo a la estructura organizacional.”⁴²

⁴¹ *Ibidem*, pág. 84, traducción propia

⁴² *Ibidem*, pág. 84, traducción propia

En su texto, Mintzberg observa que, dentro del pensamiento de la Escuela del Posicionamiento, se produjeron tres grandes corrientes: la de los primeros textos militares, la de las exigencias de la consultoría de los años '70 y, por último, los trabajos más recientes realizados en los años '80.

En la primera corriente, fueron fundamentales los textos de Sun Tzu y Von Clausewitz que describían las principales estrategias aplicadas en el campo de batalla. Estas condiciones para obtener la victoria se basaban no solo en el análisis posicional entre los contendientes, sino también las “máximas” que debía regir su comportamiento.

Estos principios fueron llevados al campo de los negocios a través de múltiples adaptaciones realizadas por autores del momento, en donde ideas tales como “rodear y destruir”, “retirada planificada” o “rodear al enemigo cuando se lo supera por diez a uno” expresaban estrategias empresariales en situaciones de competencia comercial.

Ahora bien, Mintzberg advierte que debe tenerse cuidado con estas máximas, porque su obviedad puede llevar a alguna manera de confusión: “La mayoría de las máximas son obvias, las máximas que son obvias no tienen sentido, algunas máximas obvias se contradicen con otras máximas obvias (tales como concentrar las fuerzas y mantenerse flexible). Por lo tanto, cuidado con las máximas.”⁴³

En la segunda corriente, las consultoras en estrategia tomaron un protagonismo inusitado, sin ir más allá de las máximas de la corriente anterior.

Muchas veces, estas consultoras especializadas interpretaron la experiencia de manera limitada frente al protagonismo de los datos calculados, y transformaron las “máximas” en “imperativos”, a los fines de imponer el resultado de su trabajo.

La consultora más destacada fue Boston Consulting Group, quienes desarrollaron dos herramientas fundamentales para el análisis estratégico: la Matriz de Crecimiento y Participación y la Curva de la Experiencia. En ellas, si bien tenían una base producto de la experiencia, sus conclusiones tomaban la forma imperativa (eran “la mejor forma” de hacer las cosas).

⁴³ *Ibidem*, pág. 92, traducción propia

Además de las consultoras especializadas en estrategia, surgieron también las empresas dedicadas a vender bases de datos con información económica y comercial del mercado.

La crítica de Mintzberg en este caso se centró en que no es lo mismo encontrar una correlación entre variables y otra es suponer causalidad, y que tampoco es lo mismo plantear que se debe alcanzar determinada posición que lograrlo, y mucho menos que mantenerse en ella.

La tercera corriente, denominada por Mintzberg como “El desarrollo de propuestas empíricas”, es en la que se detiene para un análisis más profundo porque representa cabalmente la estrategia de posicionamiento, además de ser la más actual.

Esta corriente puso énfasis en que debía encontrarse una fuerte relación entre el *status* interno de la organización y el contexto de mercado, basados “en la creencia de que el estudio sistemático podía poner de manifiesto las estrategias ideales en determinadas condiciones”⁴⁴ de la estructura del mercado donde la empresa opera.

Es en este sentido que Porter establece su ya clásico modelo de Análisis Competitivo en el que estudia las cinco fuerzas competitivas del mercado (de los competidores, de los proveedores, de los compradores, de los proveedores de bienes sustitutos y el ingreso potencial de nuevos competidores) y sus tres estrategias genéricas (de liderazgo en costos, de diferenciación y de concentración).

La crítica de base que Mintzberg le hace a esta escuela es similar a las dos anteriores, y está relacionada con la separación entre quienes crean la estrategia y quienes la implementan, tornándola excesivamente premeditada y debilitando el proceso de aprendizaje que ella misma conlleva.

Adicionalmente, profundiza su crítica desde cuatro aspectos en los que él considera errado el planteo de la Escuela de Posicionamiento: su foco estrecho, su interpretación también estrecha del contexto, su proceso y la definición misma de estrategia que ella sustenta.

⁴⁴ *Ibidem*, pág. 99, traducción propia

Considera que el concepto de estrategia solo está orientado a cuestiones económicas y cuantificables, en oposición a las cuestiones sociales y políticas, es decir, a aquellas que son económicas y no cuantificables.

En cuanto al contexto, afirma que no es casual su tendencia a considerar los grandes negocios o la industria madura, en virtud de que “allí es donde el mercado es más poderoso, la competencia es menos efectiva y el potencial para la manipulación política es más marcado”⁴⁵. También allí es donde se encuentran la mayor cantidad de datos e información, lo que hace más fácil la labor del análisis cuantitativo.

La tendencia hacia el análisis en las industrias maduras pone también de manifiesto su preferencia hacia las condiciones de estabilidad del mercado, en detrimento de la inestabilidad propia de las industrias que aún no han alcanzado su madurez y que presentan un dinamismo caracterizado por decisiones rápidas, sin mucha información y con poco tiempo para el análisis. En cierto modo, este énfasis en el estudio de las condiciones del contexto es a costa del examen de las capacidades internas de la organización.

Es notable también la importancia que esta escuela le da al cálculo por encima de la experimentación en el mercado. Irónicamente Mintzberg afirma que “el mensaje de la Escuela de Posicionamiento no es abrirse (al mercado) y aprender, sino quedarse en casa y calcular”⁴⁶.

Ahora bien, esta actitud hace que su modelo, al estar tan centrado en sí mismo, no pueda resolver las imprevisibles alteraciones que se producen en el mercado y que no se pueden prever.

Por último, los autores sostienen que la definición de estrategia que esta escuela sostiene es estrecha en sí misma. Si la estrategia es considerada de forma exclusiva como el resultado de la aplicación de una fórmula (como en la Escuela de la Planificación) implica la existencia de un conjunto de resultados posibles y preestablecidos (estrategias genéricas), minuciosamente estudiados, que no permiten dar lugar a la creatividad. En palabras de Mintzberg, “se tiende a la idea de permanecer aquí en lugar de llegar allí”⁴⁷.

⁴⁵ *Ibidem*, pág. 113, traducción propia

⁴⁶ *Ibidem*, pág. 115, traducción propia

⁴⁷ *Ibidem*, pág. 117, traducción propia

La Escuela del Empresarial: La creación de la estrategia como un proceso visionario

Si bien esta escuela toma de la Escuela de Diseño que la construcción de la estrategia es un proceso desarrollado por un único individuo en la organización, se distingue de ella en la importancia que le da a la intuición, el talento y la percepción del líder.

El concepto más importante que incorpora esta escuela es el de *visión*, definida como la imagen de la estrategia, como el desarrollo posible de la organización, con un sentido de dirección hacia un estado posible en el largo plazo.

Mintzberg entiende que las premisas de esta escuela son⁴⁸:

1. La estrategia existe en la mente del líder como una perspectiva, como una visión del futuro de la organización con un sentido de largo plazo.
2. El proceso de creación de la estrategia es, en el mejor de los casos, semiconsciente, basado en la experiencia y en la intuición del líder, concebida por él o adoptada de otros, que luego es internalizada como una conducta propia.
3. El líder promueve la visión decididamente, casi obsesivamente, manteniendo un control muy cercano en la implementación que permita reformular algunos aspectos específicos cuando sea necesario.
4. La visión estratégica es entonces maleable y tiende a ser a la vez, deliberada y emergente: deliberada como una visión amplia y emergente en sus detalles.
5. La organización se torna también maleable, una estructura simple que responde a las directivas de su líder, tanto en el inicio de una empresa, como en una organización dirigida por un solo individuo, o una gran empresa frente a un cambio radical, en la cual los procedimientos y las relaciones de poder son suspendidas para permitirle al líder visionario un buen espacio de maniobra.
6. La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de una estrategia de nicho, donde la posición en el mercado está protegida de las fuerzas de la competencia directa.

⁴⁸ *Ibidem*, pág. 143, traducción propia

La combinación del liderazgo centrado en la personalidad del líder y la visión estratégica constituyen la clave del éxito organizacional. Por ello, esta escuela ha profundizado el estudio de las características y particularidades del liderazgo que hacen exitosa a una organización.

Citando a Bennis y Namus, en su obra *The Strategies for Taking Charge*, Mintzberg reproduce algunos aspectos de la visión⁴⁹:

- Para elegir una dirección, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización... Esta visión articula un punto de vista realístico, creíble y atractivo...
- La visión es un objetivo atrayente... Con la visión, el líder proporciona un vínculo entre el presente y el futuro de la organización.
- Centrándose en la visión, el líder opera sobre los recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, su compromiso y sus aspiraciones.
- Si existe alguna chispa de genialidad en el líder, esta descansa en su capacidad de trascender.

El mismo Mintzberg, en su artículo llamado *Strategy-Making in Three Modes* (California Management Review 16, 2, Winter 1973:44-53) sugiere cuatro características con las que el empresario aborda la creación de la estrategia: una continua búsqueda de oportunidades, el poder centralizado, acciones dramáticas ante la incertidumbre y el crecimiento como objetivo principal de la estrategia.

En su crítica a la Escuela Empresarial, Mintzberg reconoce que se trata de un modelo muy útil especialmente en los primeros años de una organización, donde la búsqueda de dirección e integración es manifiesta y es posible que sea preciso un liderazgo pujante y una visión fecunda.

Asimismo, al estar la estrategia demasiado centrada en el comportamiento de un solo individuo se asegura un amplio conocimiento de la operación, alentando la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

⁴⁹ *Ibidem*, pág. 137, traducción propia

Sin embargo, “una filosofía basada en la visión perpetúa el mito de que las organizaciones deben depender de una o dos personas excepcionales para tomar las decisiones que corresponden, mientras que el resto las siguen con entusiasmo”⁵⁰.

La Escuela Cognitiva: La creación de la estrategia como un proceso mental

Esta escuela tiene su origen en el campo de la psicología cognitiva, que busca comprender los procesos que se producen en la mente del estratega que le permiten establecer una estrategia.

Aquí se sostiene que el estratega es un autodidacta que estructura sus modelos de pensamiento basándose en su experiencia previa. Esta experiencia le da forma a su conocimiento, que a su vez lo lleva a hacer lo que hace y que, finalmente, conforma una nueva experiencia que sirve de base para un nuevo modelo.

Dentro de la Escuela Cognitiva conviven dos ramas bien diferenciadas: la corriente objetiva y la corriente subjetiva. La primera sostiene que el conocimiento se estructura en un proceso de búsqueda de una imagen objetiva del mundo, en tanto que el segundo sostiene que en realidad todo se sustenta en una interpretación que el estratega hace del mundo. En definitiva, la corriente objetiva interpreta que el estratega hace una re-creación del mundo, en cambio la corriente subjetiva sostiene que el conocimiento crea el mundo.

La ubicación de esta escuela en el análisis de Mintzberg no es casual. Él entiende que la Escuela Cognitiva es “una especie de puente entre las escuelas más objetivas del Diseño, la Planificación, el Posicionamiento y la Empresarial, y las más subjetivas de Aprendizaje, la Cultura, el Poder, la Ambiental, y la de Configuración”⁵¹.

Esta escuela reconoce la necesidad de abordar el problema desde varios puntos de vista.

Desde los individuos, se preocupa por entender la forma en que las personas toman decisiones, y en especial sus prejuicios y distorsiones. Entre estos últimos se encuentra el uso que se le da a las analogías y metáforas que tienden a constituirse en una simplificación

⁵⁰ *Ibidem*, pág. 145, traducción propia

⁵¹ *Ibidem*, pág. 151, traducción propia

excesiva de la realidad. Muchas veces las organizaciones quedan atrapadas en su forma de ver las cosas cuando a su alrededor todo cambió.

En cuanto al comportamiento colectivo, esta escuela entiende a la organización como un “sistema colectivo de interpretación de la información”⁵². La mayoría de la información que procesa la organización debe ser resumida y sintetizada para facilitar su interpretación, lo que constituye una distorsión que retiene cautivos a la estructura de reportes de la organización.

También puede verse al conocimiento organizacional como un mapa (metafóricamente implica el recorrido de terrenos desconocidos), dado que todos concuerdan en que “el requisito esencial para el conocimiento estratégico es la existencia de estructuras mentales que lo organicen”⁵³.

La creación de la estrategia puede ser vista también como un proceso de conceptualización que se produce en la mente del estratega. En este sentido, esta escuela admite que este proceso mental “puede estar escondido en lo más profundo de nuestro subconsciente. En otras palabras, mucho de nuestro conocimiento crucial puede ser “tácito”, es posible que conozcamos más de lo que decimos”⁵⁴.

Siguiendo a Herbert Simon, en su trabajo titulado “*Making management decisions: the role of intuition and emotion*” de 1987, Mintzberg afirma que la intuición surge en la mente del estratega como producto de la organización intelectual que él hace de sus conocimientos y recuerdos -que hasta ese momento solo eran fragmentos de su historia desnudos de sentido estratégico-, y que le permiten una rápida respuesta. “El criterio y la intuición son simplemente análisis convertidos en hábitos”⁵⁵. Si bien no se sabe cuál es la fuente de la que surge la inspiración del estratega (*insight*), su existencia es indiscutible.

Otro aspecto a considerar es el conocimiento como construcción. A partir de que la interpretación que realiza la mente humana de la realidad está condicionada por la experiencia previa, puede decirse que el mundo es una construcción intelectual.

⁵² *Ibidem*, pág. 155, traducción propia

⁵³ *Ibidem*, pág. 157, traducción propia

⁵⁴ *Ibidem*, pág. 162, traducción propia

⁵⁵ *Ibidem*, pág. 162, traducción propia

Esta construcción mental no es solo un fenómeno individual, sino también grupal. Por una parte, el individuo utiliza esquemas de pensamiento relacionados con lo que él ve y cree. En tanto que el conocimiento grupal queda comprendido dentro de lo que los investigadores llaman “el marco psicológico”. Esto es, una construcción social de conceptos comunes al grupo, por ejemplo, el mercado potencial, la visión de la empresa, la crisis económica, etc. que operan como referencia: permiten incluir o dejar afuera aspectos de la situación que esté siendo considerada por el equipo.

De esta manera, la visión del líder deja de ser una orientación o una guía para constituirse en “la interpretación que él realiza del mundo convertida en una realidad colectiva”⁵⁶.

Si bien esta escuela ha dejado muchas cuestiones sin resolver, Mintzberg le reconoce un potencial enorme, sobre la base de una idea fundamental muy válida: la creación de la estrategia es también un proceso de creación de conocimientos.

También es importante el aporte que hace esta escuela en lo referente al reconocimiento de la existencia de un medio, de un contexto que es interpretado más o menos objetivamente y que, circularmente, es también creado individual y colectivamente.

La Escuela del Aprendizaje: La creación de la estrategia como un proceso emergente

Esta escuela surge a partir de la pregunta sobre ¿qué tan premeditada es la estrategia?, avanzando sobre la idea de que es difícil distinguir entre su formulación y su implementación por la existencia comprobada de estrategias emergentes a lo largo del desarrollo de la vida de la organización.

La respuesta que esta escuela da al problema es relativamente simple de formular, las organizaciones aprenden con el tiempo. “Las estrategias emergen en la medida que las organizaciones aprenden acerca de su situación tanto como sobre su capacidad para lidiar con ella..., convergiendo en patrones de comportamiento que funcionan”⁵⁷. Pero implementar esta idea no es sencillo.

⁵⁶ *Ibidem*, pág. 170, traducción propia

⁵⁷ *Ibidem*, pág. 176, traducción propia

Las propuestas de esta escuela han sido tratadas desde diversos ángulos, pero hay dos conceptos fundamentales a destacar: el hecho de que hay estrategias que surgen del devenir de los acontecimientos y la necesidad de atribuirle un sentido estratégico a aquello que ocurrió.

En cuanto al emerger de estrategias desde la realidad, sucede lo que en la obra de Mintzberg se denomina como “incrementalismo desarticulado”. Es decir, a partir de algunas ideas que pueden ser parte de la visión de la organización, o de sus premisas culturales, o de sus intenciones estratégicas, se van sucediendo una serie de decisiones particulares, fragmentadas, sin una coordinación formal, que conforman un proceso de adecuación mutua.

Mintzberg afirma que “las organizaciones no están gobernadas por una racionalidad global, ni tampoco por una estructura consecuente que conduzca los cambios. Estos emergen de la interacción acumulada de los sistemas básicos de actuación, llamados “rutinas” ... La interacción entre las rutinas establecidas y las situaciones novedosas constituye una importante fuente de aprendizaje”⁵⁸. Así el proceso se desarrolla de manera convergente a un patrón que finalmente es llamado “estrategia”.

En este contexto es entonces muy difícil disociar el pensamiento estratégico de la acción estratégica, porque para esta Escuela, ninguna estrategia es pensada por completo de manera anticipada y la estrategia resultante es una combinación de las intenciones estratégicas y las estrategias emergentes.

“El auténtico aprendizaje tiene lugar en la interface entre el pensamiento y la acción, cuando los actores reflexionan sobre lo que han hecho”⁵⁹.

Además del reconocimiento de la existencia de estrategias emergentes, esta Escuela proporciona un elemento clave: la necesidad de la organización de darle un sentido a los acontecimientos del pasado, justificando de alguna manera el actual estado de cosas en la organización.

Este concepto se opone a la idea prescriptiva de que primero debe pensarse la estrategia, y una vez definida, seleccionada y formulada, se dispone a implementarla. En

⁵⁸ *Ibidem*, pág. 182, traducción propia

⁵⁹ *Ibidem*, pág. 195, traducción propia

cambio, “la realidad emerge de una permanente interpretación y actualización de nuestra experiencia pasada”⁶⁰.

Las organizaciones no tienen control absoluto sobre la realidad que acontece, y el hecho de que hay estrategias que emergen a lo largo del horizonte estratégico, se vuelve importante encontrar justificaciones para lo ocurrido, a partir de una interpretación del pasado. Esa mirada retrospectiva, que converge entre lo planificado y lo emergente, permite el aprendizaje y el establecimiento de nuevas estrategias premeditadas para el futuro.

Así, el rol del liderazgo cambia sustancialmente. Ahora, su función no es la definición de la estrategia, sino el impulso de las intenciones estratégicas y la conducción del proceso de aprendizaje a través del cual pueden emerger nuevas estrategias. El líder tiene entonces que dinamizar la interrelación entre el pensamiento y la ejecución, ejerciendo un control atento a los cambios y a las necesidades de re planificación e implementación, y enseñando a la organización a interpretar y aprender sobre su conducta.

La crítica más fuerte que Mintzberg hace a esta escuela, es el riesgo de un acento sobredimensionado sobre los procesos de aprendizaje que, especialmente en los momentos de crisis, puede producir el alejamiento de las estrategias establecidas por reaccionar permanentemente a todos los estímulos emergentes, la formulación de estrategias equivocadas por seguir señales malinterpretadas o la ausencia de estrategias, como producto de un incrementalismo desarticulado e irracional.

La Escuela del Poder: La creación de la estrategia como un proceso de negociación

La Escuela de Poder identifica al proceso de creación de la estrategia con el uso del poder y la política como instrumento para lograr aquello que sirve a los intereses particulares de la organización.

En este sentido el autor cuestiona que la política sea un sistema de poder legítimo en las organizaciones. “Una organización se puede describir como una entidad que funciona con base en varios sistemas de influencia: autoridad, ideología, experiencia y política. Los primeros tres pueden considerarse legítimos en cierto sentido: la autoridad se basa en un poder legalmente sancionado, la ideología en creencias aceptadas con amplitud y la

⁶⁰ *Ibidem*, pág. 198, traducción propia

experiencia en un poder certificado de manera oficial. En contraste, el sistema político refleja un poder que es técnicamente ilegítimo, debido a los medios de que se vale, y a veces también, a los fines que promueve.”⁶¹

En Mintzberg, se define al *poder* como la capacidad de influenciar en otros y a la *política* como el aprovechamiento de ese poder en formas tanto legítimas como ilegítimas y, por lo tanto, capaces de producir resultados negativos, pero también positivos.

También hace dos distinciones importantes en el ejercicio del poder y la política por parte de las organizaciones: la política al interior de la organización (micro-poder) y el uso del poder por la organización sobre el contexto más próximo (macro-poder).

En el interior de la organización, el proceso de creación de la estrategia no es solo un proceso de planificación, o de aprendizaje, como se ha visto en las escuelas anteriores, sino que también es un proceso de negociación que procura resolver las diferencias de pensamiento y el conflicto de intereses que existe entre sus miembros. “Los objetivos en competencia de los individuos y las coaliciones llevará a confundir y distorsionar cualquier estrategia deseada.”⁶²

El surgimiento de las estrategias emergentes es entonces el resultado de la presión que ejerce el poder y la política en la conducta de los individuos, poniendo de manifiesto las estructuras de poder en la organización.

A su vez, la estrategia emergente representa también una indicación de que algunos cambios son necesarios en la organización. Ello genera en los individuos algunos temores básicos, como por ejemplo el miedo a perder la estabilidad lograda, o el miedo por la indefensión ante situaciones desconocidas. Esto altera, entre otros aspectos, las percepciones, los intereses y los compromisos de la comunidad, y pone a sus miembros en situación de conflicto. ¿Cómo resuelven las organizaciones esta situación?: con más acción política.

Mintzberg presenta cuatro aspectos útiles del sistema político en las organizaciones. En primer lugar, representa una forma darwiniana de selección de los líderes más poderosos y en mejores condiciones de dirigir la organización. Por otra parte, el sistema político puede

⁶¹ MINTZBERG, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, pág. 278

⁶² MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. *Strategy safari...*, *op. cit.*, pág. 236, traducción propia

abarcar todos los matices de una situación, al contrario de los sistemas de autoridad, ideología o cultura y experiencia técnica específica, que solo pueden tener presente un solo aspecto de la realidad. En tercer lugar, la política ayuda a desbloquear y promover el cambio en los sistemas más legítimos de la organización. Por último, la acción política ayuda a implementar el cambio a través de las alianzas en el interior de la empresa.

En cuanto al uso del poder por la organización sobre su contexto externo más próximo, “la estrategia desde la perspectiva del macro-poder consiste primero en gestionar la demanda de esos grupos de interés, y segundo, en su uso selectivo para el beneficio de la organización”⁶³.

Las organizaciones logran esto a través de mecanismos de adaptación al entorno, haciendo que sus estrategias coincidan con sus demandas, o intentando influenciar en el entorno de manera que éste último armonice con sus capacidades.

Los trabajos más importantes que cita Mintzberg sobre esta escuela describen diferentes formas con las que una organización maneja el macro-poder. Estas incluyen el análisis de *stakeholders*, quienes, en un sentido amplio, representan a quienes pueden ser afectados por las actividades de la empresa; la descripción de maniobras estratégicas para controlar la influencia de agentes externos; y la creación de estrategias cooperativas que le permiten gestionar la complejidad de las interdependencias entre la organización y el medio.

En cuanto a su crítica a esta escuela, los autores mencionan que pareciera que el poder y la política ocupan un espacio extremadamente importante, en desmedro de otros aspectos tales como el liderazgo y la cultura.

Sin embargo, también reconoce que “difícilmente tiene sentido describir al proceso de creación de la estrategia como un proceso desprovisto de poder y política”⁶⁴, especialmente durante la ocurrencia de cambios importantes en organizaciones maduras y de envergadura, en organizaciones complejas y altamente descentralizadas de profesionales, durante momentos en los que el cambio se encuentra bloqueado y en tiempos de inestabilidad sin una clara orientación de la organización.

⁶³ *Ibidem*, pág. 248, traducción propia

⁶⁴ *Ibidem*, pág. 248, traducción propia

La Escuela Cultural: La creación de la estrategia como un proceso colectivo

En contraposición con la Escuela del Poder, en donde una de las consecuencias directas de la acción política es el fraccionamiento de la organización, la Escuela de la Cultura visualiza la integración de sus miembros a través de la cultura.

El impacto de la cultura de la organización comenzó a apreciarse en la década del '80 cuando los pensadores del campo estratégico comienzan a tomar conocimiento de que en las empresas japonesas las cosas se hacen de una manera diferente, que en el ámbito empresarial se denominó como “la cultura japonesa”.

“Esencialmente, la cultura está constituida por las interpretaciones [que los individuos de una organización hacen] del mundo y las actividades e instrumentos que las reflejan.

... las creencias compartidas que repercuten en las tradiciones y hábitos, así como también en manifestaciones más tangibles: relatos, símbolos, e incluso edificios y productos.”⁶⁵

Cuando esas interpretaciones del mundo están más intensamente relacionadas y menos conscientes son, la cultura está más profundamente enraizada en cada uno de los individuos de una organización.

La raíz cultural limita las posibilidades de acción organizacional (y entre ellas la de pensar estratégicamente), dado que esta tiende a reflejarla. La creación de la estrategia es entonces un proceso influenciado por la raíz cultural de la organización, que toma más la forma de una perspectiva que enmarca las diferentes estrategias que la de una posición relativa.

Otro de los vínculos entre cultura y estrategia se pone en evidencia en relación a la capacidad de cambio en las organizaciones. Las características culturales tienden a ofrecer resistencia a los cambios estratégicos necesarios, obligando a la organización a desaprender la lógica dominante anterior para que se produzca el aprendizaje estratégico. Es como si la organización tienda a aferrarse tenazmente a las formas de hacer las cosas que han funcionado en el pasado.

⁶⁵ *Ibidem*, pág. 263, traducción propia

Dentro de esta escuela se han desarrollado diversos aspectos de interés para el management. Uno de los más importantes es la Teoría Basada en los Recursos.

Esta teoría reconoce que existe reciprocidad entre cultura y recursos, dado que “las creencias y valores crean instrumentos [tangibles o no], y los instrumentos crean y dan forma a las creencias y valores”⁶⁶.

En este sentido, los recursos son entendidos como “los activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimientos, etc. que son controlados por una empresa y que le permiten crear y llevar a cabo estrategias efectivas”⁶⁷ para su desarrollo y se clasifican en materiales, humanos y organizacionales.

Vale decir que solo son recursos (tangibles o intangibles) aquellos que aseguran la sustentabilidad de las ventajas competitivas, y que se reconocen por su valor para mejorar los resultados estratégicos, su originalidad, su imposibilidad de ser imitado y de ser sustituido.

De manera que la cultura de una organización puede ser considerada un recurso clave en la medida que no pueda ser imitado. Para lo cual, paradójicamente, la propia “incapacidad de una organización para comprender y reproducir su propia cultura puede ser la mejor garantía de su ventaja estratégica”⁶⁸.

En su crítica, Mintzberg menciona la dificultad que ofrece una cultura arraigada frente a la necesidad de cambios. No existen indicadores que alerten a los directivos sobre el momento de desafiar la cultura existente.

Sin embargo, realiza una contribución fundamental al pensamiento estratégico con la dimensión social de este proceso, agregando al directivo la función de administrar el conocimiento colectivo.

⁶⁶ *Ibidem*, pág. 275, traducción propia

⁶⁷ *Ibidem*, pág. 277, traducción propia

⁶⁸ *Ibidem*, pág. 279, traducción propia

La Escuela Medioambiental: La creación de la estrategia como un proceso reactivo

La idea que se establece en esta Escuela es que las organizaciones tienen una capacidad de decisión limitada por su entorno al cual solo pueden reaccionar a través de mecanismos de adaptación.

De todas las escuelas estudiadas hasta aquí, es en ésta en donde la capacidad de la organización y el liderazgo de sus dirigentes llegan a su menor nivel de influencia, cediendo el protagonismo al medioambiente.

Para estudiar los fundamentos de esta idea es importante comprender que, por efecto de las fuerzas del contexto, las organizaciones son de alguna manera llevadas a *nichos ecológicos* donde operan de manera siempre competitiva con otras entidades. Allí, “las organizaciones permanecen hasta que los recursos se vuelven escasos o las condiciones se tornan demasiado hostiles”⁶⁹.

La base que dio lugar a esta idea se encuentra en la Teoría de la Contingencia, que considera que no hay una “mejor manera” de hacer las cosas puesto que ello depende de la situación en la que la organización se encuentre inmersa, diferentes escenarios dan lugar a diferentes directivas.

A partir de allí, se desarrolla la perspectiva de la ecología de la población, para la cual es al menos cuestionable que las organizaciones puedan aprender de su realidad o adaptarse al entorno. Sostienen más bien que las organizaciones sobreviven en la medida de su capacidad para tomar recursos del ambiente en competencia con otras entidades.

Esta propuesta considera que es el entorno el que establece las condiciones de aptitud para la sustentabilidad, por lo que esta disputa por los recursos hace que solo sobrevivan las organizaciones más aptas, las que mejor responden a las exigencias del contexto.

“Dependiendo de cómo se desarrollen las condiciones, la organización será seleccionada u objetada, dependiendo del exceso de capacidad que conserva y de cómo la ha asignado”⁷⁰. De manera que al estratega solo le queda la posibilidad de tomar medidas

⁶⁹ *Ibidem*, pág. 288, traducción propia

⁷⁰ *Ibidem*, pág. 292, traducción propia

para aprovechar al máximo lo que el entorno le ofrece, para maximizar su ajuste a las condiciones ambientales o para preservar sus recursos ante futuras contingencias.

Así, las organizaciones que participan de la competencia en un determinado entorno encuentran formas para gestionar los recursos disponibles, determinando un conjunto normativo compartido entre ellas que contribuye a su supervivencia. Ese conjunto de normas que, progresivamente las entidades van formulando, es lo que la Teoría Institucional denomina *isomorfismo institucional*, del cual se reconocen tres tipos. El isomorfismo coercitivo, que representa a las regulaciones que ejercen presión sobre las organizaciones para adaptarse; el isomorfismo mimético, que incluye las imitaciones que unas entidades realizan de otras más exitosas; y el isomorfismo normativo, que obedece a la influencia de normas profesionales de procedimiento.

Al realizar la crítica a esta escuela, Mintzberg reconoce que las dimensiones de la estrategia empresarial son muy genéricas e imprecisas, que los estrategas precisan de descripciones más concretas para tomar decisiones.

Otro aspecto muy criticado es que parece existir en el entorno una especie de “imperativo ambiental” que limitan la capacidad de decidir del estratega, y solo pueda considerar las condiciones relacionadas con los límites de su alcance.

La Escuela de la Configuración: La creación de la estrategia como un proceso de transformación

El abordaje de esta Escuela es muy particular en relación a las anteriores, porque no descarta a ninguna como posibilidad o, mejor dicho, las incluye a todas en un proceso de reconfiguración de la organización que a lo largo del tiempo pasa entre estados más o menos estables a través de procesos de transformación.

Vale decir que admite cualquier esquema organizacional (o escuela), estable en el tiempo y coherente con sus propósitos, necesidades y recursos. Sostiene además que la organización evoluciona de un estado a otro de manera dinámica a través de transformaciones más o menos intencionadas.

Estas configuraciones “adoptan una estructura específica combinada con un tipo particular de contexto, que implica determinados comportamientos que dan lugar a un conjunto particular de estrategias”⁷¹.

En este sentido, el rol de la dirección es lograr un equilibrio entre configuración y transformación, administrando ambos procesos de manera que la organización se mantenga estable durante las etapas de configuración y gestione las transformaciones con el menor impacto negativo posible.

Si bien para Mintzberg es muy difícil hablar separadamente de configuración y transformación, dado que la segunda es derivada inevitablemente de la primera, explora los dos conceptos por separado remarcando permanentemente su interrelación.

En cuanto a la configuración establece en primer lugar que es el conjunto de dimensiones de la organización puestas en conjunto en un mismo marco para definir un modelo específico. En segundo lugar, observa que los distintos estados pueden verse ordenados a lo largo de la historia de la organización conformando lo que él llama “ciclos vitales”.

La forma en que las dimensiones de la organización se estructuran hace que funcione más o menos eficazmente en un contexto determinado, por ejemplo, una forma de planificación con un modelo de liderazgo en una situación competitiva determinada. “Esto sugiere que el éxito [de las organizaciones] no es alcanzado a través del cambio de estrategias sino a por la explotación de aquellas que han sido implementadas.”⁷²

El cambio se produce entonces cuando una configuración dada pierde armonía con su contexto. Entonces, la empresa busca un nuevo estado de equilibrio con otra disposición de sus dimensiones, es decir, con otra configuración coherente de sus propósitos, necesidades y recursos. Para ello, se establecen e implementan nuevas estrategias, dando lugar también a las estrategias emergentes, que resultan en un nuevo modelo específico de organización.

Esta sucesión, vista a través del tiempo muestra la existencia de un “bucle interminable entre crisis y renovación, donde las consideraciones de otras escuelas pueden

⁷¹ *Ibidem*, pág. 305, traducción propia

⁷² *Ibidem*, pág. 314, traducción propia

ser vistos en secuencia”⁷³. Paradójicamente, las estrategias no promueven el cambio, sino que su verdadera función es estabilizar la dirección del proceso de transformación hacia un nuevo estado de cosas.

En relación al proceso de transformación, Mintzberg reconoce que se han hecho inmensos esfuerzos por encontrar modelos a seguir por las organizaciones, pero no se logró ningún consenso al respecto.

A lo largo de la historia del management estratégico diferentes investigadores y consultores propusieron las herramientas que consideraron efectivas en base a su experiencia, pero ninguna de ellas logró resistir el paso del tiempo. “No existe ninguna fórmula para transformar una organización, y eso incluye, en primer lugar, la noción misma de que existe alguna necesidad de transformarla.”⁷⁴

La crítica hacia esta escuela se basa en dos aspectos. En primer lugar, se considera excesivo el énfasis puesto en la definición de la configuración de la organización. Esta es simplemente una descripción que sirve para teorizar sobre ella y encontrar algunas explicaciones que ayudan a trazar una dirección.

El otro aspecto criticado es acerca del planteo de características dicotómicas del cambio. No hay consenso sobre si este debe ser revolucionario o incremental, o desde arriba hacia abajo o al revés. La realidad es que las organizaciones son sistemas altamente complejos por lo que el criterio de la utilidad debe prevalecer para definir las alternativas estratégicas que orienten a la organización.

Síntesis de la obra de Mintzberg

Mintzberg reconoce la importancia de la palabra *estrategia*, y que existen de ella innumerables definiciones según sea la escuela de pensamiento que se considere y el autor que se tome en cuenta.

Propone entonces que la palabra estrategia sea definida por lo menos en base a sus cinco conceptos fundamentales: la estrategia como un plan, como un patrón, como una posición, como una perspectiva y como una estratagema.

⁷³ *Ibidem*, pág. 314, traducción propia

⁷⁴ *Ibidem*, pág. 336, traducción propia

Cuando se la define como un *plan*, es interpretada en el sentido de que constituye un camino hacia el futuro. En cambio, cuando se la considera como un *patrón*, es vista como la coherencia de las conductas pasadas, la forma en la que tuvo lugar el desarrollo de la organización.

Aquí aparece la primera contradicción aparente: si bien ambas definiciones parecen ser válidas (“las organizaciones planean su futuro y lo hacen evolucionando en base a sus conductas pasadas”⁷⁵) ello no implica que todas las estrategias realizadas hayan sido planeadas. En general, las estrategias llevadas a cabo no respondieron completamente a lo planeado, pero tampoco se apartaron tanto de ello.

Concluye Mintzberg que, en el mundo real, ninguna de estas definiciones se aplica absoluta e individualmente, dado que la consecuencia directa de que la estrategia sea solo planificación es que la organización no aprende y si son puramente emergentes, no se ejerce ningún control. “En otras palabras, las estrategias deben formar, además de ser formuladas”⁷⁶ premeditadamente.

Al considerarla como *posición*, Mintzberg cita a Porter cuando afirma que “una estrategia es la creación de una posición única y valiosa...”⁷⁷ desde donde se observa, hacia abajo, el punto de encuentro entre el producto y el cliente y por otra parte, hacia afuera, se observa al mercado. Contrastando con esta definición, los autores también la consideran una *perspectiva* y, como tal, es una forma de considerar tanto el interior de la organización, como también, hacia arriba, a la visión de la empresa.

De la misma manera en que ocurrió antes, se precisan las dos definiciones (posición y perspectiva) para comprender la estrategia. La forma de ver el mundo de la organización produce diferentes interpretaciones de la posición en la que ella se encuentra.

La última definición que propone Mintzberg para estrategia es la de *estratagema* o *ardid*, es decir una maniobra realizada por la organización para lograr una ventaja sobre otra empresa en el mercado.

⁷⁵ *Ibidem*, pág. 10, traducción propia

⁷⁶ *Ibidem*, pág. 11, traducción propia

⁷⁷ PORTER, M.E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, Nov-Dic 1996, pág. 68. En MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. *Strategy safari...* op. cit., pág. 13, traducción propia

Es difícil de ver si en las descripciones de Mintzberg se describen procesos estratégicos o partes de ello.

“Algunas veces [la práctica estratégica] se vuelve más cognitiva en lo individual que interactiva en lo social... Algunas estrategias parecen ser más racionalmente premeditadas... mientras que otras tienden a ser más adaptativamente emergentes... A veces el entorno puede ser altamente demandante... y otras veces, los líderes emprendedores son capaces de maniobrar a través de él con facilidad. Después de todo, hay etapas y períodos identificables en la creación de la estrategia, no en un sentido absoluto, pero sí como tendencias claras.”⁷⁸

En los últimos años se han desarrollado importantes trabajos de investigación en los que el objeto de estudio han sido las pequeñas y medianas empresas. Ellos muestran una creciente preocupación por su desarrollo y su sustentabilidad, debido principalmente a su importancia económica y por su impacto en el empleo y en la economía de las naciones en general.

La globalización, la concentración de la capacidad operativa, la búsqueda de una mayor eficiencia y el paulatino protagonismo de la actividad emprendedora han sido impulsores fundamentales del desarrollo de las PyME's.

Este hecho ha suscitado el estudio de las condiciones para la sustentabilidad de la PyME en entornos económicos de distinto tipo y en empresas de diferentes características. López Zalazar⁷⁹ identifica tres grandes temas de estudio que sobresalen en la literatura actual: la relación entre el planeamiento estratégico y el desempeño empresarial, el contenido de la planificación estratégica y la existencia de una relación contingente entre la estrategia y el ambiente.

Es desde estos múltiples puntos de vista desde los que se aborda la problemática, tratando de configurar el conocimiento existente en la materia.

⁷⁸ MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. *Strategy safari...*, op. cit., pág. 367, traducción propia

⁷⁹ LOPEZ SALAZAR, A. (2005). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica*. *EconoQuantum*, 2(1), pág. 142.

MARCO CONCEPTUAL

Los condicionamientos al desarrollo sustentable de la pequeña empresa

La clasificación de las PyME's

La contribución de las PyME's como dinamizador de la economía es un tema ampliamente estudiado y, en general, los autores coinciden en que su aporte al empleo, a la competitividad, a la promoción de la riqueza y al afianzamiento de las tecnologías emergentes es fundamental como agente renovador del tejido productivo y del desarrollo económico. En el mundo económico, las PyME's son vistas con gran atención no solo por parte de los gobiernos sino también por los actores económicos en general “debido a sus posibilidades de adaptarse a las complejas realidades locales y regionales”⁸⁰.

Las PyME's conforman un grupo empresarial caracterizado por su presencia en todos los sectores productivos y de servicios, con sus diferentes grados de maduración, desde el emprendimiento hasta la empresa consolidada.

Por otra parte, no existe un criterio común para agrupar a las empresas en la categoría PyME. Algunos adoptan el criterio de la cantidad de empleados, o del valor de ventas o el capital invertido, por mencionar algunos. “En el mundo existe una gran variedad de formas de considerar y definir las empresas micro, pequeñas y medianas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan. Es decir, en cada país, tomando en cuenta su experiencia y características propias, sus necesidades singulares y los intereses generados, se pueden esgrimir los argumentos necesarios para aplicar determinada clasificación y, con base en ella, las políticas, medidas y estrategias económicas respectivas tendientes a propiciar el desarrollo de dichos estratos industriales”⁸¹.

Este hecho dificulta la instrumentalización de políticas de estímulo a su desarrollo y de un marco legal que las regule, además de las posibilidades de estudio y análisis de uno de los sectores más importantes de la economía. Adicionalmente, una de las consecuencias de

⁸⁰ CARDOZO, E., VELÁSQUEZ DE NAIME, Y., RODRÍGUEZ MONROY, C. (2012). *El concepto y la clasificación de PYME en América Latina*. En Global Conference on Business and Financing Proceedings, Vol. 7, pág. 1632.

⁸¹ SAAVEDRA GARCÍA, M. L., MORENO URIBE, H., HERNÁNDEZ CALLEJAS, G. Y. (2008). *Caracterización de las MIPYMES en Latino-América: Un estudio comparativo*. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, 7(Jul-Dic), pág. 59.

la falta de una única definición es la limitación implícita para el relacionamiento e intercambio de las PyME's con otras empresas y organismos del sistema productivo.

En general, los criterios utilizados para la definición de las PyME's en Latinoamérica, se basan en las ventas anuales, el número de trabajadores, el monto de los activos, el patrimonio neto y la relación entre las ventas brutas y los ingresos brutos.

En Argentina, el criterio empleado por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria para la clasificación de las PyME's es el del promedio del volumen de Ventas Totales de la empresa de los últimos tres años (excluidos el Impuesto al Valor Agregado y los impuestos internos que correspondan), en función del rubro empresarial considerado (agropecuario, industria y minería, comercio, servicio y construcción)⁸² y de su tamaño (micro, pequeñas y medianas)⁸³.

Adicionalmente, el Ministerio de Trabajo publica estadísticas del sector también en base a la cantidad de ocupados por la empresa, poniendo en evidencia “las fuertes diferencias entre los distintos sectores (industria, comercio y servicios) y entre las distintas ramas de actividad al interior de cada sector”⁸⁴.

Así, en la Industria Manufacturera, una micro empresa ocupa hasta 5 personas, una pequeña de 6 a 24 personas y una mediana de 25 a 96 personas. De la misma manera, en la categoría Comercio los números son similares: una micro empresa emplea hasta 4 personas, una pequeña de 5 a 17 personas y una mediana, de 18 a 66 personas⁸⁵.

A partir de estas consideraciones, los datos informados por este organismo muestran que la estructura empresarial de la Argentina en el año 2013 estaba conformada por 609.824 empresas, de las cuales el 70% son micro empresas, el 23% son pequeñas, el 6% son medianas y el 2% son grandes.

Numerosos estudios destacan la importancia de las PyME's en la Argentina: En relación a la ocupación, las firmas de hasta 9 empleados sumaron el 86% del total de

⁸² SECRETARÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL. *Resolución 50/2013*. Ministerio de Industria. República Argentina

⁸³ SECRETARÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL. *Resolución 21/2010*. Ministerio de Industria. República Argentina

⁸⁴ OBSERVATORIO DE EMPLEO Y DINÁMICA EMPRESARIAL. (2014). *Caracterización y evolución de la cantidad de empresas. Serie anual - 2013*. Recuperado de http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas_nacionales.asp

⁸⁵ *Ibidem*

empresas del país⁸⁶; desde el punto de vista de la generación de riqueza, “según datos del último censo económico, las PyME argentinas generan el 44% del PIB y 51% del empleo”⁸⁷.

La estructura de las PyME’s en Argentina está conformada de la siguiente manera:

Tabla N° 1: Empresas privadas en Argentina - Según rama de actividad (nivel letra) y tamaño de empresa

Grandes divisiones	Tamaño	2013	Participación dentro de la división	Participación entre las PyME's
Agricultura, Ganadería y pesca	Total	66.515		
	Grandes	340		
	MiPyME's	66.175	99%	11,1%
Pesca y servicios conexos	Total	371		
	Grandes	39		
	MiPyME's	332	89%	0,1%
Explotación de minas y canteras	Total	1.220		
	Grandes	129		
	MiPyME's	1.091	89%	0,2%
Industria manufacturera	Total	59.231		
	Grandes	1.953		
	MiPyME's	57.278	97%	9,6%
Electricidad, gas y agua	Total	1.145		
	Grandes	125		
	MiPyME's	1.020	89%	0,2%
Construcción	Total	26.695		
	Grandes	909		
	MiPyME's	25.786	97%	4,3%
Comercio al por mayor y al por menor	Total	172.074		
	Grandes	2.245		
	MiPyME's	169.829	99%	28,4%
Hotelería y restaurantes	Total	31.159		
	Grandes	311		
	MiPyME's	30.848	99%	5,2%
Transporte, de almacenamiento y de comunicaciones	Total	57.565		
	Grandes	1.003		
	MiPyME's	56.562	98%	9,5%
Intermediación financiera y otros servicios financieros	Total	6.127		
	Grandes	270		
	MiPyME's	5.857	96%	1,0%
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	Total	102.599		
	Grandes	1.261		
	MiPyME's	101.338	99%	16,9%
Enseñanza	Total	8.708		
	Grandes	1.284		
	MiPyME's	7.424	85%	1,2%
Servicios sociales y de salud	Total	25.896		
	Grandes	475		
	MiPyME's	25.421	98%	4,2%
Servicios comunitarios, sociales y personales n.c.p.	Total	50.519		
	Grandes	1.004		
	MiPyME's	49.515	98%	8,3%
Total	Total	609.824		
	Grandes	11.348		
	MiPyME's	598.476	98%	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.⁸⁸

⁸⁶ Sobre la base de: OBSERVATORIO DE EMPLEO Y DINÁMICA EMPRESARIAL. (2014). *Caracterización y evolución de la...*, op. cit.

⁸⁷ FUNDACIÓN OBSERVATORIO PyME. (2013). *Informe Especial: Las PyME industriales, el comercio exterior y las importaciones*. (En base a: Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt, “Small and Medium Enterprises across the Globe: A new Database”, Policy Research Working Paper, Washington, Banco Mundial, 2003. Censo Nacional Económico 2004, INDEC). Buenos Aires, Fundación Observatorio PyME, pág. 26,

⁸⁸ OBSERVATORIO DE EMPLEO Y DINÁMICA EMPRESARIAL. (2014). *Caracterización y evolución de la...*, op. cit.

En esta tabla se ve la preponderancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en cada sector de la economía y los rubros más importantes en el espectro PyME.

El desafío que enfrentan las PyME's es el desarrollo de modelos cada vez más eficientes de producción en un entorno turbulento, impactado principalmente por la globalización de los mercados y las tecnologías emergentes.

La crisis y las oportunidades de las PyME

Las PyME's en la Argentina se enfrentan simultáneamente a situaciones problemáticas en diferentes planos superpuestos, que implican aspectos cada vez más profundos de su esencia.

Desde un enfoque caracterizado por lo inmediato, las PyME's se encuentran frente a las decisiones de crecimiento, de posicionamiento en un microentorno cada vez más competitivo, en la gestión de lo urgente, en la necesidad de una respuesta rápida y económica de sus operaciones, etc.

Desde un punto de vista menos inmediato, las PyME's se enfrentan a la planificación de su desarrollo de manera sostenible, compuesto fundamentalmente por las diferentes formas de acceso al financiamiento, la búsqueda de la eficiencia, el aprovechamiento de las tecnologías, la formación y el perfeccionamiento de sus líderes, el acceso a mercados más amplios, las cuestiones medioambientales, etc.

Y en un plano más distante, las PyME's se preocupan por su inserción en los mercados globales, la consolidación de su actividad económica, su impacto en el empleo, el bienestar de las economías regionales y su contribución a las economías nacionales.

Estas cuestiones configuran el escenario de las PyME's, donde crisis y oportunidades se hacen presentes en un contexto de cambio permanente. Es por ello que la claridad en el pensamiento estratégico y los modelos de planeamiento caracterizados por su dinámica resultan imprescindibles.

Recientes investigaciones realizadas sobre la base de encuestas del Banco Mundial muestran que los principales obstáculos que deben enfrentar las PyME's en Argentina son: "a) administración tributaria, b) acceso al financiamiento, c) prácticas de competidores del sector informal (o competencia desleal), d) inestabilidad política, y e) legislación laboral"⁸⁹.

Esta información confirma lo mencionado anteriormente con respecto a las complicaciones que las PyME's tienen en el corto y mediano plazo, que podrían ubicarse en el ambiente externo más próximo a la empresa.

Queda reflejado aquí que la presión tributaria y las posibilidades de financiar la empresa condicionan sus posibilidades de desarrollo. Las prácticas de la competencia desleal (comercio informal y relaciones laborales informales) también ejercen una influencia negativa en la gestión cotidiana de la pequeña y mediana empresa.

Por último, la inestabilidad política es también una expresión de la incertidumbre económica y la inseguridad jurídica. La importancia de las reglas claras que aportan previsibilidad ayuda a mejorar la calidad de las decisiones del empresario PyME.

Desde una óptica centrada en la organización, Fardelli Corropelese *et al* encuentran cuestiones a abordar por las PyME's desde aspectos cuantitativos y cualitativos. Es así que ellos enuncian los "aspectos del crecimiento cuantitativo de una empresa que se expresan en:

- El incremento de la estructura organizativa. Esto se refleja en el tamaño de la empresa, y su personal.
- El incremento de la capacidad de absorción de la demanda. Esto es posible mediante la adaptación de su capacidad de producción.
- El desarrollo de "puestos de trabajo clave", que adquieran competencias para el mejor conocimiento del mercado y de la inserción del negocio en él. Este desarrollo individual va en paralelo al crecimiento natural.

⁸⁹ COHEN ARAZI, M.; BARALLA, G. (2012). *La situación de las PyMEs en América Latina*. Ieralpyme Argentina, Fundación Mediterránea, Buenos Aires, pág. 19

- Generación de pautas generales para la comprensión del mercado, los competidores, las relaciones con proveedores, y la realización de alianzas políticas para permanecer y prosperar.”⁹⁰

Asimismo, en relación a los aspectos cualitativos, los autores identifican los siguientes temas:

- Desarrollo e implementación de estrategias organizativas. Preferentemente alcanzan las áreas de comercialización, producción, desarrollo de servicios.
- Funcionalidad y coordinación entre las áreas organizativas.
- Aspectos relacionados al control, a la institucionalización de normas.
- Desarrollo a nivel de la dirección de la empresa. Avances en la formación del rol del empresario o bien roles entre los socios.
- Aspectos relacionados al financiamiento de la actividad.”⁹¹

Puede decirse entonces, a modo de síntesis, que los factores condicionantes y las oportunidades para el desarrollo sostenible de las PyME’s se encuentran en los aspectos económicos de corto y mediano plazo (inversión y financiamiento), las cuestiones relacionadas con la mejora de la eficiencia y el acceso a nuevos mercados (logística e internacionalización) y, fundamentalmente, el desarrollo organizativo.

Las particularidades del mercado y de la competencia que impactan en la gestión estratégica de la pequeña empresa.

Las características estructurales de las PyME

Definir a las PyME’s en su estructura no es sencillo, debido a que no todos los criterios de clasificación las pueden representar en verdadera magnitud. Así, si el análisis se limita a sus características económicas, se dejan de lado los aspectos sociales que las caracterizan, como por ejemplo el ser un formidable amortiguador del desempleo en los países en vías de desarrollo.

⁹⁰ FARDELLI CORROPOLESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios: análisis de los aprendizajes de gestión en los primeros años de una empresa*. In: XIa Reunión Anual Red Pymes. “Las PyMEs y el Desarrollo de Sistemas Locales: Innovación y Aprendizaje”, Tandil, pág. 3.

⁹¹ *Ibidem*, pág. 3.

Del mismo modo, el hecho de que las PyME's se desarrollen en las áreas urbanas más importantes no ayuda a evaluar el fuerte impacto de su presencia en la economía de las pequeñas ciudades del interior de cada región.

Si se considera el sector de la economía al que pertenecen las PyME's latinoamericanas, se verifica que “la concentración sectorial se encuentra sesgada hacia los sectores comercio y servicios. Recordemos que éstos son de bajo valor agregado (dado que el comercio es sólo un intercambio que genera un mínimo de valor, y los servicios son, en su mayoría, del tipo de servicios personales). Esto se debe a que en la manufactura las exigencias de habilidades y calificación son mayores que en los otros dos sectores, y también influyen las condiciones del entorno y la normativa vigente”⁹².

Esta realidad configura una cuestión importante a atender, como es el proceso de creación de valor de las empresas. Si la economía se centra mayoritariamente en actividades comerciales seguramente su principal perfil económico es el de las actividades primarias con poca presencia de sectores de gran valor agregado.

Asimismo, Saavedra García *et al* consideran que las PyME's en Latinoamérica “...se caracterizan por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semicalificada o no calificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externos, y finalmente subordinación a las grandes empresas”⁹³.

Penrose sostiene que “las empresas PyME, de manera reactiva, gestan su crecimiento en la detección de oportunidades en el entorno delimitadas por los espacios que las organizaciones de mayor tamaño dejan vacantes durante el proceso de expansión. De este modo, la dinámica de expansión de las empresas PyME en un mercado determinado

⁹² SAAVEDRA GARCÍA, M. L., MORENO URIBE, H., HERNÁNDEZ CALLEJAS, G. Y. (2008). *Caracterización de las...*, op. cit., pág. 69.

⁹³ *Ibidem*, pág. 70.

dependerá del número y naturaleza de los nichos emergentes y de la capacidad que muestren estas empresas para ingresar y aprovecharlos”⁹⁴.

Este conjunto de características parece conducir inexorablemente a una disminución de la productividad global en términos comparativos. “En América Latina las brechas de productividad entre las micro, pequeñas y medianas empresas y las grandes firmas son mucho mayores que en la Unión Europea. En Chile la productividad de una microempresa es apenas el 3% de la de una gran empresa, mientras que en Francia las microempresas tienen una productividad equivalente al 71% de las grandes”⁹⁵.

Estos datos ponen de manifiesto desventajas estructurales de la PyME’s que afectan directamente la competitividad del sector tanto internamente (por ejemplo, a través de grandes diferencias salariales en el mercado) como externamente (por ejemplo, desfavoreciendo las condiciones de intercambio en los procesos de internacionalización).

Los aspectos culturales, los recursos, las capacidades y las competencias de las pequeñas empresas que promueven la planificación estratégica.

Según Fardelli Corropelese *et al*, “el proceso de desarrollo es entendido dentro del marco de un ciclo de vida organizacional que la lleva a atravesar distintas “fases o etapas” entendidas, no de forma lineal ni cronológica ni sucesivas sino como procesos en los que la trayectoria y la adquisición de competencias son centrales y marcan el ritmo de la vida empresarial según los aprendizajes realizados”⁹⁶.

Sin embargo, de estos procesos no hay evidencias claras acerca de cómo se desarrollan en las micro y pequeñas empresas, seguramente porque no han sido estudiados en profundidad. “Poco se sabe, sobre la evolución y dinámica de las estructuras y procesos,

⁹⁴ PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell & Molt, Londres. Citado en FARDELLI CORROPOLESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios...*, op. cit., pág. 3.

⁹⁵ CEPAL. (2013). La Unión Europea y América Latina y el Caribe: Inversiones para el crecimiento, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. Santiago, Chile: Naciones Unidas, pág. 101. Retrieved from <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/48080/UnionEuropeaRev1.pdf>

⁹⁶ FARDELLI CORROPOLESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios...*, op. cit., pág. 4.

de los patrones de aprendizaje, gestión del conocimiento y de la construcción de la identidad organizacional durante la etapa inicial de una empresa”⁹⁷.

Tal vez el hecho de que cada empresa presente diferentes rasgos en cuanto a sus recursos y capacidades, base de sus ventajas competitivas, haya dificultado el estudio sistemático de su realidad.

Las ventajas competitivas de las PyME’s se crean a partir de la gestión adecuada de sus recursos intangibles, diferenciándose de sus competidores y adquiriendo la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios a los que se enfrentan, integrándolos y reconfigurándolos permanentemente.

Las capacidades dinámicas surgen de manera emergente, como producto de un estímulo externo, pero también pueden verificarse como una conducta más o menos planeada en el interior de la organización.

“Para poder dilucidar tanto las capacidades estratégicas como el proceso decisorio que operativiza esas capacidades, se hace necesario identificar el conocimiento tácito que guía el accionar de los procesos estratégicos y la manera en que se explicitan o articulan en un plan determinado”⁹⁸.

La obtención y mejora de las capacidades organizacionales está directamente relacionada con una mejora en la performance interna de la PyME, es recomendable estimular en las empresas las siguientes prácticas:

“1. El planteamiento de nuevas ideas en cuanto la forma de hacer el trabajo, la toma de iniciativas, la toma de riesgos, y el intercambio de conocimientos no solo al interior de la empresa si no con entidades como universidades y otras empresas.

2. La recompensa de las ideas innovadoras que funcionan, el abordaje constructivo de las fallas y el cuestionamiento de las formas tradicionales de hacer las cosas; y

⁹⁷ *Ibidem*, pág. 1.

⁹⁸ FARDELLI CORROPOLESE, C., SZLECHTER, D., BLANC, R. *et al* (2010). *Entre lo tácito y lo explícito: el proceso estratégico en pymes de Entre Ríos y Buenos Aires. Un estudio de casos*. In: XVa Reunión Anual Red PyMEs Mercosur. “Redes y su aporte al crecimiento de las PyMEs en el año del Bicentenario de Argentina”, pág. 24.

3. La revisión del entorno interno y externo de la empresa para encontrar nuevas perspectivas y posibilidades de desarrollo, y la asunción positiva del cambio y de las nuevas ideas.”⁹⁹

Estas capacidades deben internalizarse en la organización para facilitar su desarrollo y sustentabilidad en el largo plazo. “...aquellas empresas que muestran un mayor grado de madurez organizativa, generan hacia su interior la formulación de políticas, como mecanismos de formalización de prácticas, y en menor medida, de rutinas y procedimientos”¹⁰⁰.

Las capacidades y competencias deseables en los líderes de las pequeñas empresas que impulsan la gestión estratégica.

En el punto anterior se indicaba que el desarrollo evolutivo del capital humano de la empresa, constituido por líder y la organización, es uno de los determinantes de su capacidad de competir en el mercado.

En el caso de los líderes, en el proceso de su propio desarrollo, nacen de un *status* de fundador y llegan a su máxima expresión, donde queda instituido con el *status* de empresario. “...el cambio en el proceso de liderazgo obedece a dos arquetipos que varían desde un rol emprendedor originario hacia un rol empresario-administrativo, propio de la madurez organizativa”¹⁰¹.

Ese proceso evolutivo, si bien está caracterizado por avances y retrocesos, no es revolucionario con cambios drásticos de sentido y con total prescindencia de la experiencia previa. Por el contrario, se trata de aprendizajes diferenciados y acumulativos tanto del líder como de su equipo.

A pesar de ello, persiste la creencia o por lo menos la sobreestimación del papel de la intuición en las decisiones estratégicas, confundida probablemente por la informalidad del

⁹⁹ GÁLVEZ ALBARRACÍN, E. J., CONTRERAS PALACIOS, F. D., MALDONADO GUZMÁN, G. (2013). *La orientación al aprendizaje organizacional y su efecto en el desempeño de las MIPYMES colombianas*. Revista FIR, FAEDPYME International Review, 2(3), pág. 57.

¹⁰⁰ FARDELLI CORROPOLESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios...*, op. cit., pág. 5.

¹⁰¹ FARDELLI CORROPOLESE, C., SZLECHTER, D., BLANC, R. *et al* (2010). *Entre lo tácito y lo explícito...*, op. cit., pág. 6.

proceso. “El desafío del liderazgo visionario consiste en poder superar la simbiosis de exclusiva relación personal con sus ideas. En la medida que el proyecto personal crece, la visión debe ser un proceso del grupo, un “hacia dónde vamos” colectivo, asimilado y comprendido por todos los miembros de la organización”¹⁰².

Levie y Autio, citados por Ortiz Medina, señalan que “el capital humano y social del propietario fundador de la empresa constituye el aspecto más valioso, raro y difícil de imitar dentro de la dotación de recursos iniciales de la empresa y, por tanto, el aspecto determinante de la ventaja competitiva inicial”¹⁰³.

Si bien en el proceso de maduración organizacional de las PyME’s se observa un incremento de la formalización en la actividad empresarial, ello no alcanza tanto a las decisiones estratégicas, que aún se muestran centradas en el líder, bajo una combinación de visión, experiencia, saberes y pericias.

Consecuentemente, se identifica la estrategia equivocada y sus consecuencias no deseadas como un problema en la actuación del líder, “Es la mala ejecución. Tan simple como eso: no conseguir hacer las cosas, ser indeciso, no cumplir los compromisos”¹⁰⁴.

Por ello, la falta de competencias gerenciales del líder es tan crítica, especialmente en las etapas iniciales de lanzamiento de la empresa.

¹⁰² Ibidem, pág. 6.

¹⁰³ LEVIE, J., AUTIO, E. (2011). *Regulatory Burden, Rule of Law, and Entry of Strategic Entrepreneurs: An International Panel Study*. Journal of Management Studies 48(6), pp.1392-1419. En ORTIZ MEDINA, M. (2013). El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: un estudio empírico en República Dominicana. Revista FIR, FAEDPYME International Review, 2(3), pág. 42.

¹⁰⁴ CHARAM, R., COLVIN, G. (1999). *Why CEOs Fail It’s rarely for lack of smarts or vision. Most unsuccessful CEOs stumble because of one simple, fatal shortcoming*. Fortune Magazine. Retrieved from http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm. Traducción propia.

La problemática del diseño de los sistemas de gestión empresarial aplicados a la pequeña empresa

El ambiente para la planificación en la PyME

El ambiente donde se desarrolla la planificación en la PyME está caracterizado fuertemente por los recursos y capacidades de la empresa, y por el liderazgo de su propietario, enmarcado en un contexto social y económico complejo.

La fortaleza y la perseverancia del líder en sus ideas fundacionales y en su visión marcan los primeros pasos de la organización.

“Los estadios de menor elaboración muestran definiciones meramente intuitivas del rumbo del negocio, formulación que cambia con la acumulación de aprendizajes organizacionales, de manera que la visión adquiere una dimensión meta-política”¹⁰⁵.

Algunos autores reconocen diferentes estadios en la evolución de la organización. Inicialmente sus conductas siguen patrones biológico-adaptativos, luego se comportan de manera estratégico-intuitiva y por último llegan a una etapa de explicitación de sus políticas¹⁰⁶.

Las conductas biológico-adaptativas surgen en la etapa inicial del desarrollo empresarial y se caracteriza por una respuesta a los cambios del entorno basado en la flexibilidad de la organización. Ocurre que los cambios en el contexto más próximo de la empresa, vistos como amenazas u oportunidades, operan como *inputs* para que la organización se reconfigure rápidamente y pueda dar respuesta a las oportunidades

Estas conductas, a menudo bajo la apariencia de improvisaciones, solo son útiles en las primeras etapas del crecimiento y difícilmente puedan sostenerse por largo tiempo.

Las conductas estratégico-intuitivas promueven cierto grado de formalización o de explicitación de los objetivos organizacionales y, consecuentemente, de una planificación premeditada y enfática.

¹⁰⁵ FARDELLI CORROPOLESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios...*, op. cit., pág. 5.

¹⁰⁶ FARDELLI CORROPOLESE, C., SZLETCHTER, D., BLANC, R. *et al* (2010). *Entre lo tácito y lo explícito...*, op. cit., pág. 3.

Estas formulaciones tienen en general una apariencia de gran intuición, pero son el resultado de los aprendizajes tácitos y explícitos de la etapa inicial.

Por último, el proceso de desarrollo alcanza una fase donde se produce la abstracción de lo aprendido, de los métodos y sus procedimientos, de sus rutinas, etc., fortalecido por el sostenimiento de la definición conceptual de la organización (misión, visión y valores) a lo largo del tiempo.

La consecuencia de estas conductas es directamente la formulación de políticas organizacionales que establecen las reglas de conducta aceptadas por la organización.

“La evidencia empírica muestra que a la hora de definir acciones estratégicas se privilegia la mirada endógena de la organización, es decir, se tienen en cuenta fundamentalmente indicadores internos tanto explícitos como tácitos que dan cuenta de la situación de la empresa, de los recursos con los que cuenta y de su posicionamiento frente a las acciones que se desean encarar; restándole importancia a las variables del contexto macroeconómico”¹⁰⁷.

Con este marco de referencia, la implementación de procesos de planeamiento estratégico formales parece muy lejana. Sin embargo, el nivel de formalización también debe ser adecuado a las necesidades de la organización en cada una de sus etapas. No es posible establecer sistemas complejos cuando el ambiente de planificación no los necesita o no es proclive a aceptarlos justamente por su complejidad.

“...asistimos a un intenso debate sobre la necesidad de cambios en el modo en el que las empresas gestionan y organizan tanto su arquitectura interna, como sus sistemas de actividades externas. En dicho debate se cuestiona la eficiencia de los sistemas de organización de la producción y del trabajo más tradicionales, y se postula que es necesario progresar en el desarrollo de nuevos sistemas más flexibles y avanzados de gestión empresarial”¹⁰⁸.

En este sentido, el desarrollo de modelos de planeamiento estratégico cobra gran importancia en la medida que sean de utilidad para las organizaciones PyME.

¹⁰⁷ Ibidem, pág. 25.

¹⁰⁸ HUERTA ARRIBAS, E., LARRAZA QUINTANA, M., GARCÍA OLAVERRI, C. (2005). *Perfiles organizativos de la empresa industrial española*. *Universia Business Review*, pág. 26.

Por ejemplo, podrían ser explorados modelos basados en la Visión o en los Objetivos estratégicos, en especial los más inmediatos, que permite identificar las acciones necesarias para alcanzar pocas metas de corto plazo, documentarlas y controlar su cumplimiento. O bien, modelos basados en los problemas o dificultades que está enfrentando la organización, para abordar los más importantes con acciones claras y contundentes. O tal vez, modelos de planificación en tiempo real, que permitan una revisión constante de los conceptos y estrategias fundamentales de la organización.

La existencia de estos modelos pone de relieve que la técnica del planeamiento debe ser coherente con el ambiente de planificación en el que se encuentra la organización como un reflejo de su grado de madurez organizacional.

La relación entre el planeamiento estratégico y el desempeño de la PyME

Existen numerosos trabajos de investigación que estudian la utilidad y efectividad del planeamiento estratégico como herramienta de la Administración en las PyME's, abordando el problema desde muy diferentes ópticas y presentando conclusiones que no siempre son coincidentes entre sí. Hay quienes encuentran una fuerte correlación entre la implementación exitosa del planeamiento estratégico y la *performance* de la empresa. En cambio, otros no encuentran razones suficientes para afirmar que dicha correlación existe y algunos restringen la eficacia de los modelos de implementación al contexto y determinan algunas de las condiciones que hacen ciertas sus hipótesis. "...la controversia no sólo ha sido en el impacto de la PE (planificación estratégica) en el desempeño financiero, sino en el concepto, en los elementos que la forman y en la manera de operacionalizar la planeación estratégica..."¹⁰⁹.

Las diferencias entre estos trabajos de investigación no son solo metodológicas, sino también teóricas y conceptuales.

Desde lo metodológico, los contrastes están relacionados a la forma en la que las investigaciones abordan el problema y el objeto de estudio. Existen en la literatura científica investigaciones realizadas en países y mercados caracterizados por situaciones económicas

¹⁰⁹ LOPEZ SALAZAR, A. (2005). *La planeación estratégica...* op. cit., pág. 142.

muy diferentes, como por ejemplo en países desarrollados o en vías de desarrollo, o en mercados emergentes, o en industrias con sesgo netamente exportador.

En relación a lo teórico y conceptual, no existe consenso en la definición de planeamiento estratégico, en el grado de formalización o sofisticación que debe tener, o en la consideración de determinadas variables circunstanciales que, eventualmente, podrían impactar en el éxito de la planificación.

Falshaw *et al*¹¹⁰ consideran que hay tres perspectivas contrapuestas en el proceso de formulación del plan estratégico: las diez escuelas de Mintzberg y Lampel, que sintetiza los diferentes abordajes de la bibliografía sobre planeamiento estratégico; el abordaje de las capacidades dinámicas de Prahalad y Hamel, que incorpora las nociones de competencias clave, intención estratégica y expansión; y la perspectiva basada en los recursos de la organización de Wernerfelt, Barney y Grant.

Resulta interesante mencionar la importancia que tiene la formalización del planeamiento estratégico en las PyME's. El análisis de la literatura permite observar un debate sobre si la formalidad es una característica intrínseca al planeamiento estratégico que no puede soslayarse, a riesgo de afectar severamente el desempeño.

Algunos estudios indican que “hay diferencias significativas entre los planificadores formales y los no-formales, en su énfasis sobre las dimensiones de la toma de decisiones estratégicas, así como también en la gama de opciones estratégicas”¹¹¹, sentando las bases a la premisa de que no solo el plan es importante, sino también el proceso de planeamiento estratégico.

En otro sentido, otros estudios afirman que “la relación entre un plan estratégico formal y la performance de la organización no es conclusiva”¹¹², pero se reconoce que las consecuencias no-financieras son beneficiosas para la organización.

Entre las variables contingentes que afectan la relación entre el planeamiento estratégico y el desempeño, los diferentes estudios establecen como los más importantes a: la escala empresarial, el horizonte de tiempo, los factores organizacionales de la empresa,

¹¹⁰ FALSHAW, J. R., GLAISTER, K. W., TATOGLU, E. (2006). *Evidence on formal strategic planning and company performance*. Management Decision, 44(1), pág. 11. Traducción propia.

¹¹¹ BAIRD, L. S., LYLES, M. A., ORRIS, J. B., KURATKO, D. F. (1994). *Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices*. Journal of Small Business Management, 32(1), pág. 56. Traducción propia.

¹¹² FALSHAW, J. R., GLAISTER, K. W., TATOGLU, E. (2006). ..., op. cit., pág. 10. Traducción propia.

las cualidades y competencias de sus directivos, etc. En los casos estudiados se han comparado los resultados entre empresas de distintas características de edad, de complejidad del mercado en el que operan, de localización geográfica, de raíz cultural en la sociedad, etc. Desde otro ángulo, también se ha trabajado sobre el comportamiento de la organización frente al planeamiento estratégico, con especial atención a los niveles de formalización, el tipo y calidad del proceso decisorio, las características de sus dirigentes, etc.

No obstante, “existen variables comunes que los autores utilizan en la operatividad de la planeación, entre las que se encuentran el establecimiento de objetivos, la definición de estrategias, el análisis del ambiente, proyecciones y presupuestos, así como procedimientos de evaluación y corrección del plan estratégico”¹¹³.

Asimismo, tampoco hay consenso acerca de con qué variables definir el desempeño de una PyME, pero en general las investigaciones utilizan indicadores financieros para medir el impacto del planeamiento estratégico. “El margen de utilidad, el retorno sobre la inversión, el retorno sobre los activos, el crecimiento en las ventas y el número de empleados, fueron las variables más utilizadas en los estudios”¹¹⁴ sin que alguna de ellas pueda reflejar completamente el grado de desempeño organizacional.

Sería oportuno entonces considerar que la *performance* de una empresa puede ser no solo financiera sino también organizacional. Hay aspectos del desempeño organizacional que sientan las bases para un mejor desempeño financiero en el futuro y que se dan en momentos de consolidación de la estrategia. Esto establece otro debate acerca de si el planeamiento estratégico es una herramienta de gestión que afecta directamente al desempeño empresarial o si es un instrumento para la identificación de oportunidades, el control y la coordinación.

¹¹³ LOPEZ SALAZAR, A. (2005). *La planeación estratégica...*, op. cit., pág. 154.

¹¹⁴ *Ibidem*, pág. 155.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

A los efectos de alcanzar los objetivos del presente trabajo, se ha desarrollado una estrategia de investigación aplicada que busca encontrar específicamente algunos de los factores que tornan efectivos a los procesos de planeamiento estratégico en micro y pequeñas empresas de la Provincia de San Luis, Argentina.

Es así que, a partir de la bibliografía estudiada y de otros trabajos de investigación ya referenciados, se seleccionan y definen las variables consideradas importantes para evaluar la efectividad del planeamiento estratégico.

Considerando que sobre las variables no se aplica ningún tipo de influencia intencionada, sino que se observan los fenómenos “tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos”¹¹⁵, estamos en presencia de una investigación no experimental.

Dentro de las clases de investigación no experimental referidas por Hernández Sampieri, esta investigación es del tipo transversal, en virtud de que el estado de las variables se describe en un momento dado y luego se analizan sus interrelaciones¹¹⁶.

La unidad de análisis está constituida por las micro y pequeñas empresas de la Provincia de San Luis, de base productiva o de servicios a la producción, que operan regularmente en el mercado.

Los factores y sus relaciones con la eficacia del planeamiento estratégico encuadran esta investigación no experimental transversal en una combinación del tipo descriptivo con una correlacional-causal¹¹⁷. Es descriptiva en tanto que, inicialmente, se señalan algunos de los factores más importantes que configuran el modelo de planeamiento estratégico utilizado por las organizaciones, y correlacional-causal porque se determina la relación causa-efecto de los factores con la eficacia del modelo en las condiciones establecidas.

¹¹⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., BAPTISTA LUCIO, M. DEL P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México D.F., pág. 149

¹¹⁶ *Ibidem*, pág. 151

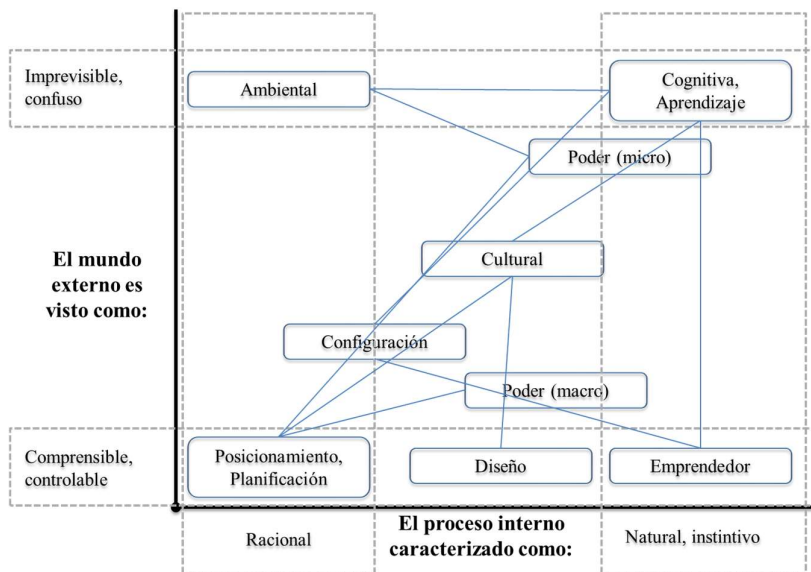
¹¹⁷ *Ibidem*, pág. 154

Definición de las variables

Del estudio de la teoría surgen los aspectos más importantes a destacar en esta investigación. La propuesta de Mintzberg nos lleva a pensar en diferentes escuelas del planeamiento estratégico, aplicadas a diferentes tamaños de empresas (entre pequeñas y grandes), y caracterizadas por su forma de pensar el negocio (entre lo racional y lo natural) y su interpretación de la realidad (entre lo confuso y lo predecible).

En la figura siguiente, extraída de la obra de Mintzberg, se refleja este análisis bidimensional propuesto por el autor.

Figura N° 1: La Escuelas de Mintzberg



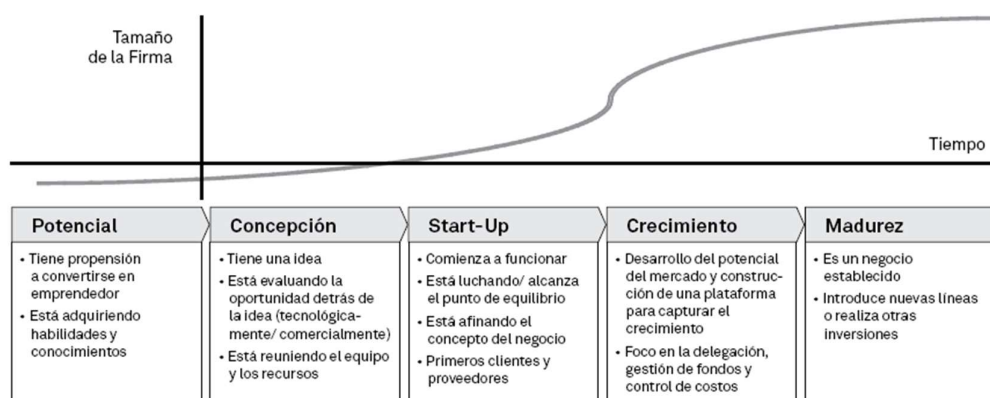
Fuente: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, New York, pág. 369

Los procesos internos en las organizaciones se muestran según qué tan especificados son sus límites: ellos pueden ser altamente regulados (racionales) o sin límites muy especificados, no diseñados o espontáneos (naturales). Asimismo, las organizaciones perciben el mundo externo claramente y, de alguna manera, determinado (predecible) o con escenarios desordenados, desorientados o ininteligibles (confuso).

En sus orígenes, las micro y pequeñas empresas inician formalmente sus actividades como un emprendimiento. Es decir que ya han transitado las etapas de clarificación del potencial emprendedor, de la concepción de la idea y comenzaron a operar en el mercado.

Las diferentes etapas en el desarrollo de una firma han sido muy estudiadas, desde la concepción de la idea hasta su formalización como empresa. En la siguiente figura se describen los distintos estadios por los que atraviesa:

Figura N° 2: Proceso de desarrollo de una empresa



Fuente: ENDEAVOR PROSPERAR. (2009). *El Rol del Sector Público en la Promoción del Emprendedorismo*. Encuentro Federal para el Desarrollo Emprendedor (pág. 64). Endeavor – ProsperAr, Buenos Aires, pág. 8

La fase de crecimiento transcurre como una especie de estado embrionario en donde se dan los primeros pasos hacia la operación en forma regular de la empresa en el mercado. Coincidentemente con esta idea, el proceso de creación de empresas posee “tres etapas diferenciadas: la gestación del proyecto empresarial, el lanzamiento o puesta en marcha de la empresa, y el crecimiento de la misma en su andadura inicial”¹¹⁸

En el crecimiento, las organizaciones atraviesan diferentes situaciones movilizadoras, porque “Para poder introducir sus innovaciones, el emprendedor tiene que romper las inercias del entorno y vencer su oposición, pues, normalmente, el entorno es hostil a comportamientos novedosos”¹¹⁹. Esas situaciones son enfrentadas mediante el uso de los recursos de que dispone en ese momento, lo que saben hacer, el compromiso del equipo fundador, sus competencias, su liderazgo, etc. entrando en ciclos de comportamiento

¹¹⁸ KANTIS, H., ISHIDA, M. y KOMORI, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Development Bank of Japan, Universidad Nacional de General Sarmiento. Retrieved from <http://www.iadb.org/sds/sme> o http://www.iadb.org/sds/ifm_s.htm, pág. i

¹¹⁹ CARRASCO, I. y CASTAÑO, M. S. (2008). *El emprendedor schumpeteriano y el contexto social*. Revista de Economía ICE Marx-Keynes-Schumpeter, N.º 845, pág. 122

que los hacen aprender, pensar soluciones, aplicarlas y volver a aprender, en lo que Etkin denomina “el concepto de recursividad”.

Esta noción “es la aplicación en el análisis de la organización de la idea del ciclo de vida o ecociclo de los sistemas vivientes, un ciclo donde se ponen en relación las fases del nacimiento, el desarrollo, la madurez, la crisis y la renovación de la unidad social... El ciclo de vida nos enseña que la organización que sobrevive lo hace porque tiene la capacidad de reaccionar ante la crisis (cultural, financiera o por exigencia de los usuarios). Pero no necesita una intervención externa para hacerlo, porque ella pone en marcha sus propios procesos de estabilización, que se disparan frente a las amenazas externas”¹²⁰.

Coriat y Weinstein, en su análisis de la Teoría Evolucionista de la organizaciones afirman que “los evolucionistas son llevados a plantear como esencial una hipótesis cognitivista que hace de los agentes sujetos “evolutivos”, no dotados a priori de ningún tipo de principio de racionalidad, pero cuyos comportamientos se construyen a lo largo de los aprendizajes... esta hipótesis de comportamientos conduce necesariamente a equilibrios múltiples, dependientes de las interacciones y de los aprendizajes”¹²¹.

Tal como lo describió Fardelli Corropelese¹²², los comportamientos en esta etapa son biológico-adaptativos, las organizaciones se esfuerzan en sobreponerse a los constantes embates de su realidad tanto interna como externa.

En base a esta descripción de su situación, mientras pasan por la etapa inicial embrionaria y comienzan a operar regularmente, se encuentran en un escenario confuso con procesos internos naturales e instintivos. Esto permite suponer una comparación entre los modelos de Mintzberg y el ciclo evolutivo de las empresas en la fase de crecimiento, dado que las escuelas Cognitiva, de Aprendizaje, Ambiental, del Poder (micro) y la del Emprendedor poseen rasgos de comportamiento biológico-adaptativos similares, en función de la percepción del mundo que tienen las organizaciones y su propuesta de procesos internos.

¹²⁰ ETKIN J. (2011). Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Ediciones Granica, Buenos Aires, pág. 49

¹²¹ CORIAT, B., WEINSTEIN, O. (2011). *Nuevas teorías de la empresa. Una revisión crítica*. Lenguaje claro Editora, Buenos Aires, pág. 106

¹²² FARDELLI CORROPELESE, C., SZLECHTER, D., BLANC, R. *et al* (2010). *Entre lo tácito y lo explícito...*, op. cit., pág. 3.

A continuación, las empresas comienzan a configurar sus aprendizajes en comportamientos definidos por Fardelli Corropolese como estratégico-intuitivos, “en el cual los empresarios conciben de manera deliberada y planificada, sus metas y acciones futuras”¹²³.

La organización ingresa en un proceso de búsqueda de sus propias reglas, de su propia manera de hacer las cosas, en base a lo aprendido en la etapa anterior. Estas reglas ayudan a la empresa a sobrevivir en el mercado, pero sobre la base de la satisfacción y no de la maximización¹²⁴. Es decir, frente a la realidad, el fundador debe abandonar la idea de maximización que es propia de la etapa de planificación de su emprendimiento por la de la satisfacción de sus logros. Es una especie de reubicación en una realidad basada en la experiencia y aprendizajes acumulados.

Coriat y Weinstein reconocen cinco características clave¹²⁵ de este proceso de aprendizaje.

En primer lugar, destacan el carácter acumulativo del aprendizaje a lo largo del tiempo.

Luego, consideran que el aprendizaje no solo tiene efectos en los individuos, sino que fundamentalmente sus implicancias son organizacionales, basados en la coordinación y comunicación de los conocimientos adquiridos.

En tercer lugar, el aprendizaje se substancia en rutinas organizacionales más tácitas que explícitas y por lo tanto no son transmisibles fuera de la organización. El *know-how* no se puede transferir eficazmente de una organización a otra.

En cuarto lugar, los autores distinguen entre las rutinas estáticas y las dinámicas. Las primeras son simplemente la repetición de sus prácticas, en cambio las segundas son las que permiten procedimientos de búsqueda de nuevos aprendizajes que promueven la innovación.

Por último, dado que los aprendizajes no son transferibles, concluyen que los aprendizajes constituyen un activo de la organización que la diferencia de otras empresas.

¹²³ Ibidem, pág. 4.

¹²⁴ CORIAT, B., WEINSTEIN, O. (2011), op. cit., pág. 103

¹²⁵ Ibidem, pág. 111

Volviendo a la comparación de las Escuelas de Mintzberg con la propuesta de definición de los ciclos evolutivos, es posible encontrar una semejanza entre las escuelas Cultural, del Poder (macro) y de la Configuración con la etapa estratégico-intuitiva propuesta por Fardelli Corropolese. En su trayecto a escenarios menos confusos y formas más racionales de concebir la organización, estas escuelas comparten la existencia de creencias comunes, hábitos e interpretaciones con procesos de transformación más o menos intencionales en un marco de mayor adaptación al entorno.

Es así que “La organización tiende a rearmarse en forma continua o recursiva alrededor de lo que sabe hacer, buscando un ambiente previsible”¹²⁶, dando lugar así a la tercera etapa propuesta por Fardelli Corropolese, caracterizada por la explicitación de las políticas de la empresa.

“... la acción de los agentes en el seno de la firma sólo puede alcanzar algún nivel de coherencia si hay rutinas que vinculen los comportamientos entre ellos”¹²⁷. Es así que la política expresa la forma de hacer negocios de la empresa, las reglas auto-aprendidas y sostenidas a lo largo de su vida institucional que son manifestadas de forma explícita y constituye un paso hacia mayores niveles de formalización de la organización.

En relación a las Escuelas de Mintzberg, las características de esta etapa pueden compararse con las escuelas de Diseño, Posicionamiento y Planificación en cuanto a la construcción consciente, estructurada y secuencial del proceso de planificación estratégica, a la formalización explícita de procedimientos, etc.

Tal como afirma Etkin, los procesos recursivos en la organización “la llevan a reiterarse, en el sentido de que las decisiones están acotadas porque no pueden escapar de las condiciones de existencia de la propia organización, de los acuerdos o principios que la cohesionan y la sostienen”¹²⁸, estructurando explícitamente sus procesos estratégicos y decisorios.

“No es que la organización viable tenga un saber oculto que saca a relucir ante lo imprevisto, sino que, puesta en peligro, también está en condiciones de crear nuevas soluciones sin renunciar por ello a sus rasgos constitutivos... En este modelo de sistemas

¹²⁶ ETKIN J. (2011), op. cit., pág. 62

¹²⁷ CORIAT, B., WEINSTEIN, O. (2011), op. cit., pág. 107

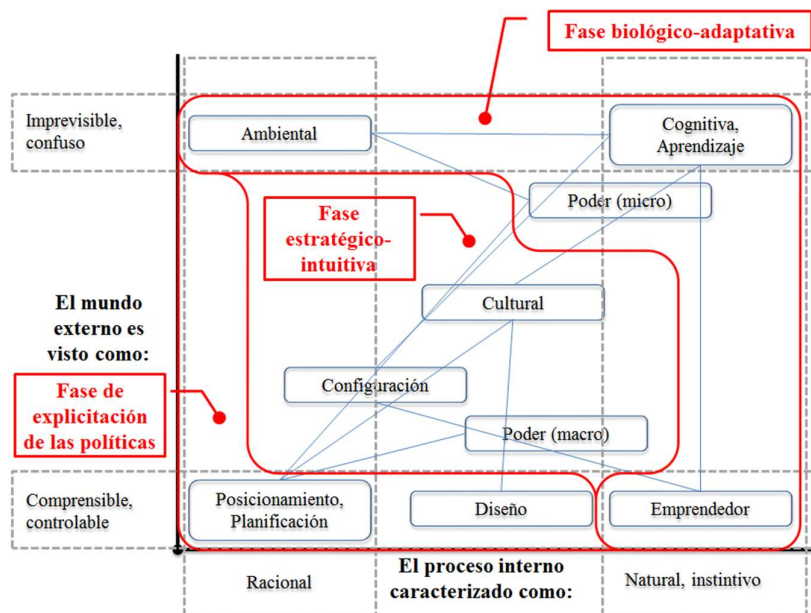
¹²⁸ ETKIN J. (2011), op. cit., pág. 62

vivientes, las tensiones y las crisis son parte del ciclo de vida; no son situaciones fuera de control, ni disfuncionales. Al contrario, movilizan y llevan a la renovación de la organización”¹²⁹.

Es importante mencionar que el mismo autor reconoce que aunque “existen fuerzas cohesivas que favorecen la auto-organización, el modelo de lo viviente en las unidades sociales no siempre se da”¹³⁰. Tienen que presentarse ciertas condiciones que aseguran su desarrollo. La organización debe poseer una actitud permeable al cambio de modelos mentales combinada con la capacidad de reflexión sobre su realidad, relaciones flexibles entre sus integrantes y políticas que movilicen al equipo.

De manera sintética, la siguiente figura reúne los dos modelos referidos mostrando la evolución de la organización desde su percepción de escenarios confusos y procesos internos intuitivos hacia contextos apreciados como más predecibles y con comportamientos organizacionales más racionales.

Figura N° 3: Los modelos de Mintzberg y las fases evolutivas de la organización



Fuente: Elaboración propia en base a MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, New York, pág. 369

¹²⁹ Ibidem, pág. 49

¹³⁰ Ibidem, pág. 49

Como afirma Etkin, “La metáfora de lo viviente es importante porque ofrece una alternativa y constituye una posición crítica respecto de la idea dominante en los directivos de pensar sólo en la eficacia a través de decisiones racionales”¹³¹, dejando de lado el potencial innovador de la organización actuando como equipo en procesos dinámicos de aprendizaje.

Hipótesis de estudio

La Hipótesis General de este trabajo de investigación afirma que es posible establecer modelos de planeamiento estratégico en micro y pequeñas empresas, que tengan en cuenta las características que les son propias y contribuyan a su desarrollo sustentable.

Tal como se menciona en el abordaje de George Steiner, la complejidad del planeamiento estratégico está dada por tratarse de un proceso que involucra múltiples disciplinas en su abordaje, siendo imposible comprenderlo desde un solo punto de vista.

Es así que el modelo de planeamiento estratégico propuesto para micro y pequeñas empresas incluye aquellos aspectos que caracterizan a la organización y que le permiten un desarrollo sostenido.

A los efectos de evaluar el desempeño de la organización, son considerados aquí dos escenarios en la vida de la empresa: uno en el que, por la gestión de lo cotidiano se produce la continuidad de la actividad económica, en general por la aplicación de estrategias adaptativas; y otro en donde, por su grado de desarrollo, se verifican las condiciones de sustentabilidad.

En el largo plazo, las condiciones de sustentabilidad suelen observarse en general por el interés de la empresa en los procesos de internacionalización, en el crecimiento del empleo y en su aporte al desarrollo regional.

En cambio, en el corto plazo, la empresa logra el sostenimiento del negocio a través de su propio crecimiento y la consecuente consolidación de su actividad económica, requisitos ambos para el acceso a fuentes de financiamiento de corto, mediano y largo plazo.

¹³¹ *Ibidem*, pág. 49

Los rasgos que son propios de la empresa en esta escala, y que facilitan el logro de los niveles de sustentabilidad considerados en esta investigación, son el liderazgo de sus dirigentes, el grado de consolidación de sus equipos de trabajo, la existencia de métodos de planificación y control, y el establecimiento de políticas adecuadas.

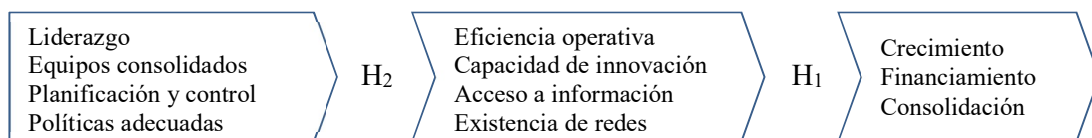
Entonces, para afirmar que es posible diseñar modelos efectivos de planeamiento estratégico para las pequeñas empresas, como se establece en la Hipótesis General, es necesario demostrar que los atributos descriptos se articulan de manera tal que se correlacionan con la sustentabilidad de la empresa.

Para ello, se organizan los aspectos mencionados en dos hipótesis específicas que, enunciadas de manera secuencial, concurren a los efectos de determinar los atributos de un modelo efectivo de planeamiento estratégico.

Hipótesis 1: Las micro y pequeñas empresas que muestran signos de crecimiento, sustentabilidad y acceso al financiamiento evidencian niveles apropiados de eficiencia operativa, de capacidad de innovación, de acceso a la información y de existencia de redes.

Hipótesis 2: Las micro y pequeñas empresas que evidencian niveles apropiados de eficiencia operativa, de capacidad de innovación, de acceso a la información y de existencia de redes lo hacen en base a la construcción continua del liderazgo de sus dirigentes, de equipos de trabajo consolidados, de métodos de planificación y control, y del establecimiento de políticas adecuadas.

Figura N° 4: Hipótesis de investigación



Fuente: Elaboración propia

Dado que el proceso de desarrollo de una organización es altamente complejo como consecuencia de múltiples de factores actuando simultáneamente y en distintos niveles de completitud, sigue a continuación una serie de esquemas que muestran cómo las diversas variables de estudio impactan en los diferentes resultados y factores considerados.

Constructos y variables de estudio

A partir del reconocimiento de la complejidad de las organizaciones, y especialmente del proceso de planeamiento estratégico, se torna muy difícil establecer variables y relaciones que sean completamente explicativas del funcionamiento de una empresa.

“El modelo de organización (normativo) no es una “variable” que los directivos puedan ajustar en lo cotidiano. El modelo es flexible y mantiene ciertas reglas de juego como relaciones fijas. El modelo se utiliza en la fase de proyección para servir como guía o para definir las formas ideales o deseables de articular las unidades, funciones y grupos de la organización”¹³².

Sin embargo, de lo estudiado surge la existencia de factores o constructos clave en el desarrollo de aquellas micro y pequeñas empresas que ya han comenzado a operar de forma regular.

En este trabajo tomamos la definición de constructo de Hernández Sampieri, quien lo describe como “una variable medida y que tiene lugar dentro de una hipótesis, teoría o un esquema teórico. Es un atributo que no existe aislado sino en relación con otros. No se puede ver, sentir, tocar o escuchar; pero debe ser inferido de la evidencia que tenemos en nuestras manos y que proviene de las puntuaciones del instrumento que se utiliza”¹³³.

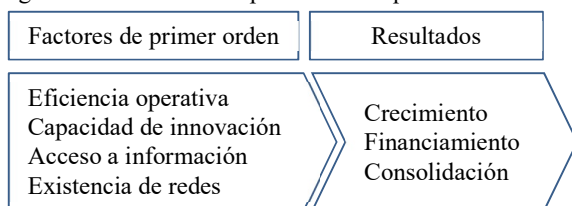
Estos constructos son los considerados en el presente trabajo de investigación para establecer las condiciones de operatividad del modelo desarrollado.

En el estudio del marco teórico, se han puesto de manifiesto las coincidencias que existen entre los distintos autores acerca de que una organización logra su crecimiento y consolidación (y la obtención de fuentes de financiamiento) a partir de la conjunción de algunos factores importantes tales como: la eficiencia operativa, la capacidad de innovar, el acceso a la información y el establecimiento de redes.

¹³² SERLIN, J. (2010). Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, pág. 180

¹³³ HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., BAPTISTA LUCIO, M. DEL P. (2010), op. cit., pág. 203

Figura N° 5: Factores de primer orden que afectan el crecimiento y consolidación de las empresas



Fuente: Elaboración propia

En esta investigación, las variables consideradas que representan los Resultados de crecimiento y consolidación son las propias del desempeño de las micro y pequeñas empresas, entre las cuales podemos mencionar:

- Crecimiento de la facturación.
- Crecimiento de la dotación.
- Desarrollo de competencias en el personal.
- Crecimiento del capital social.
- Crecimiento de las inversiones.
- Crecimiento de nuevos clientes.
- Retención de clientes.

Estas variables son la expresión de los Resultados, no como una consecuencia directa o como una relación biunívoca entre cada uno de ellos, sino más bien como un entramado revelador de los mismos.

En la siguiente tabla se ilustra, de manera cualitativa, la concomitancia entre estas variables y los Resultados.

Tabla N° 2: Concomitancia entre variables y resultados

Variables	Resultados	Crecimiento	Acceso al financiamiento	Consolidación
Crecimiento de la facturación		X	X	X
Crecimiento de la dotación		X		X
Desarrollo de competencias en el personal		X		X
Crecimiento del capital social		X	X	
Crecimiento de las inversiones		X	X	
Crecimiento de nuevos clientes		X	X	
Retención de clientes			X	X

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, las variables que representan a los Factores de primer orden (Eficiencia operativa, Capacidad de innovación, Acceso a información y Existencia de redes) tenidas en cuenta en esta investigación son:

- la capacidad de la organización de reconocer y crear valor,
- su sentido de urgencia,

- su capacidad de identificar oportunidades y amenazas,
- su capacidad de decidir rápidamente y
- su aptitud para formular planes útiles a sus fines

Su vinculación con los Factores de primer orden se pone de manifiesto en la siguiente tabla:

Tabla N° 3: Concomitancia entre variables y factores de primer orden

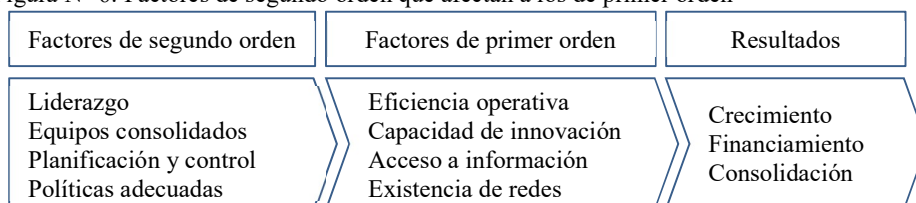
Variables	Factores	Eficiencia operativa	Capacidad de innovación	Acceso a información	Existencia de redes
Capacidad de reconocer y crear valor			X	X	X
Sentido de urgencia		X	X		
Capacidad para identificar oportunidades y amenazas			X	X	X
Capacidad para tomar decisiones rápidas		X	X	X	
Capacidad para formular planes útiles		X	X	X	

Fuente: Elaboración propia

Como tales, estas variables son consideradas independientes y coadyuvan a alcanzar las variables dependientes de Resultado.

Paralelamente, los Factores de primer orden pueden ser considerados como producto de la influencia de otros (llamados de segundo orden) que, en el modelo evolutivo, deben acontecer previamente en el proceso de construcción del crecimiento y la sustentabilidad.

Figura N° 6: Factores de segundo orden que afectan a los de primer orden



Fuente: Elaboración propia

Las variables elegidas en el estudio, que representan a los Factores de segundo orden son:

- el grado de desarrollo directivo,
- las competencias del líder,
- la acumulación de aprendizajes,
- el grado de consolidación de la cultura organizacional,
- el desarrollo de puestos clave,
- la capacidad de formular estrategias,
- la funcionalidad y la organización,
- la existencia de conductas planeadas,

- el nivel de formalización,
- la existencia de reglas del negocio y
- la existencia de estrategias organizativas

Su conexión con los Factores de segundo orden queda sugerida en la siguiente tabla:

Tabla N° 4: Concomitancia entre variables y factores de segundo orden

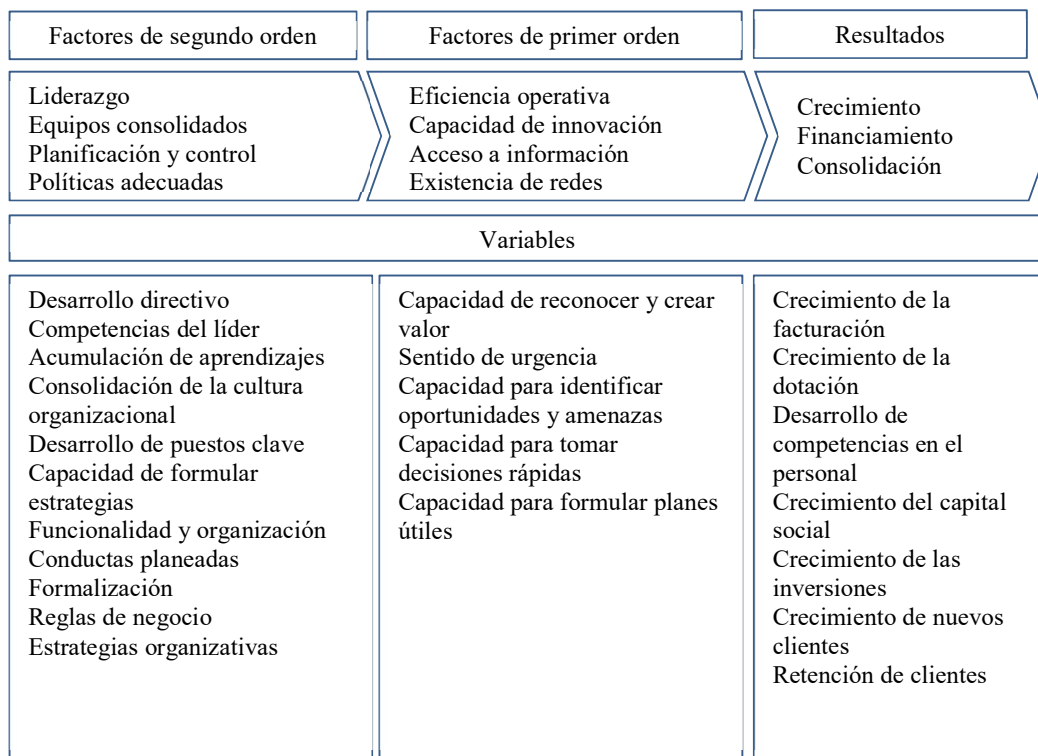
Variables	Factores	Liderazgo	Equipos consolidados	Planificación y control	Políticas adecuadas
El grado de desarrollo directivo		X			
Las competencias del líder		X			
La acumulación de aprendizajes		X	X		
El grado de consolidación de la cultura organizacional		X	X		X
El desarrollo de puestos clave		X		X	X
La capacidad de formular estrategias		X	X	X	
La funcionalidad y la organización			X		
La existencia de conductas planeadas				X	
El nivel de formalización				X	X
La existencia de reglas del negocio				X	X
La existencia de estrategias organizativas				X	

Fuente: Elaboración propia

Como tales, estas variables son consideradas independientes y contribuyen a alcanzar las variables de los Factores de primer orden que, en este contexto temporal, son dependientes en el estudio.

Sintéticamente, podemos describir las hipótesis de la investigación en la siguiente figura todas las relaciones mencionadas hasta aquí.

Figura N° 7: Síntesis de la relación entre variables, factores y resultados



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en el desarrollo evolutivo de la organización estas variables y factores no se encuentran en sus niveles satisfactorios desde el primer momento en la vida de la empresa.

Es así que en la etapa biológico-adaptativa seguramente solo se hacen presentes el liderazgo del fundador y algunos esquemas tácitos de planificación y control. En cambio, en la fase estratégico intuitiva se suma a los anteriores la existencia de equipos actuando sobre la base de procesos dinámicos de aprendizaje; y en el último estadio, se consolida la operatividad de la empresa a través del agregado de políticas organizacionales expresamente establecidas.

En correspondencia con lo dicho, si la organización evidencia la presencia de estos factores en niveles satisfactorios, es indicativo del estadio evolutivo en el cual se encuentra. De modo tal que esto constituye una base para la construcción de un modelo efectivo de planeamiento estratégico.

Operacionalización de las variables

Siguiendo a Hernández Sampieri¹³⁴, son reconocidas ampliamente cuatro escalas de medición que pueden adoptar las variables de investigación, dos de ellas son métricas (cuantitativas) y otras dos son no-métricas (cualitativas).

Entre las escalas no-métricas encontramos las nominales o categóricas, que reflejan la existencia de dos o más atributos o categorías, y las ordinales, en la cual las categorías poseen un cierto orden de importancia. Los números utilizados en estas escalas cumplen la función de clasificación (etiquetas) y no pueden ser manipulados aritméticamente.

En cambio, las escalas métricas están conformadas por las de medición por intervalos, en las que las distancias entre las categorías son iguales, es decir hay una unidad de medida, y las de medición por razón, en donde además de haber una unidad de medida, el cero es real y absoluto.

Respetando esta clasificación, sigue a continuación la descripción de las definiciones operacionales de las variables utilizadas en la investigación.

Figura N° 8: Operacionalización de las variables

Hipótesis 2: Las micro y pequeñas empresas que evidencian niveles apropiados de eficiencia operativa, de capacidad de innovación, de acceso a la información y de existencia de redes lo hacen en base a la construcción sistemática del liderazgo de sus dirigentes, de equipos de trabajo consolidados, de métodos de planificación y control y del establecimiento de políticas adecuadas.

Constructos	Variables	Definición operacional	Indicadores
Liderazgo; Equipos consolidados; Planificación y control; Políticas adecuadas	El grado de desarrollo directivo	La importancia que el líder le da a su propio desarrollo como dirigente, a través de sus actividades de educación, formación, habilidades y experiencia	Relevancia del desarrollo directivo para gestionar eficaz y eficientemente su organización
			Mejora en el desempeño directivo por causa de las actividades de educación, formación y adquisición de competencias
	Las competencias del líder	La adquisición de competencias por parte del líder, a través de la educación, la formación, las habilidades y la experiencia en los últimos años	El inventario de competencias del líder
			El resultado de la adquisición de competencias

¹³⁴ Ibídem, págs. 214 a 217

Constructos	Variables	Definición operacional	Indicadores
	La acumulación de aprendizajes	Es la construcción del <i>know-how</i> clave de la organización a través del desarrollo de capacidades y experiencias.	El <i>know-how</i> de la organización
			El desempeño de los procesos clave
	El grado de consolidación de la cultura organizacional	La existencia de una identidad organizacional.	Las bases de la cultura organizacional
			El afianzamiento de los aspectos culturales propios de la organización.
	El desarrollo de puestos clave	Los puestos clave de la organización son aquellos a través de los cuales se agrega valor al cliente.	La definición de los puestos clave del proceso de negocio
			El desempeño (eficacia y eficiencia) de los puestos clave de la empresa
	La capacidad de formular estrategias	Es la capacidad del líder de comprender el negocio y establecer cursos de acción para el logro de los objetivos, empleando procesos de comunicación eficaces.	El proceso decisorio
			El resultado de las decisiones estratégicas del líder
			La respuesta de la organización a las decisiones estratégicas del líder.
	La funcionalidad y la organización	Es la división de tareas y la forma de organizarse para cumplir los objetivos	El grado en que las funciones dentro de la organización están claramente definidas
			El grado de comprensión de las funciones por parte de la organización
	La existencia de conductas planeadas	Las acciones que lleva a cabo la organización que son pensadas y organizadas con anticipación	El proceso de planificación operativa y estratégica
			La efectividad del proceso de planificación
	El nivel de formalización	Es la acción y el efecto de establecer los requisitos normativos de las actividades de la organización	Es el grado en el que la documentación es utilizada en todas las actividades de la organización
La existencia de reglas del negocio	Las reglas del negocio son la forma de relacionamiento que la empresa decide tener con sus clientes para operar en el mercado.	El grado de establecimiento y comunicación de las reglas de operación y comercialización del su negocio	
La existencia de estrategias organizativas	Es la forma en la que el líder piensa la organización.	La empresa y su contexto	
		La definición conceptual de la organización (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos)	
		La estrategia empresarial	

Hipótesis 1: Las micro y pequeñas empresas que muestran signos de crecimiento, sustentabilidad y acceso al financiamiento evidencian niveles apropiados de eficiencia operativa, de capacidad de innovación, de acceso a la información y de existencia de redes.

Constructo	Variable	Definición operacional	Indicadores
Eficiencia operativa; Capacidad de innovación; Acceso a información; Existencia de redes	Capacidad de reconocer y crear valor	Es la capacidad de reconocer los factores críticos de éxito, las principales actividades que crean valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas	La definición de los puestos clave en el proceso de negocio
			Identificación de los Factores Críticos de Éxito
	Sentido de urgencia	Es la actitud que busca sistemáticamente cumplir con los objetivos propuestos alineando los esfuerzos de la organización.	La velocidad de respuesta ante la dinámica del mercado
			Logros realizados en términos de productividad, calidad, costos, etc.
	Capacidad para identificar oportunidades y amenazas	Es la observación y reflexión sobre lo que acontece en el entorno más próximo de la organización.	El grado de atención a las oportunidades y amenazas del entorno más próximo
	Capacidad para tomar decisiones rápidas	Es la aptitud de los diferentes decisores de responder manera adecuada y oportuna a las demandas de la realidad.	Decisiones adecuadas y oportunas
Capacidad para formular planes útiles	Es la actitud proactiva para pensar, proyectar y decidir las acciones que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos.	El proceso de planificación operativa y estratégica	
		La efectividad del proceso de planificación	
		La utilidad de la forma de planificar	

Resultados: variables que representan el crecimiento y consolidación (y la obtención de fuentes de financiamiento) propias del desempeño de las micro y pequeñas empresas.

Constructo	Variable	Definición operacional	Indicadores
Crecimiento; Financiamiento; Consolidación	Crecimiento de la facturación	Ingreso por ventas de bienes y/o servicios	Variación de la facturación anual de la empresa a lo largo de la vida de la empresa
	Crecimiento de la dotación	Número de empleados de la empresa (directos e indirectos)	Variación de la dotación de la empresa a lo largo de la vida de la empresa
	Desarrollo de competencias en el personal	Adquisición de educación, formación, habilidades y experiencia a lo largo de la vida de la empresa	Niveles de competencias en la organización
			Desempeño de las personas en puestos clave
			Nuevos puestos de trabajo clave aprendidos y desarrollados en la empresa
	Incorporación de personal experimentado		
	Crecimiento del capital social	Es el valor de los bienes o el dinero que los socios aportan a una empresa	Variaciones en el aporte de los socios a lo largo de la vida de la empresa
	Crecimiento de las inversiones	Adquisiciones en tecnología y/o equipamiento a lo largo de la vida de la empresa	Inversiones en tecnología respecto de años anteriores
			Inversiones en equipamiento respecto de años anteriores
Crecimiento de nuevos clientes	Variación en la cartera de clientes a lo largo de la vida de la empresa	Cantidad de nuevos clientes por año respecto de años anteriores	
Retención de clientes	Fidelidad de la cartera de clientes a lo largo de la vida de la empresa	La cartera de clientes	
		Promedio de antigüedad de la cartera de clientes	
		Porcentaje de clientes que repiten su compra	

Fuente: Elaboración propia

Al operacionalizar las variables (ver Anexo 1), la información se organiza en relación a las hipótesis planteadas y se define un conjunto de preguntas orientadas a conocer la valoración que cada encuestado hace del indicador (ver Anexo 2). Estos interrogantes que son clasificados como preguntas de medición, de control, o de información adicional.

Las preguntas de medición tratan de establecer el nivel del indicador en el caso de cada encuestado. Adicionalmente, las preguntas de control son utilizadas para confirmar los resultados de obtenidos en las de medición, aportando así una mayor confiabilidad en los resultados. A lo largo del instrumento, algunas preguntas ya realizadas son utilizadas de manera recurrente con funciones de medición o de control según sea el caso.

Por ejemplo, la pregunta “¿Están definidos los Valores organizacionales en su empresa?” (4.1.1.), que admite las respuestas “Si” o “No”, es empleada para medir el

indicador “Las bases de la cultura organizacional”, y es acompañada por la pregunta de control “¿Considera que en su organización está claro cuál es "su manera de hacer las cosas"?”.

A su vez, la primera pregunta es utilizada para medir el indicador “La definición conceptual de la organización (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos)” correspondiente a la variable “La existencia de estrategias organizativas”.

Por último, se han incorporado preguntas catalogadas como “de información adicional” que permiten conocer mejor a la organización que se está evaluando, aunque sin fines específicos en el presente trabajo.

Las respuestas son también clasificadas por sus atributos, considerando si es abierta o cerrada, de respuesta múltiple o única y por su escala, si es nominal u ordinal, o de razón o intervalo.

Las respuestas, según sea el tipo de escala, son codificadas considerando las herramientas estadísticas de análisis que son necesarias para su análisis.

En el Anexo 1 se exhibe la operacionalización completa de las variables.

Tipología de las empresas consideradas

El tamaño de las empresas

Las empresas que conforman la población en estudio están encuadradas en la categoría PyME, de acuerdo a lo establecido por la Resolución de SEPyME N° 50/2013. Esta resolución establece que el criterio de clasificación por tamaño de empresas queda determinado por su nivel de facturación anual de acuerdo a la tabla siguiente.

Tabla N° 5: Clasificación de PyME's en Argentina

	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Ventas totales anuales*	\$ 54.000.000	\$ 183.000.000	\$ 250.000.000	\$ 63.000.000	\$ 84.000.000

Fuente: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Resolución 50/2013, Bs. As., 25 de abril de 2013.

* Art. 2°.- Se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) Estados Contables o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Interno que pudiera corresponder, y deducido hasta CINCUENTA POR CIENTO (50%) del valor de las Exportaciones que surjan de dicha documentación.

Sin embargo, esta resolución no establece los criterios para una sub-clasificación en micro, pequeña empresa, como si lo hacía la Resolución de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional N° 21/2010, que fuera derogada por la primera.

Debido a ello, se adoptó el criterio de aplicar la participación relativa de la facturación establecida en la Resolución N° 21/2010 en la establecida Resolución de N° 50/2013.

Siendo así, las categorías PyME quedan según la siguiente tabla:

Tabla N° 6: Clasificación de PyME's

Categoría	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	1.370.000	4.010.000	5.360.000	1.310.000	1.690.000
Pequeña empresas	9.190.000	22.930.000	31.280.000	9.570.000	10.690.000
Mediana empresa	\$ 54.000.000	\$ 183.000.000	\$ 250.000.000	\$ 63.000.000	\$ 84.000.000

Fuente: Elaboración Propia en base a las Resoluciones 21/2010 y 50/2013 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

Si bien la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (ex SEPYME) establece en 2016 una actualización de los valores de facturación (y vuelve a la categorización en micro, pequeñas y medianas empresas), a la fecha del relevamiento censal aplicado en esta investigación, es de aplicación el cuadro anterior.

La localización geográfica de las empresas

En cuanto a los efectos de la localización geográfica, los trabajos de investigación estudiados muestran que estos son considerables cuando se realizan comparaciones entre diferentes culturas, dado que ellas implican eventualmente diferentes estructuras organizacionales y, consecuentemente, diversas teorías de gestión aplicables. Así lo afirma López Zalazar en su trabajo, quien dice que “la estabilidad económica, el nivel de inflación y las condiciones de crecimiento y desarrollo industrial determinan el ambiente en el cual operan las empresas”¹³⁵.

Como este trabajo de investigación alcanza solo a las empresas de la Provincia de San Luis, se considera que las características económicas, culturales y políticas son homogéneas a lo largo de su extensión.

¹³⁵ LOPEZ SALAZAR, A. (2005). *La planeación estratégica...* op. cit., pág. 148.

Además, la localización geográfica de las empresas se encuentra fuertemente concentrada. Las ciudades de San Luis y Villa Mercedes reúnen al 74% de los establecimientos industriales de la provincia, y el 26% se divide en 7 localidades a lo largo del resto del territorio¹³⁶. Esto reafirma la ausencia de importantes variaciones económicas y culturales que conlleven diferencias en las estructuras organizacionales de las empresas.

La cantidad de empresas

El Censo Nacional Económico 2004/2005 muestra la existencia de 935 empresas industriales y de servicios de apoyo a la industria en la Provincia de San Luis. Pero dada la antigüedad de esta información se buscaron otras fuentes de datos más actualizadas para determinar el verdadero tamaño de la población a estudiar.

En la provincia de San Luis, Argentina, la información más actualizada de la composición del tejido empresarial es la elaborada en el Proyecto Cadena de Valor¹³⁷, iniciado en el año 2015 por la Fundación Emprender San Luis, en aquel momento con el auspicio del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Transporte del Gobierno de la Provincia de San Luis.

En su primer informe correspondiente al año 2016 sobre la estructura productiva de San Luis¹³⁸, el equipo de trabajo a cargo del proyecto ha censado la cantidad de 1079 empresas en la provincia, agrupadas por diferentes criterios de clasificación, como por ejemplo su tamaño, el tipo de actividad económica y su localización geográfica, entre otros.

En el mismo informe se menciona que 12 de esas empresas poseen una actividad exclusivamente comercial, y que otras 196 no quisieron aportar información para su clasificación. Quedaron entonces 871 empresas de las que se conocen todos los datos de contacto, y se han registrados los productos y servicios que ofrecen al mercado.

¹³⁶ FUNDACIÓN EMPRENDER SAN LUIS (2015). San Luis Competitivo - Guía del Inversor. Fundación Emprender San Luis, San Luis, pág. 77

¹³⁷ A partir de 2016 el proyecto ha cambiado su nombre y se llama hoy "Integrando San Luis".

¹³⁸ MIGUEL, J. P. et al (2016), *Plataforma Integrando San Luis - Análisis Descriptivo de Datos*. Documento de trabajo no publicado de la Fundación Emprender San Luis, San Luis.

Desde el punto de vista de su tamaño, y teniendo en cuenta que este trabajo se refiere al desarrollo de modelos de planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas, es importante considerar la cantidad de empresas incluidas en esa escala empresarial.

En la siguiente tabla se observa la distribución de las empresas en la Provincia de San Luis según su tamaño y el sector al que pertenecen.

Tabla N° 7: Empresas de la Provincia de San Luis según su tamaño.

Tamaño de Empresa	Cantidad de Empresas	% de Participación
Grande	37	4,25%
Mediana	106	12,17%
Pequeña	139	15,96%
Micro	589*	67,62%
Total General	871	100%

Fuente: Elaboración propia en base a MIGUEL, J. P. et al (2016), *Plataforma Integrando San Luis - Análisis Descriptivo de Datos*. Documento de trabajo no publicado de la Fundación Emprender San Luis.

* 162 de estas empresas son micro emprendimientos incluidos en la Comunidad Emprender de la Fundación Emprender San Luis, que fueron creadas desde el 2012.

Las empresas y su sector económico

El criterio de clasificación de los sectores de la economía que se sigue en este trabajo es coincidente con el expresado en el reconocido trabajo de Zoltan Kenessey¹³⁹, que los divide en los siguientes grupos:

Figura N° 9: Los sectores de la economía.

Sector	Actividades
Primario	Agricultura, forestación y pesca. Minería.
Secundario	Construcción. Manufactura.
Terciario	Transporte, electricidad, gas y servicios sanitarios. Comercio al por mayor. Comercio al por menor.
Cuaternario	Finanzas, seguros y bienes raíces. Servicios. Administración pública.

Fuente: Elaboración propia en base a KENESSEY, Z. (1987). *The Primary, Secondary, Tertiary and Quaternary sectors of the economy*. Review of Income and Wealth, 33(4), pág. 363.

¹³⁹ KENESSEY, Z. (1987). The Primary, Secondary, Tertiary and Quaternary sectors of the economy. Review of Income and Wealth, 33(4), pág. 363.

En relación al sector económico al que pertenecen las empresas de la Provincia de San Luis, la siguiente tabla muestra la composición de las mismas según el relevamiento realizado por la Fundación Emprender San Luis.

Tabla N° 8: Empresas de la Provincia de San Luis según el sector económico al que pertenecen

Sector	Cantidad de Empresas	% de Participación
Primario	74	8%
Secundario	435	50%
Terciario	362	42%
Total	871	100%

Fuente: Elaboración propia en base a MIGUEL, J. P. et al (2016), *Plataforma Integrando San Luis - Análisis Descriptivo de Datos*. Documento de trabajo no publicado de la Fundación Emprender San Luis, San Luis.

Las empresas consultadas declararon como rubro principal de sus productos y servicios aquellos que son reflejados en la tabla siguiente:

Tabla N° 9: Empresas de la Provincia de San Luis según el sector económico al que pertenecen

Sector Económico	Rubro	Cantidad de Empresas	% de Participación
Primario	Agricultura, forestación y pesca.	74	8,50%
Secundario	Industria Manufacturera.	391	45,00%
	Construcción.	44	5,10%
Terciario	Servicios Vinculados.	262	30,00%
	Servicios Industriales.	68	7,80%
	Otros Servicios.	32	3,60%
Total		871	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a MIGUEL, J. P. et al (2016), *Plataforma Integrando San Luis - Análisis Descriptivo de Datos*. Documento de trabajo no publicado de la Fundación Emprender San Luis, San Luis.

A los efectos de la presente investigación, son de interés las empresas dedicadas a la producción industrial y los servicios industriales o vinculados a la industria.

La Producción Industrial está caracterizada por los Productos alimenticios, Hilados y Tejidos, Productos de maderera, papel y cartón, Sustancias y productos químicos, Productos de caucho y plástico, Productos metálicos y no metálicos, Productos eléctricos y electrónicos, Maquinarias, etc.

“La mayor parte de la producción minera de San Luis puede ser en la actualidad clasificada como base de la industria de la construcción.”¹⁴⁰ Dado que las empresas mineras

¹⁴⁰ FUNDACIÓN EMPRENDER SAN LUIS (2015). *San Luis Competitivo - Guía del inversor*. Fundación Emprender San Luis, San Luis, pág. 112

poseen una importante integración de los procesos de manufactura, ofreciendo productos elaborados como piedras ornamentales, granito, piedra laja, etc. Por ello, se decidió incluirlos como pertenecientes al sector Industrial.

Las empresas dedicadas a los Servicios Industriales comprenden, entre otros, los Servicios industriales para la elaboración de alimentos y bebidas, los Servicios industriales para la industria confeccionista, los Servicios relacionados con la impresión, los Servicios industriales para la fabricación de sustancias y productos químicos, los Servicios destinados al tratamiento y revestimiento de metales, los Servicios de reparación y mantenimiento de máquinas y equipos, los Servicios de instalación de maquinaria y equipos industriales, etc.

Asimismo, en las destinadas a los Servicio Vinculados hemos incluido a los Servicios de logística y transporte, los Servicios de comunicación, los Servicios de informática, los Servicios profesionales, etc.

Otros Servicios abarcan las empresas dedicadas a los Servicios de alojamiento, los Servicios de preparación de comidas para empresas, los Servicios Inmobiliarios, etc.

La muestra

Tal como mencionamos anteriormente, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social afirma que hay “fuertes diferencias entre los distintos sectores (industria, comercio y servicios) y entre las distintas ramas de actividad al interior de cada sector”¹⁴¹. Es menester entonces considerar la estratificación de las empresas según el rubro y sector económico al que pertenecen.

De estas empresas solo se consideran en este estudio las pertenecientes al rubro industrial, a los servicios industriales y a los servicios vinculados, dejando fuera de consideración las comerciales, de servicios profesionales y de la construcción.

A los fines de esta investigación, las empresas consideradas son PyME’s, que ya han pasado por la etapa embrionaria de su creación y buscan la consolidación de su actividad

¹⁴¹ OBSERVATORIO DE EMPLEO Y DINÁMICA EMPRESARIAL. (2014). *Caracterización y evolución de la cantidad de empresas. Serie anual - 2013*. Recuperado de http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas_nacionales.asp

económica. Siendo así, el tamaño de la población se reduce a la cantidad de 721 empresas industriales y de servicios a la producción.

Para el cálculo de la muestra, inicialmente se procede a considerar la siguiente ecuación¹⁴², correspondiente a un muestreo aleatorio simple de la población estudiada:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot \left(\frac{\varepsilon}{Z_{\alpha/2}}\right)^2 + p \cdot q}$$

Donde,

n : tamaño de la muestra.

N : tamaño de la población (721 empresas).

p : es la probabilidad esperada de ocurrencia del fenómeno investigado. Como no tenemos marcos de muestreo previo y desconocemos p , usamos un valor estimado de 0,5 (el más desfavorable)¹⁴³.

q : es la probabilidad esperada de que el fenómeno no ocurra ($1-p=0,5$).

ε : el error máximo que admitimos de que nuestra muestra no sea representativa de la población, que en este caso no debe ser superior al 5%.

$Z_{\alpha/2}$: valor crítico en la Distribución Normal Estándar para un Nivel de Confianza del 95%, que es 1,96.

En el caso específico de las PyME's de la Provincia de San Luis, el tamaño de la muestra es de:

$$n = \frac{721 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(721 - 1) \cdot \left(\frac{0,1}{1,96}\right)^2 + 0,5 \cdot 0,5} = 251 \text{ empresas}$$

Dado que no todas las empresas de la muestra podrían querer participar de este trabajo, se decide incrementar el tamaño de la muestra para prevenir estas dificultades. Tomando como base la experiencia desarrollada por la Fundación Emprender San Luis, en

¹⁴² SCHEAFFER, R.L., MENDENHALL III, W., LYMAN OTT, R. (2007). *Elementos de muestreo*. International Thomson Editores, Madrid, pág. 100

¹⁴³ FOX, N., HUNN, A., MATHERS N. (2009). *Sampling and Sample Size Calculation*. The NIHR RDS for the East Midlands / Yorkshire & the Humber, Nottingham, pág. 20

la que, de las 1079 empresas de la base de datos, 196 empresas no quisieron responder a sus encuestas y 12 estuvieron incluidas equivocadamente, asumimos que el 19% de la muestra está en similares condiciones. Por ello, incrementando la muestra en el porcentaje mencionado, deberían ser incluidas 299 empresas.

$$n_{\text{corregido}} = n. \left(1 + \frac{(196 + 12)}{1079} \right) = 299 \text{ empresas}$$

Como la población en estudio está segmentada, es necesario estratificarla según el rubro y el sector económico al que pertenecen a los fines de aumentar la precisión de la muestra y reducir la varianza del parámetro estudiado¹⁴⁴.

La teoría de muestreo define que el tamaño de la muestra en cada estrato está dado por la siguiente ecuación¹⁴⁵:

$$n_i = n. \left(\frac{N_i \cdot \sigma_i / \sqrt{c_i}}{\sum_{i=1}^L N_i \cdot \sigma_i / \sqrt{c_i}} \right)$$

Donde:

n_i : es el tamaño de la muestra en el estrato i .

n : es el tamaño de la muestra calculada como un muestreo aleatorio simple de toda la población en estudio.

N_i : es el tamaño de la población del estrato i .

σ_i^2 : es la varianza poblacional del estrato i .

c_i : es el costo de muestreo para el estrato i .

L : es la cantidad total de estratos considerados.

Cuando las varianzas y los costos de muestreo son iguales para cada estrato, la ecuación anterior se simplifica y puede utilizarse la siguiente ecuación¹⁴⁶:

$$n_i = n. \left(\frac{N_i}{N} \right)$$

¹⁴⁴ HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., BAPTISTA LUCIO, M. DEL P. (2010), op. cit., pág. 181.

¹⁴⁵ SCHEAFFER, R.L., MENDENHALL III, W., LYMAN OTT, R. (2007), op. cit., pág. 138

¹⁴⁶ *Ibidem*, pág. 152

Donde N es el tamaño total de la población en estudio.

Así, la cantidad de empresas a muestrear considerando su tamaño se indica en la siguiente tabla:

Tabla N° 10: Empresas de la Provincia de San Luis según su tamaño.

Tamaño de Empresa	Cantidad de Empresas	% de Participación
Grande	37	4,25%
Mediana	106	12,17%
Pequeña	139	15,96%
Micro	589*	67,62%
Total General	871	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a MIGUEL, J. P. et al (2016), *Plataforma Integrando San Luis - Análisis Descriptivo de Datos*. Documento de trabajo no publicado de la Fundación Emprender San Luis.

* 162 de estas empresas son micro emprendimientos incluidos en la Comunidad Emprender de la Fundación Emprender San Luis, que fueron creadas desde el 2012.

Del mismo modo, considerando al rubro empresario como criterio de estratificación, y teniendo en cuenta solo aquellos que son de interés para la presente investigación, tendremos:

Tabla N° 11: Empresas de la Provincia de San Luis según el sector económico al que pertenecen

Sector Económico	Rubro	Cantidad de Empresas	% de Participación
Secundario	Industria Manufacturera.	391	54,23%
Terciario	Servicios Vinculados.	262	36,34%
	Servicios Industriales.	68	9,43%
Total		721	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a MIGUEL, J. P. et al (2016), *Plataforma Integrando San Luis - Análisis Descriptivo de Datos*. Documento de trabajo no publicado de la Fundación Emprender San Luis, San Luis.

Combinando ambos criterios, es posible conformar la siguiente tabla donde se calculan simultáneamente la cantidad de empresas a evaluar con ambos criterios de estratificación.

Tabla N° 12: Tamaño de la muestra de Empresas de la Provincia de San Luis según su escala y el sector económico al que pertenecen

	Industria Manufacturera.	Servicios Vinculados.	Servicios Industriales.	Total	% de Participación
Grande	2	1	0	3	4,25%
Mediana	5	3	1	9	12,17%
Pequeña	6	4	1	12	15,96%
Micro	27	18	5	50	67,62%
Total	40	27	7	74	100,00%
% de Participación	54,23%	36,34%	9,43%	100,00%	

Fuente: Elaboración propia en base a MIGUEL, J. P. et al (2016), *Plataforma Integrando San Luis - Análisis Descriptivo de Datos*. Documento de trabajo no publicado de la Fundación Emprender San Luis, San Luis.

La selección de los individuos muestrales dentro de cada estrato se realiza al azar. Las empresas en cada segmento se ordenan alfabéticamente por su razón social para que luego, con un generador de números aleatorios, se seleccionen los primeros n_i individuos que conforman la muestra.

Recolección de datos

Para el proceso de recolección de datos de esta investigación se utiliza la encuesta como el procedimiento más adecuado para “vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”¹⁴⁷.

El relevamiento es realizado por un equipo de encuestadores debidamente entrenado tanto en las cuestiones propias de la aplicación de un instrumento de evaluación como en los conceptos de planeamiento estratégico y de las características propias de la actividad empresarial. En el Anexo 3 de este trabajo se incluye el glosario de términos suministrado a los encuestadores para que puedan resolver *in situ* cualquier duda que surja en la entrevista.

Los datos relevados fueron registrados en soporte papel para luego ser cargados en un soporte informático de procesamiento y almacenamiento de datos en internet (*cloud computing*). Si bien existe la posibilidad de que el encuestado aplique el instrumento de manera autónoma, su preferencia es la entrevista personal.

Los datos se obtienen de las personas encuestadas en las empresas muestreadas en la ciudad de San Luis que ocupan un cargo relevante dentro de la organización.

¹⁴⁷ HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., BAPTISTA LUCIO, M. DEL P. (2010), op. cit., pág. 199.

Una vez recolectada la información, ella es clasificada y cuantificada a los fines del análisis estadístico, aplicando en la mayoría de los casos un *software* estadístico como el SPSS®.

Validez y confiabilidad

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”¹⁴⁸. En este sentido, hay tres cuestiones posibles de ser consideradas en la determinación de la confiabilidad:

- Una de ellas es la referida la consistencia interna, es decir que los diferentes componentes de un instrumento midan lo mismo en relación a su constructo (que sus partes se correlacionen entre sí).
- Otra cuestión es la relacionada con la estabilidad del instrumento, que considera los cambios en los valores del factor medido en el transcurrir del tiempo.
- Y la última es la equivalencia, vinculada a la aplicación de dos instrumentos distintos que se presume miden el mismo constructo, destinados ambos a un mismo sujeto de investigación.

Por las características de esta investigación, corresponde considerar solo el análisis de confiabilidad a través de la coherencia interna. Así, en los casos en que las variables consideradas son nominales u ordinales, se utiliza el Coeficiente Alpha de Cronbach fundamentado en la covarianza de los ítems. Específicamente en el caso de variables dicotómicas o binarias se utiliza el Coeficiente KR-20 de Kuder-Richardson.

Con respecto a la validez, en términos generales, “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”¹⁴⁹.

Siguiendo a Hernández Sampieri, la validez de un instrumento puede clasificarse en tres tipos: la relacionada al contenido, la relacionada con el criterio y la relacionada con el constructo.

¹⁴⁸ Ibidem, pág. 200.

¹⁴⁹ Ibidem, pág. 201.

“La Validez de Contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”¹⁵⁰. En este caso, el estudio del marco teórico ha permitido el desarrollo de una encuesta (Anexo 1) que refleja los conceptos y sus relaciones vistas a lo largo de la teoría. El instrumento fue sometido a revisión por parte de un grupo de expertos, formado por académicos, consultores empresariales y gerentes de empresas con amplios conocimientos y experiencia en planeamiento estratégico a fin de que realicen una crítica en relación a la formulación de las preguntas y su pertinencia en cada tramo de la misma. Finalmente, sus recomendaciones fueron incorporadas al instrumento con el objeto de lograr aumentar la validez inicial del instrumento.

“La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo”¹⁵¹. A estos efectos, en el diseño de la encuesta, se incluye para cada concepto medido de una dimensión determinada, un conjunto de preguntas adicionales sobre el tema en cuestión que sirven de instrumentos de control de las primeras.

Estas preguntas adicionales, son denominadas “preguntas de control”, que ayudan a mejorar la interpretación de las respuestas del encuestado, sea porque están formuladas de distinta manera que las preguntas de medición (con lo cual se espera que responda de manera similar) o porque complementan conceptos relacionados con la pregunta de medición (reafirman la existencia del concepto). De esta manera se evalúa si la respuesta de la persona es consistente y se obtienen resultados similares.

Entonces, para asegurar la validez de criterio a partir de los resultados obtenidos, es necesario estudiar la independencia estadística entre las preguntas de control y las preguntas de medición y su grado de asociación.

Si ambas preguntas son independientes entre sí, debe cuestionarse si las preguntas realmente miden lo mismo. Vale decir que, para que el instrumento posea una validez de criterio aceptable, es importante que exista dependencia estadística entre las preguntas de medición y sus correspondientes preguntas de control.

¹⁵⁰ Ibidem, pág. 201.

¹⁵¹ Ibidem, pág. 202.

Asegurada la dependencia estadística, debe establecerse el grado de asociación entre ambas variables. Si existe un nivel aceptable de correlación estadística, podemos afirmar que ambas preguntas miden el mismo concepto y en el mismo sentido.

La comparación entre las preguntas es realizada a través de tablas de contingencia que muestran el entrecruzamiento de diferentes tipos de variables (nominales categóricas, nominales dicotómicas, ordinales, etc.) con diferente número de filas y columnas.

Así, la comparación entre diferentes tipos de escala utilizada en esta investigación se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 10: Estadísticos utilizados para medir la relación y el grado de asociación entre diferentes tipos de escala

Escala comparada		Estadístico
Ordinal	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> • Gamma de Goodman-Kruskal • Coeficiente de correlación de Spearman
Ordinal	Categórica	<ul style="list-style-type: none"> • Gamma de Goodman-Kruskal
Categórica	Categórica	<ul style="list-style-type: none"> • Coeficiente Phi • V de Cramer
Dicotómica	Dicotómica	<ul style="list-style-type: none"> • Test exacto de Fisher • Test de corrección de continuidad de Fischer

Fuente: Elaboración propia

“La validez de constructo es probablemente la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica, y se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico”¹⁵². El estudio de la teoría realizado en la construcción del marco teórico de esta investigación muestra coincidencias en que las variables seleccionadas contribuyen en su conjunto a la formación de los conceptos denominados en este trabajo como Factores de Segundo Orden, de Primer Orden y de Resultados. Adicionalmente, el estudio estadístico permite analizar todas las variables entre sí, dimensionando el tipo de relación existente entre ellas.

Instrumentos estadísticos de análisis

Este trabajo de investigación exhibe la correlación existente entre los grupos de variables utilizadas y su correspondiente constructo (ver Figura N° 7), para luego presentar el análisis de las hipótesis de investigación de manera secuencial.

¹⁵² Ibidem, pág. 203.

Dado que las variables definidas anteriormente no siempre cumplen los supuestos de la estadística paramétrica, es decir, “1.- La distribución poblacional de la variable dependiente es normal: el universo tiene una distribución normal. 2.- El nivel de medición de las variables es por intervalos o razón. 3.- Cuando dos o más poblaciones son estudiadas, tienen una varianza homogénea: las poblaciones en cuestión poseen una dispersión similar en sus distribuciones”¹⁵³ es necesario el uso de herramientas propias de la estadística no-paramétrica.

Como puede observarse en la tabla anterior, las variables utilizadas se relacionan con los factores estudiados no como una consecuencia directa o como una relación biunívoca entre cada uno de ellos, sino más bien como un entramado revelador de los mismos. De manera que para su evaluación es necesaria la utilización de herramientas de análisis estadístico multivariado, donde se estudia la relación entre varias variables independientes y varias variables dependientes.

Para determinar cuáles de las variables elegidas son más importantes para la definición de cada constructo, se recurre al Análisis de Correlación Canónica No Lineal, que permite representarlo de manera adecuada con el menor número de variables posible.

Tasa de respuesta

El trabajo de campo fue realizado a lo largo de siete meses, en los cuales fueron contactadas 299 empresas elegidas al azar en la población establecida, pertenecientes a los rubros: industrial, servicios industriales y servicios vinculados con la industria. La comunicación con estas empresas se realizó inicialmente por la vía del correo electrónico y/o telefónicamente en reiteradas oportunidades.

De las empresas contactadas, el 16,72% (50 empresas) contestaron efectivamente la encuesta. Aproximadamente el 7% de las empresas incluidas en la muestra tienen equivocados sus datos de contacto, han cerrado sus puertas o se han mudado de lugar.

Las razones de la no-respuesta esgrimidas por las personas consultadas fue principalmente la falta de tiempo para responder una encuesta tan extensa dado que los responsables están absorbidos por la rutina y no encuentran el momento adecuado para

¹⁵³ *Ibidem*, pág. 311

hacerlo. Como no todas las personas que no respondieron la encuesta dejaron indicadas sus razones, no es posible realizar un análisis más acabado del tema.

En la mayoría de los casos de respuesta, se realizaron reiteradas visitas a las empresas, dándoles asistencia personalizada y presencial a los encuestados para concluirla.

Si bien la tasa de respuesta puede parecer baja, teniendo en cuenta el contexto de las empresas relevadas (pequeña escala, poca estructura, grandes esfuerzos para sostener la actividad en el tiempo, presiones del mercado, etc.) es razonable esperar una no-respuesta alta. En este sentido, tampoco se observa en quienes no responden un sesgo específico como producto de características distintas de los que si responden, por lo cual, “una vez determinados los post-estratos, continúa el análisis como si fuera el de una muestra aleatoria estratificada”¹⁵⁴

En base a las respuestas obtenidas, que resultaron inferiores en cantidad a la muestra planificada, se calcula que el error cometido es del orden del 13,38%.

$$\varepsilon = Z_{\alpha/2} \cdot \sqrt{\frac{p \cdot q}{n} \cdot \frac{(N - n)}{(N - 1)}}$$
$$\varepsilon = 1,96 \cdot \sqrt{\frac{0,5 \cdot 0,5}{50} \cdot \frac{(721 - 50)}{(721 - 1)}} = 0,1338$$

Este nivel de error es considerado aceptable en el contexto de la presente investigación.

Caracterización de las empresas participantes

Las empresas encuestadas, en relación a su rubro y tamaño (post-estratificación), se reflejan en la siguiente tabla, donde se indican sus diferencias con la muestra planificada.

¹⁵⁴ SCHEAFFER, R.L., MENDENHALL III, W., LYMAN OTT, R. (2007), op. cit., pág., 387

Tabla N° 13: Tamaño de la muestra de Empresas de la Provincia de San Luis según su escala y el sector económico al que pertenecen

	Industria Manufacturera	Servicios Vinculados	Servicios Industriales	Total	% de Participación Real	% de Participación Esperada
Grande	0	0	0	0	0,00%	4,25%
Mediana	3	4	1	8	16,00%	12,17%
Pequeña	6	6	2	14	28,00%	15,96%
Micro	10	13	5	28	56,00%	67,62%
Total	19	23	8	50	100,00%	100,00%
% de Participación Real	38,00%	46,00%	16,00%	100,00%		
% de Participación Esperada	54,23%	36,34%	9,43%	100,00%		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1: Tamaño de la muestra según su escala

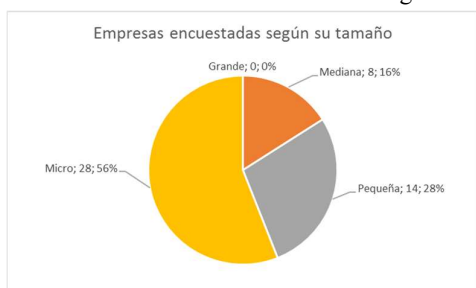
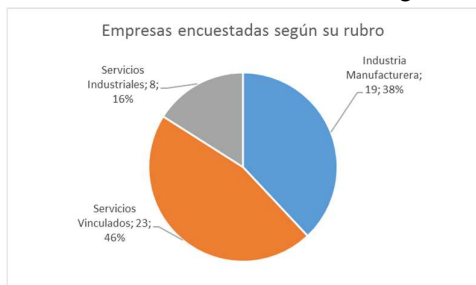


Gráfico N° 2: Tamaño de la muestra según su sector



Fuente: Elaboración propia

Si bien la selección al azar de los individuos para el muestreo fue realizada cuidando la proporcionalidad de cada estrato, en la realidad, las respuestas obtenidas no reflejan exactamente la participación esperada.

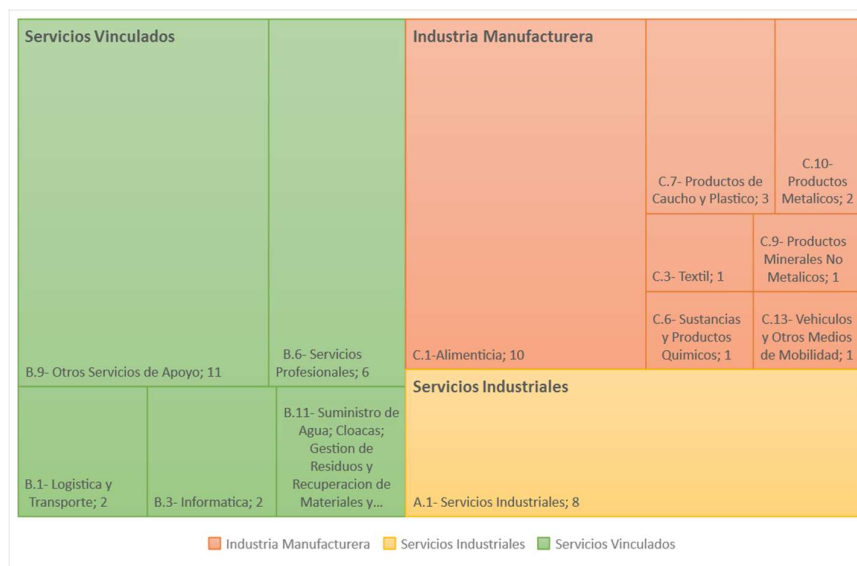
Como en general ocurre en los trabajos de campo en Ciencias Sociales, algunos individuos seleccionados en la muestra pueden no desear responder la encuesta. “Esto es esperable, ya que uno selecciona los sujetos, pero después depende de su buena voluntad para que participen de la investigación, y muchos optan por no hacerlo”¹⁵⁵. Los sujetos perdidos en la muestra son analizados a los efectos de detectar si existen en ellos características diferenciadas respecto de los que si participaron. Al no encontrar factores sistemáticos, se considera que la representatividad de la muestra no se ve alterada, o sea que se asume que las deserciones se dieron en forma aleatoria.

Aquí se destaca la total ausencia de empresas de gran escala, que representan un 4,25% de todas las encuestas planificadas. Sin embargo, el impacto de esta ausencia no se considera significativo dado el objeto del presente trabajo (el planeamiento estratégico en microempresas). Las grandes empresas son todas multinacionales, que no transitaron por la escala de micro PyME en San Luis, con lo cual sus aportes sirven solo como referencia de las buenas prácticas de planeamiento estratégico.

En cuanto a la composición de las empresas encuestadas considerando sus rubros y sub-rubros, el gráfico siguiente expresa su composición en unidades. Las áreas reflejan la preponderancia de cada sub-rubro en su grupo.

¹⁵⁵ ARGIBAY, J.C. (2009). *Muestra en investigación cuantitativa*. Subjetividad y procesos cognitivos. Versión On-line ISSN 1852-7310, vol. 13, nro. 1, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pág. 17

Gráfico N° 3: Composición de las empresas encuestadas considerando sus rubros y sub-rubros



Fuente: Elaboración propia

En relación a su calificación en relación al tipo de uso intensivo, se observa que la mayoría de las empresas son intensivas en mano de obra, tal como se muestra a continuación:

Tabla N° 14: Composición de las empresas encuestadas en relación a su intensidad

	Total de Empresas	% de Participación
Intensiva en mano de obra	31	62%
Intensiva en tecnología	14	28%
Intensiva en recursos naturales	3	6%
No responde	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Puede observarse que la mayoría de las micro empresas encuestadas es intensiva en mano de obra (61%). No obstante, es notorio que un 32% de ellas sea intensiva en tecnología.

Tabla N° 15: Composición de las empresas encuestadas en relación a su intensidad y escala

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Intensiva en mano de obra	17 (61%)	7	7	0	31
Intensiva en tecnología	9 (32%)	5	0	0	14
Intensiva en recursos naturales	1	1	1	0	3
No responde	1	1	0	0	2
Total	28	14	8	0	50

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, se analiza la composición de las empresas en relación a su intensidad y su rubro principal. Aquí se observa que un porcentaje importante de las empresas intensivas en mano de obra se dedican a la producción y a los servicios vinculados a la industria.

Tabla N° 16: Composición de las empresas encuestadas en relación a su intensidad y escala

	Industria Manufacturera	Servicios Vinculados	Servicios Industriales	Total
Intensiva en mano de obra	13 (42%)	11 (35%)	7	31
Intensiva en tecnología	4	9	1	14
Intensiva en recursos naturales	1	2	0	3
No responde	1	1	0	2
Total	19	23	8	50

Fuente: Elaboración propia

Resulta interesante observar en el cuadro anterior que las empresas de servicios vinculados son casi tanto intensivas en tecnología como en mano de obra.

En cuanto a la caracterización en relación a la cantidad de personas empleadas, es importante no perder de vista que el 66% ocupa a menos de 10 personas, incluyendo un 10% en las que solo trabaja su dueño.

Tabla N° 17: Cantidad de personas ocupadas

	Total de Empresas	% de Participación
Ninguna	5	10%
Menos de 10 personas	28	56%
Entre 11 y 30 personas	8	16%
Entre 31 y 50 personas	5	10%
Entre 51 y 100 personas	2	4%
Más de 101 personas	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que quienes contratan menos de 10 personas o ninguna, en su totalidad, están incluidas en la categoría micro y pequeña empresa.

Tabla N° 18: Cantidad de personas ocupadas

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total de Empresas
Ninguna	5	0	0	0	5
Menos de 10 personas	23	5	0	0	28
Entre 11 y 30 personas	0	6	2	0	8
Entre 31 y 50 personas	0	3	2	0	5
Entre 51 y 100 personas	0	0	2	0	2
Más de 101 personas	0	0	2	0	2
Total	28 (56%)	14 (28%)	8	0	50

Fuente: Elaboración propia

Nuevamente, la mayoría de estas empresas (82%) pertenecen a la industria manufacturera y a los servicios vinculados a la industria.

Por ejemplo, para la variable “El grado de desarrollo directivo”, que utiliza dos indicadores: la relevancia del desarrollo directivo y la mejora en el desempeño por causa del desarrollo, se evalúan cuatro ítems (dos de medición y dos de control), todos ellos con escalas ordinales.

El análisis de confiabilidad nos permite establecer cuáles de las preguntas aportan más consistencia interna al constructo e identifican aquellas que no lo hacen tanto, sea por su complejidad, por su estilo de redacción, o por otras razones. En estos casos, las preguntas se analizan individualmente por su sentido, su aporte al conjunto y su pertinencia en relación al contexto.

Cuando es necesario, se realizan Análisis Factoriales para interpretar los *ítems* en conjunto y su contribución al agrupamiento por factores.

En el Anexo 4 se exponen todos los análisis de confiabilidad realizado en este trabajo y las consideraciones necesarias para su justificación. A continuación, se muestran los resultados finales del proceso de selección de *ítems* con un grado de confiabilidad aceptable.

Tabla N° 20: Interpretación de un coeficiente de confiabilidad

Variable	Ítem	Escala	Coeficiente	Valor
Hipótesis 2				
1. El grado de desarrollo directivo	1.2.1. 1.2.2. 1.2.3.	Ordinal	Alfa de Cronbach	0,74
2. Las competencias del líder	-	-	-	(1)
3. La acumulación de aprendizajes	-	-	-	(1)
4. El grado de consolidación de la cultura organizacional	4.1.1. 4.1.2. 4.1.3.	Nominal dicotómica	Kuder Richardson KR-20	0,66
5. El desarrollo de puestos clave	5.1.1. 5.1.2. 5.1.3.	Nominal dicotómica	Kuder Richardson KR-20	0,64
6. La capacidad de formular estrategias	6.2.1. 6.2.2. 6.3.1	Ordinal	Alfa de Cronbach	0,69
7. La funcionalidad y la organización	7.1.3. 7.1.4.	Nominal dicotómica	Kuder Richardson KR-20	0,64
	7.1.1. 7.1.2. 7.2.1.	Ordinal	Alfa de Cronbach	0,57
8. La existencia de conductas planeadas	8.1.2. 8.1.5. 8.1.6. 8.1.8. 8.1.9. 8.1.11. 8.1.12.	Nominal dicotómica	Kuder Richardson KR-20	0,99

	8.1.4. 8.1.7. 8.2.1.	Ordinal	Alfa de Cronbach	0,57
9. El nivel de formalización	9.1.4. 9.1.5	Nominal dicotómica	Kuder Richardson KR-20	0,89
	9.1.1. 9.1.2. 9.1.3.	Ordinal	Alfa de Cronbach	0,61
	10. La existencia de reglas del negocio	10.1.4. 10.1.6. 10.1.8.	Nominal dicotómica	Kuder Richardson KR-20
11. La existencia de estrategias organizativas	11.2.1. 11.2.2. 11.2.3. 11.2.4. 11.3.1. 11.3.3. 11.3.4.	Nominal dicotómica	Kuder Richardson KR-20	0,96
	11.2.6. 11.3.2.	Ordinal	Alfa de Cronbach	0,48
Hipótesis 1				
12. Capacidad de reconocer y crear valor	12.1.1. 12.1.2. 12.2.1.	Nominal dicotómica	Kuder Richardson KR-20	0,91
	12.1.4. 12.2.3.	Ordinal	Alfa de Cronbach	0,84
13. Sentido de urgencia	13.1.1. 13.1.2. 13.2.1. 13.2.2. 13.2.3. 13.2.4. 13.2.5.	Ordinal	Alfa de Cronbach	0,85
14. Capacidad para identificar oportunidades y amenazas	-	-	-	(2)
15. Capacidad para tomar decisiones rápidas	15.1.3. 15.1.4.	Ordinal	Alfa de Cronbach	0,69
16. Capacidad para formular planes útiles	16.1.1. 16.1.2. 16.3.2.	Nominal dicotómica	Kuder Richardson KR-20	0,66
Resultados				
17. Crecimiento de la facturación	-	-	-	(1)
18. Crecimiento de la dotación	-	-	-	(1)
19. Desarrollo de competencias en el personal	19.1.1. 19.1.2. 19.1.3. 19.4.1.	Nominal dicotómica	Kuder Richardson KR-20	0,95
20. Crecimiento del capital social	-	-	-	(1)
21. Crecimiento de las inversiones	21.1.1.a 21.1.1.b 21.1.1.c 21.2.1.a 21.2.1.b 21.2.1.c	Ordinal	Alfa de Cronbach	0,89

22. Crecimiento de nuevos clientes	-	-	-	(1)
23. Retención de clientes	-	-	-	(3)

Fuente: Elaboración propia

(1) Al menos se precisan dos ítems del mismo tipo para el cálculo de confiabilidad.

(2) El índice de confiabilidad es relativamente bajo.

(3) Cuando la pregunta es abierta no puede analizarse la consistencia interna

A partir de este análisis, y fundamentado en el estudio de la teoría, se identifican los ítems que menos contribuyen a la confiabilidad, para evitar conclusiones equivocadas o, si corresponde, usarlas con la debida prudencia.

Es así que, en general, podemos decir que los resultados de la encuesta tienen un grado de coherencia interna aceptable a los propósitos de esta investigación.

Evaluación de la Validez de criterio

Para la evaluación de la validez de criterio, se utilizan diferentes estadísticos dependiendo del tipo de escala utilizada en el instrumento. Estos coeficientes también han sido estudiados extensamente en la bibliografía, tanto en su forma de cálculo, como así también en la discusión de sus posibles resultados.

En la figura siguiente se exponen los criterios utilizados en esta investigación para la aceptación de la validez de criterio, expresados en términos de relación y grado de asociación entre las variables de un mismo constructo.

Figura N° 12: Criterios de aceptación en los estadísticos utilizados para medir la relación y el grado de asociación entre diferentes tipos de escala

Escala comparada		Estadístico	Criterio de aceptación
Ordinal	Ordinal	• Gamma de Goodman-Kruskal	$\gamma_{GK} \neq 0$ » dependencia; [-1;1]
		• Coeficiente de correlación de Spearman	$r_s \neq 0$ » dependencia; [-1;1]
Ordinal	Categoría	• Gamma de Goodman-Kruskal	$\gamma_{GK} \neq 0$ » dependencia; [-1;1]
Categoría	Categoría	• Coeficiente Phi	$\phi \neq 0$ » dependencia; [0;1]
		• V de Cramer	$V \neq 0$ » dependencia; [0;1]
Dicotómica	Dicotómica	• Test exacto de Fisher	$p \leq \alpha$ » dependencia
		• Test de corrección de continuidad de Yates	$\chi^2_{Y} > 3,84$ » dependencia

Fuente: Elaboración propia

Aquí también se emplea el *software* SPSS® para el cálculo de los coeficientes

En el Anexo 5 se exponen todos los análisis de validez de criterio realizados en este trabajo y las consideraciones necesarias para su justificación.

A continuación, se muestran los resultados finales del proceso de selección de *items* con un grado de validez aceptable relacionando las preguntas de medición con sus correspondientes preguntas de control.

Tabla N° 21: Criterios de aceptación en los estadísticos utilizados para medir la relación y el grado de asociación entre diferentes tipos de escala

Variable	Pregunta de Medición	Pregunta de Control	Estadístico	Resultado	Observaciones
Hipótesis 2					
1. El grado de desarrollo directivo	1.1.1.	1.1.2.	γ_{GK}	0,731	
	1.2.1.	1.2.2.	γ_{GK}	0,526	
			r_s	0,405	
		1.2.3.	γ_{GK}	0,769	
r_s	0,646				
2. Las competencias del líder	-	-	-	(1)	
3. La acumulación de aprendizajes	-	-	-	(2)	
4. El grado de consolidación de la cultura organizacional	4.1.1. 4.1.2. 4.1.3.	4.1.4.	-	-	No se puede confirmar la validez de criterio
5. El desarrollo de puestos clave	5.1.1.	5.1.2. 5.1.3.	-	-	No se puede confirmar la validez de criterio
6. La capacidad de formular estrategias	6.1.1.	6.1.2.	-	-	No se puede confirmar la validez de criterio
	6.2.1.	6.2.2.	γ_{GK}	0,544	
r_s			0,359		
7. La funcionalidad y la organización	7.1.1.	7.1.3.	γ_{GK}	0,533	
		7.1.4.	γ_{GK}	0,203	
	7.1.2.	7.1.3.	γ_{GK}	0,858	
		7.1.4.	γ_{GK}	0,748	
	7.2.1.	7.2.2.	γ_{GK}	0,276	
		7.2.3.	γ_{GK}	-0,135	Relación débil y en sentido contrario
8. La existencia de conductas planeadas	8.1.2.	8.1.4.	γ_{GK}	0,234	
		8.1.5.	χ^2_Y	5,401	
			p	0,014	
		8.1.6.	χ^2_Y	1,097	No se puede confirmar la validez de criterio
			p	0,250	
		8.1.8.	χ^2_Y	1,818	No se puede confirmar la validez de criterio
			p	0,143	
		8.1.9.	χ^2_Y	1,510	No se puede confirmar la
p	0,131		confirmar la		

					validez de criterio	
		8.1.12.	χ^2_Y	0,815	No se puede confirmar la validez de criterio	
			p	0,252		
		8.1.3.	ϕ	0,174		
			V	0,174		
		8.1.13	ϕ	0,212		
			V	0,212		
	8.1.11.	8.1.4.	γ_{GK}	0,317		
			χ^2_Y	0,575		
		8.1.5.	p	0,211	No se puede confirmar la validez de criterio	
			8.1.6.	χ^2_Y	4,570	No se puede confirmar la validez de criterio
				p	0,020	
			8.1.8.	χ^2_Y	0,988	No se puede confirmar la validez de criterio
				p	0,208	
			8.1.9.	χ^2_Y	1,567	No se puede confirmar la validez de criterio
				p	0,178	
			8.1.12.	χ^2_Y	1,510	No se puede confirmar la validez de criterio
				p	0,170	
			8.1.3.	ϕ	0,233	
	V			0,233		
	8.1.13		ϕ	0,288		
			V	0,288		
9. El nivel de formalización	9.1.1.	9.1.3.	γ_{GK}	0,451		
			r_s	0,426		
	9.1.2.	9.1.3.	γ_{GK}	0,245		
			r_s	0,242		
	9.1.1.	9.1.4.	γ_{GK}	0,486		
		9.1.5.	γ_{GK}	0,404		
		9.1.6.	γ_{GK}	0,070		No se puede confirmar la validez de criterio
	9.1.2.	9.1.4.	γ_{GK}	0,267		
		9.1.5.	γ_{GK}	0,465		
		9.1.6.	γ_{GK}	0,152		Relación débil
	9.1.17.	9.1.4.	ϕ	0,291		
			V	0,291		
		9.1.5.	ϕ	0,526		
			V	0,526		
		9.1.6.	ϕ	0,902		
V			0,521			
9.1.3.	γ_{GK}	0,023	No se puede confirmar la validez de criterio			

10. La existencia de reglas del negocio	10.1.1.	10.1.8.	ϕ	0,464	No se puede confirmar la validez de criterio
			V	0,464	
	10.1.4.	10.1.8.	χ^2_Y	0,000	
			p	1,000	
10.1.6.	10.1.8.	χ^2_Y	6,974		
		p	0,007		
11. La existencia de estrategias organizativas	11.1.1.	11.1.2.	ϕ	0,579	No se puede confirmar la validez de criterio
			V	0,335	
	11.3.1.	11.3.2.	γ_{GK}	0,924	
			χ^2_Y	0,799	
	11.3.3.	11.3.3.	p	0,180	
			χ^2_Y	0,073	
	11.3.4.	11.3.4.	p	1,000	
			ϕ	0,354	
11.3.5.	11.3.5.	V	0,354		
Hipótesis 1					
12. Capacidad de reconocer y crear valor	12.1.3.	12.1.1.	χ^2_Y	-	La respuesta a 12.1.3. es una constante
			p	-	
		12.1.2.	χ^2_Y	-	
			p	-	
	12.1.4.	12.1.1.	γ_{GK}	-0,625	Relación en sentido contrario
			12.1.2.	γ_{GK}	0,091
13. Sentido de urgencia	-	-		-	(2)
14. Capacidad para identificar oportunidades y amenazas	14.1.3.	14.1.1.	γ_{GK}	0,571	La respuesta a 14.1.2. es una constante
			r_s	0,417	
	14.1.2.	γ_{GK}	-		
15. Capacidad para tomar decisiones rápidas	15.1.3	15.1.1.	γ_{GK}	-	La respuesta a 15.1.1. es una constante
	15.1.4.	15.1.1.	γ_{GK}	-1,000	
	15.1.3	15.1.2.	γ_{GK}	0,395	
			r_s	0,221	
	15.1.4.	15.1.2.	γ_{GK}	0,609	
			r_s	0,412	
16. Capacidad para formular planes útiles	16.1.2.	16.1.1.	χ^2_Y	0,000	No se puede confirmar la validez de criterio
			p	1,000	
	16.3.1.	16.3.2.	γ_{GK}	0,045	

Resultados					
17. Crecimiento de la facturación	-	-	-	(2)	
18. Crecimiento de la dotación	-	-	-	(2)	
19. Desarrollo de competencias en el personal	19.1.1.	19.1.2.	χ^2_Y	0,000	No se puede confirmar la validez de criterio
			p	0,567	
		19.1.3.	χ^2_Y	0,000	No se puede confirmar la validez de criterio
			p	1,000	
19.1.4.	γ_{GK}	-0,569	Relación en sentido contrario		
20. Crecimiento del capital social	-	-	-	(2)	
21. Crecimiento de las inversiones	-	-	-	(2)	
22. Crecimiento de nuevos clientes	-	-	-	(2)	
23. Retención de clientes	-	-	-	(2)	

Fuente: Elaboración propia

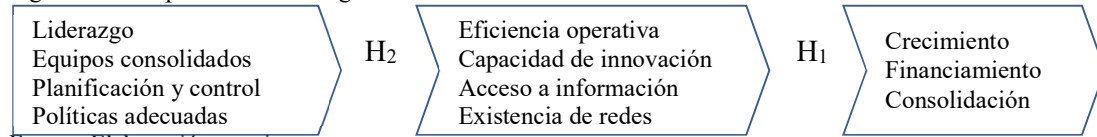
- (1) Las preguntas de medición son de respuesta múltiple, por lo que no es posible medir la validez de criterio en estos casos.
(2) Las preguntas de medición no tienen asociadas preguntas de control.

Análisis estadístico descriptivo de las variables

A partir de la determinación de la validez de contenido, sumado al análisis de confiabilidad y de la evaluación de la validez de criterio, quedaron determinados los ítems o conjuntos de ítems que mejor representan a cada variable en estudio. Las restantes, aportan información que contribuye a completar las afirmaciones en relación a las primeras.

Recordando los constructos exhibidos en el Figura N° 4 de las hipótesis de esta investigación, se exponen a continuación las variables seleccionadas para el estudio correlacional y las consideraciones en cada caso.

Figura N° 4: Hipótesis de investigación



Fuente: Elaboración propia

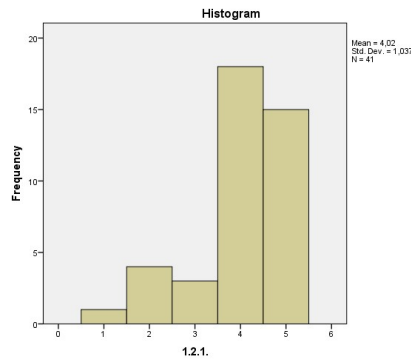
Constructo: Liderazgo – Equipos Consolidados – Planificación y control – Políticas adecuadas

Variable: El grado de desarrollo directivo

Definición operacional	Indicador	Ítem
La importancia que el líder le da a su propio desarrollo como dirigente, a través de sus actividades de educación, formación, habilidades y experiencia	Mejora en el desempeño directivo por causa de las actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias	1.2.1.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
1.2.1.	¿En qué medida considera que estas actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias han mejorado su desempeño como líder?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

1.2.1.		
N	Valid	41
	Missing	9
Mean		4,02
Mode		4
Std. Deviation		1,037
Variance		1,074
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00



1.2.1.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No mejoró	1	2,0	2,4	2,4
	Mejoró poco	4	8,0	9,8	12,2
	Mejoró medianamente	3	6,0	7,3	19,5
	Mejoró	18	36,0	43,9	63,4
	Mejoró en gran medida	15	30,0	36,6	100,0
	Total	41	82,0	100,0	
Missing	System	9	18,0		
Total		50	100,0		

Variable: Las competencias del líder

Definición operacional	Indicador	Ítem
La importancia que el líder le da a su propio desarrollo como dirigente, a través de sus actividades de educación, formación, habilidades y experiencia	El resultado de la adquisición de competencias	2.2.1. 2.2.2.

En relación a esta variable, se seleccionaron inicialmente dos *ítems* de medición. Por ser estos de respuesta múltiple, se realizan una serie de transformaciones con el objeto de establecer una única variable representativa. Lamentablemente, no pudo encontrarse una expresión que simplifique y signifique la variable en estudio.

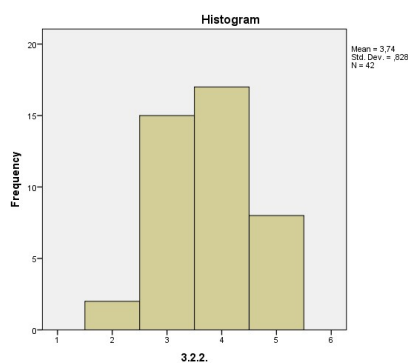
Como consecuencia de ello. Las respuestas son utilizadas para complementar la información resultante del estudio correlacional.

Variable: La acumulación de aprendizajes

Definición operacional	Indicador	Ítem
Es la construcción del know-how clave de la organización a través del desarrollo de capacidades y experiencias.	El desempeño de los procesos clave	3.2.2.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
3.2.2.	¿En qué medida considera que sus procesos clave han mejorado?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

3.2.2.		
N	Valid	42
	Missing	8
Mean		3,74
Mode		4
Std. Deviation		,828
Variance		,686
Minimum		2
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00



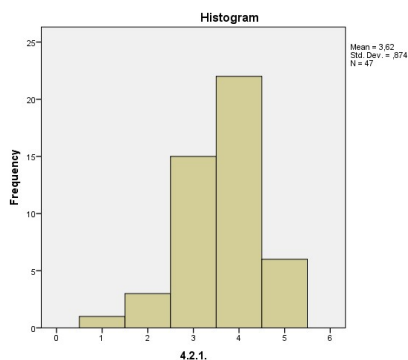
3.2.2.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mejóro poco	2	4,0	4,8	4,8
	Mejóro medianamente	15	30,0	35,7	40,5
	Mejóro	17	34,0	40,5	81,0
	Mejóro en gran medida	8	16,0	19,0	100,0
	Total	42	84,0	100,0	
Missing	System	8	16,0		
Total		50	100,0		

Variable: El grado de consolidación de la cultura organizacional

Definición operacional	Indicador	Ítem
La existencia de una identidad organizacional.	El afianzamiento de los aspectos culturales propios de la organización.	4.2.1.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
4.2.1.	¿En qué medida considera que en su organización está enraizada la cultura que Ud. pretende?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

4.2.1.		
N	Valid	47
	Missing	3
Mean		3,62
Mode		4
Std. Deviation		,874
Variance		,763
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00



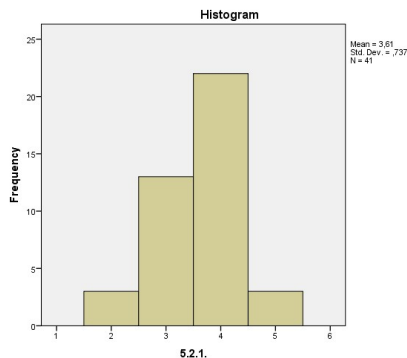
4.2.1.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No está enraizada	1	2,0	2,1	2,1
	Está poco enraizada	3	6,0	6,4	8,5
	Está medianamente enraizada	15	30,0	31,9	40,4
	Está enraizada pero hay algunos aspectos importantes que aún no han sido incorporados.	22	44,0	46,8	87,2
	Está enraizada en gran medida	6	12,0	12,8	100,0
	Total	47	94,0	100,0	
Missing	System	3	6,0		
Total		50	100,0		

Variable: El desarrollo de puestos clave

Definición operacional	Indicador	Ítem
Los puestos clave de la organización son aquellos a través de los cuales se agrega valor al cliente.	El desempeño (eficacia y eficiencia) de los puestos clave de la empresa	5.2.1.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
5.2.1.	¿En qué grado está satisfecho con el desempeño (eficacia y eficiencia) de los puestos clave de su empresa?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

5.2.1.		
N	Valid	41
	Missing	9
Mean		3,61
Mode		4
Std. Deviation		,737
Variance		,544
Minimum		2
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00



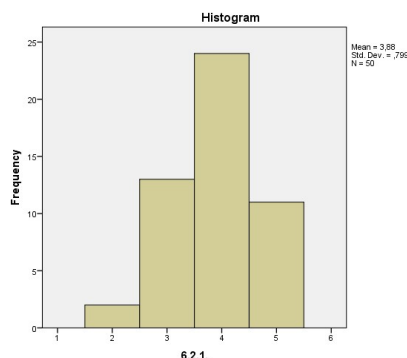
5.2.1.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Está poco satisfecho	3	6,0	7,3	7,3
	Está medianamente satisfecho	13	26,0	31,7	39,0
	Está satisfecho pero hay algunos aspectos importantes que aún deben mejorar.	22	44,0	53,7	92,7
	Está muy satisfecho	3	6,0	7,3	100,0
Total		41	82,0	100,0	
Missing	System	9	18,0		
Total		50	100,0		

Variable: La capacidad de formular estrategias

Definición operacional	Indicador	Ítem
Es la capacidad del líder de comprender el negocio y establecer cursos de acción para el logro de los objetivos, empleando procesos de comunicación eficaces.	El resultado de las decisiones estratégicas del líder	6.2.1.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
6.2.1.	¿Cómo juzga el resultado de sus decisiones?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

6.2.1.		
N	Valid	50
	Missing	0
Mean		3,88
Mode		4
Std. Deviation		,799
Variance		,638
Minimum		2
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00



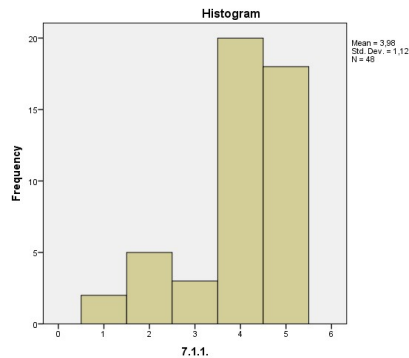
6.2.1.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Está poco satisfecho	2	4,0	4,0	4,0
	Está medianamente satisfecho	13	26,0	26,0	30,0
	Está satisfecho pero hay algunos aspectos importantes que aún deben mejorar.	24	48,0	48,0	78,0
	Está muy satisfecho	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Variable: La funcionalidad y la organización

Definición operacional	Indicador	Ítem
Es la división de tareas y la forma de organizarse para cumplir los objetivos	El grado en que las funciones dentro de la organización están claramente definidas	7.1.1.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
7.1.1.	¿En qué medida las funciones de los miembros de su organización están claramente definidas?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

7.1.1.		
N	Valid	48
	Missing	2
Mean		3,98
Mode		4
Std. Deviation		1,120
Variance		1,255
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00



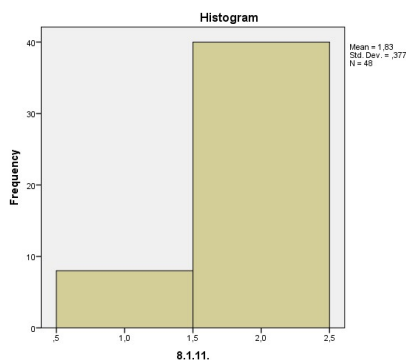
7.1.1.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No están claramente definidas	2	4,0	4,2	4,2
	Solo algunas están claramente definidas	5	10,0	10,4	14,6
	Aproximadamente la mitad de ellas están claramente definidas	3	6,0	6,3	20,8
	La mayoría de las funciones están claramente definidas	20	40,0	41,7	62,5
	Todas están claramente definidas	18	36,0	37,5	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

Variable: La existencia de conductas planeadas

Definición operacional	Indicador	Ítem
Las acciones que lleva a cabo la organización que son pensadas y organizadas con anticipación	El proceso de planificación operativa y estratégica	8.1.11.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
8.1.11.	¿Se planifican las acciones estratégicas?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica

8.1.11.		
N	Valid	48
	Missing	2
Mean		1,83
Mode		2
Std. Deviation		,377
Variance		,142
Minimum		1
Maximum		2
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	2,00



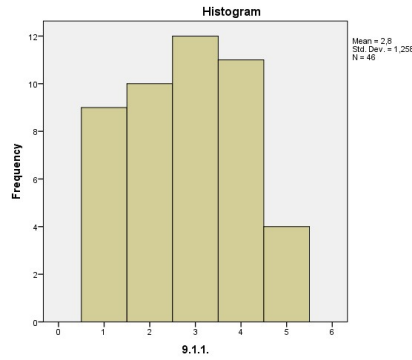
8.1.11.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	8	16,0	16,7	16,7
	SI	40	80,0	83,3	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

Variable: El nivel de formalización

Definición operacional	Indicador	Ítem
Es la acción y el efecto de establecer los requisitos normativos de las actividades de la organización	Es el grado en el que la documentación es utilizada en todas las actividades de la organización	9.1.1.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
9.1.1.	¿En qué grado se utilizan documentos en su organización?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

9.1.1.		
N	Valid	46
	Missing	4
Mean		2,80
Mode		3
Std. Deviation		1,258
Variance		1,583
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00



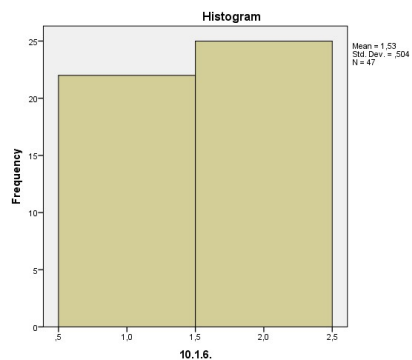
9.1.1.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Las actividades están muy poco documentadas	9	18,0	19,6	19,6
	Hay pocas actividades que se documentan	10	20,0	21,7	41,3
	Algunas actividades están documentadas	12	24,0	26,1	67,4
	La mayoría de las actividades de la organización están documentadas	11	22,0	23,9	91,3
	Hay un grado muy alto de utilización de documentos	4	8,0	8,7	100,0
	Total	46	92,0	100,0	
Missing	System	4	8,0		
Total		50	100,0		

Variable: La existencia de reglas del negocio

Definición operacional	Indicador	Ítem
Las reglas del negocio son la forma de relacionamiento que la empresa decide tener con sus clientes para operar en el mercado.	El grado de establecimiento y comunicación de las reglas de operación y comercialización de su negocio	10.1.6.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
10.1.6.	¿Están documentadas las reglas de operación y comercialización de su negocio?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica

10.1.6.		
N	Valid	47
	Missing	3
Mean		1,53
Mode		2
Std. Deviation		,504
Variance		,254
Minimum		1
Maximum		2
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00



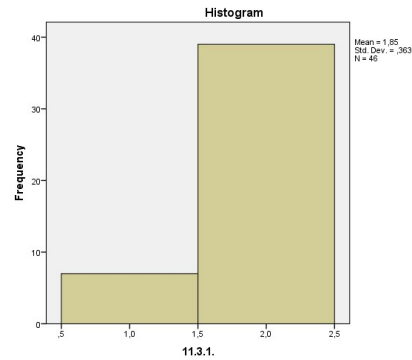
10.1.6.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	22	44,0	46,8	46,8
	SI	25	50,0	53,2	100,0
	Total	47	94,0	100,0	
Missing	System	3	6,0		
Total		50	100,0		

Variable: La existencia de estrategias organizativas

Definición operacional	Indicador	Ítem
Es la forma en la que el líder piensa la organización.	La estrategia empresarial	11.3.1.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
11.3.1.	¿Tiene claramente definidas las Estrategias para lograr los objetivos que se propone?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica

11.3.1.		
N	Valid	46
	Missing	4
Mean		1,85
Mode		2
Std. Deviation		,363
Variance		,132
Minimum		1
Maximum		2
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	2,00



11.3.1.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	7	14,0	15,2	15,2
	SI	39	78,0	84,8	100,0
	Total	46	92,0	100,0	
Missing	System	4	8,0		
Total		50	100,0		

Constructo: Eficiencia operativa - Capacidad de innovación - Acceso a información - Existencia de redes

Variable: Capacidad de reconocer y crear valor

Definición operacional	Indicador	Ítem
Es la capacidad de reconocer los factores críticos de éxito, las principales actividades que crean valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas.	La definición de los puestos clave del proceso de negocio	12.1.3.

El ítem primeramente seleccionado para representar a esta variable fue descartado en virtud que el análisis estadístico descriptivo puso en evidencia que la totalidad de las respuestas válidas obtenidas eran la misma. A la pregunta: ¿La organización conoce las cualidades del producto y/o servicio que agregan valor al cliente?, todos los encuestados respondieron que sí.

El resultado así descrito muestra que la redacción de la pregunta llevaba implícita la respuesta en sí misma. De manera directa, ningún encuestado reconocería no conocer las características más importantes de su producto o servicio.

La indagación acerca de esta variable debería haber sido a través de consultas que, sin ser directas, permitieran observar el grado de conocimiento de la organización acerca de los atributos del producto o servicio que agregan valor al cliente.

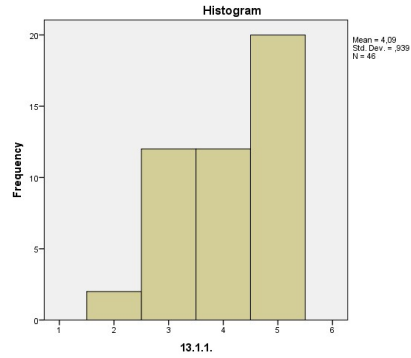
Como consecuencia de lo expuesto, esta variable no es considerada en el estudio correlacional.

Variable: Sentido de urgencia

Definición operacional	Indicador	Ítem
Es la actitud que busca sistemáticamente cumplir con los objetivos propuestos alineando los esfuerzos de la organización.	La velocidad de respuesta ante la dinámica del mercado	13.1.1.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
13.1.1.	¿Cómo califica la velocidad con que su organización responde a los cambios en la demanda de los clientes?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

13.1.1.		
N	Valid	46
	Missing	4
Mean		4,09
Mode		5
Std. Deviation		,939
Variance		,881
Minimum		2
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	5,00



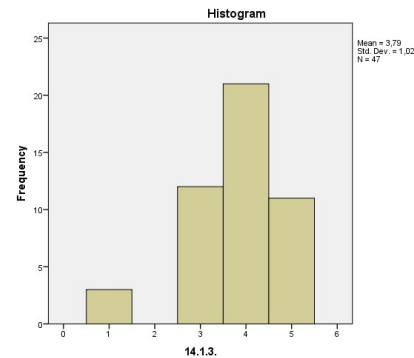
13.1.1.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si bien es lenta, algunas veces se ha actuado rápidamente	2	4,0	4,3	4,3
	La velocidad puede calificarse como intermedia	12	24,0	26,1	30,4
	Es rápida pero no lo suficiente	12	24,0	26,1	56,5
	Es adecuada a los requerimientos del mercado	20	40,0	43,5	100,0
	Total	46	92,0	100,0	
Missing	System	4	8,0		
	Total	50	100,0		

Variable: Capacidad para identificar oportunidades y amenazas

Definición operacional	Indicador	Ítem
Es la observación y reflexión sobre lo que acontece en el entorno más próximo de la organización.	El grado de atención a las oportunidades y amenazas del entorno más próximo	14.1.3.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
14.1.3.	¿Qué tan bien conoce las oportunidades y amenazas en su negocio?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

14.1.3.		
N	Valid	47
	Missing	3
Mean		3,79
Mode		4
Std. Deviation		1,020
Variance		1,041
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00



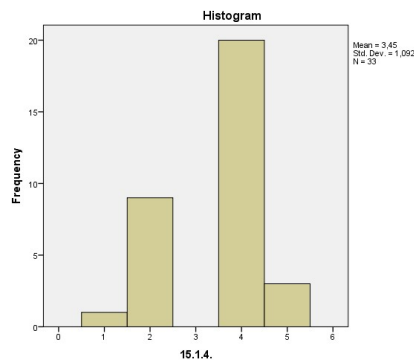
14.1.3.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Casi no las conozco	3	6,0	6,4	6,4
	Las conozco medianamente	12	24,0	25,5	31,9
	Las conozco bastante bien	21	42,0	44,7	76,6
	Las conozco muy bien	11	22,0	23,4	100,0
	Total	47	94,0	100,0	
Missing	System	3	6,0		
Total		50	100,0		

Variable: Capacidad para tomar decisiones rápidas

Definición operacional	Indicador	Item
Es la aptitud de los diferentes decisores para responder de manera adecuada y oportuna a las demandas de la realidad.	Decisiones adecuadas y oportunas	15.1.4.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
15.1.4.	¿Considera que sus decisiones son oportunas?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

15.1.4.		
N	Valid	33
	Missing	17
Mean		3,45
Mode		4
Std. Deviation		1,092
Variance		1,193
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	2,00
	50	4,00
	75	4,00



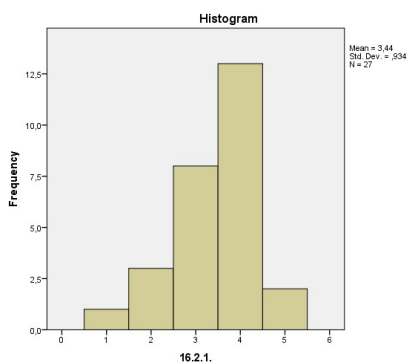
15.1.4.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Las decisiones no son oportunas	1	2,0	3,0	3,0
	Algunas decisiones son oportunas	9	18,0	27,3	30,3
	La mayoría de las decisiones son oportunas	20	40,0	60,6	90,9
	Las decisiones son muy oportunas	3	6,0	9,1	100,0
	Total	33	66,0	100,0	
Missing	System	17	34,0		
Total		50	100,0		

Variable: Capacidad para formular planes útiles

Definición operacional	Indicador	Ítem
Es la actitud proactiva para pensar, proyectar y decidir las acciones que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos estratégicos.	La efectividad del proceso de planificación	16.2.1.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
16.2.1.	¿Cómo juzga la efectividad de su proceso de planificación estratégica?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

16.2.1.		
N	Valid	27
	Missing	23
Mean		3,44
Mode		4
Std. Deviation		,934
Variance		,872
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00



16.2.1.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	El proceso no es efectivo	1	2,0	3,7	3,7
	Pocas etapas del proceso son efectivas	3	6,0	11,1	14,8
	Algunas etapas del proceso son efectivas	8	16,0	29,6	44,4
	La mayoría de las etapas del proceso son efectivas	13	26,0	48,1	92,6
	El proceso es muy efectivo	2	4,0	7,4	100,0
	Total	27	54,0	100,0	
Missing	System	23	46,0		
	Total	50	100,0		

Constructo: Crecimiento – Financiamiento - Consolidación

El diseño de este constructo pretende medir, en la mayoría de sus variables, la evolución en el tiempo de los resultados económico-financieros de la empresa encuestada.

Para ello se recurre a un conjunto de preguntas que indagan el desempeño de la organización a través de los últimos tres años (2016 vs. 2015, 2015 vs. 2014 y 2014 vs. 2013). Las alternativas de respuesta presentadas a los encuestados se estructuran de tal manera que califique con “-1” si el desempeño disminuyó de un año a otro, con “0” si no cambió y con (1) si aumentó. La siguiente figura expresa las alternativas de respuesta:

Figura N° 13: Posibles resultados de la evolución de una variable de resultado

Año 2014 vs. Año 2013			Año 2015 vs. Año 2014			Año 2016 vs. Año 2015		
-1	0	+1	-1	0	+1	-1	0	+1
Disminuyó	Se mantuvo	Creció	Disminuyó	Se mantuvo	Creció	Disminuyó	Se mantuvo	Creció

Fuente: Elaboración propia


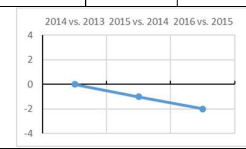



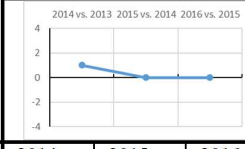
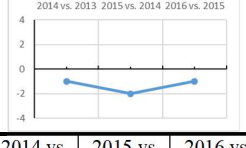
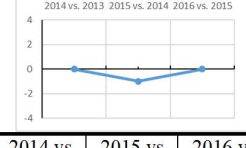
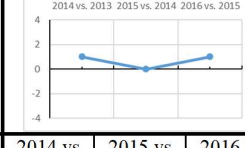
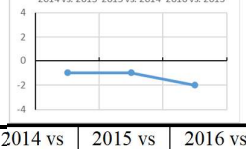
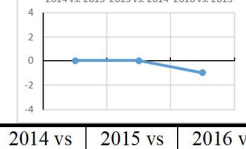
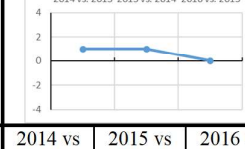
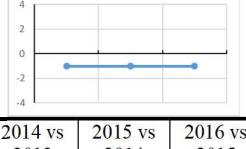
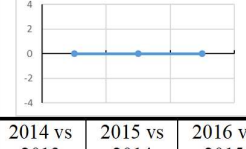
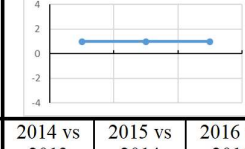
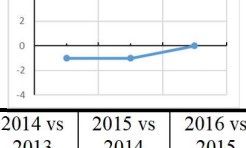
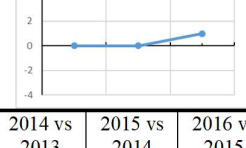
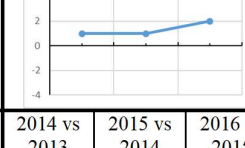
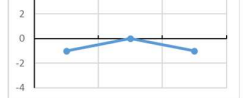
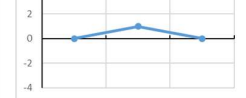
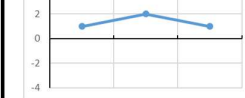
Como la evolución de las organizaciones a través de los años fue muy diversa entre sí, y dentro de sí mismas, se plantean todas las alternativas posibles de evolución para poder establecer una escala ordinal que defina su desarrollo.

Para ello, se consideraron todas las combinaciones posibles del resultado evolutivo y se agruparon los mismos en una escala ordinal según:

- 1: Disminuyó
- 2: Disminuyó levemente
- 3: Se mantuvo
- 4: Creció levemente
- 5: Creció

Las alternativas posibles de resultado se muestran en la siguiente figura, junto con las ponderaciones de la escala ordinal correspondiente:

Figura N° 14: Escalamiento ordinal de las variables de resultado

2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal
-1	-1	-1	1	0	-1	-1	1	1	-1	-1	1
											
2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal
-1	-1	0	1	0	-1	0	2	1	-1	0	4
											
2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal
-1	-1	1	1	0	-1	1	3	1	-1	1	4
											
2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal
-1	0	-1	1	0	0	-1	3	1	0	-1	4
											
2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal
-1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	4
											
2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal
-1	0	1	2	0	0	1	3	1	0	1	5
											
2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal
-1	1	-1	2	0	1	-1	3	1	1	-1	5
											

2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal
-1	1	0	2	0	1	0	4	1	1	0	5
2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015	Escala ordinal
-1	1	1	5	0	1	1	5	1	1	1	5

Fuente: Elaboración propia

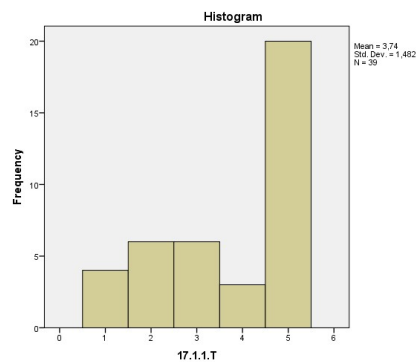
Teniendo en cuenta estas consideraciones, continuamos con el análisis descriptivo de las variables del constructo.

Variable: Crecimiento de la facturación

Definición operacional	Indicador	Ítem
Ingreso por ventas de bienes y/o servicios	Variación de la facturación anual de la empresa a lo largo de la vida de la empresa	17.1.1.T

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
17.1.1.T	¿Cómo ha evolucionado la facturación de su empresa en los últimos años?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

17.1.1.T		
N	Valid	39
	Missing	11
Mean		3,74
Mode		5
Std. Deviation		1,482
Variance		2,196
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	2,00
	50	5,00
	75	5,00



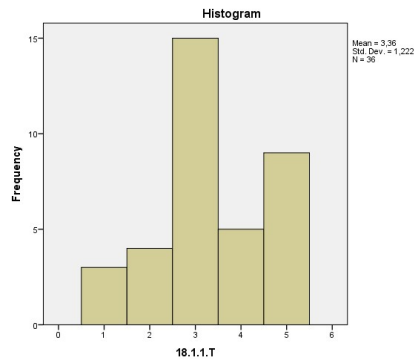
17.1.1.T					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disminuyó	4	8,0	10,3	10,3
	Disminuyó levemente	6	12,0	15,4	25,6
	Se mantuvo	6	12,0	15,4	41,0
	Creció levemente	3	6,0	7,7	48,7
	Creció	20	40,0	51,3	100,0
Total		39	78,0	100,0	
Missing	System	11	22,0		
Total		50	100,0		

Variable: Crecimiento de la dotación

Definición operacional	Indicador	Ítem
Número de empleados de la empresa (directos e indirectos)	Variación de la dotación de la empresa a lo largo de la vida de la empresa	18.1.1.T

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
18.1.1.T	¿Cómo ha evolucionado la dotación de su empresa en los últimos años?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

18.1.1.T		
N	Valid	36
	Missing	14
Mean		3,36
Mode		3
Std. Deviation		1,222
Variance		1,494
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,75



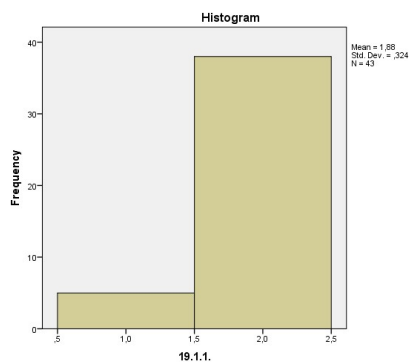
18.1.1.T					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disminuyó	3	6,0	8,3	8,3
	Disminuyó levemente	4	8,0	11,1	19,4
	Se mantuvo	15	30,0	41,7	61,1
	Creció levemente	5	10,0	13,9	75,0
	Creció	9	18,0	25,0	100,0
Total		36	72,0	100,0	
Missing	System	14	28,0		
Total		50	100,0		

Variable: Desarrollo de competencias en el personal

Definición operacional	Indicador	Ítem
Adquisición de educación, formación, habilidades y experiencia a lo largo de la vida de la empresa	Niveles de competencias en la organización	19.1.1.

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
19.1.1.	¿Considera que su dotación reúne los niveles de competencia necesarios?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica

19.1.1.		
N	Valid	43
	Missing	7
Mean		1,88
Mode		2
Std. Deviation		,324
Variance		,105
Minimum		1
Maximum		2
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	2,00



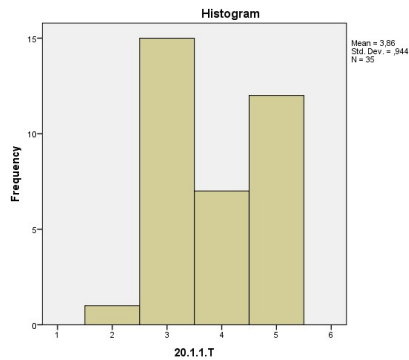
19.1.1.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	5	10,0	11,6	11,6
	SI	38	76,0	88,4	100,0
	Total	43	86,0	100,0	
Missing	System	7	14,0		
Total		50	100,0		

Variable: Crecimiento del capital social

Definición operacional	Indicador	Ítem
Es el valor de los bienes o el dinero que los socios aportan a una empresa	Variaciones en el aporte de los socios a lo largo de la vida de la empresa	20.1.1.T

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
20.1.1.T	¿Cómo ha evolucionado el aporte de capital social a su empresa en los últimos años?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

20.1.1.T		
N	Valid	35
	Missing	15
Mean		3,86
Mode		3
Std. Deviation		,944
Variance		,891
Minimum		2
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	5,00



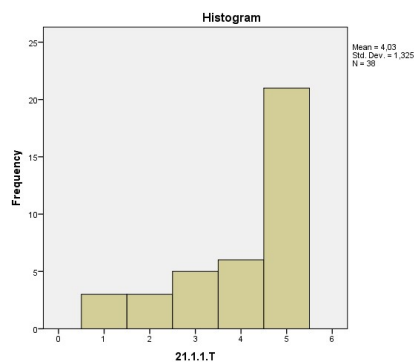
20.1.1.T		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disminuyó levemente	1	2,0	2,9	2,9
	Se mantuvo	15	30,0	42,9	45,7
	Creció levemente	7	14,0	20,0	65,7
	Creció	12	24,0	34,3	100,0
	Total	35	70,0	100,0	
Missing	System	15	30,0		
Total		50	100,0		
20.1.1.T					

Variable: Crecimiento de las inversiones

Definición operacional	Indicador	Ítem
Adquisiciones en tecnología y/o equipamiento a lo largo de la vida de la empresa	Inversiones en tecnología respecto de años anteriores	21.1.1.T

Ítem	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
21.1.1.T	¿Cómo han evolucionado las inversiones en tecnología en su empresa en los últimos tres años?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

21.1.1.T		
N	Valid	38
	Missing	12
Mean		4,03
Mode		5
Std. Deviation		1,325
Variance		1,756
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	5,00
	75	5,00



21.1.1.T					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disminuyó	3	6,0	7,9	7,9
	Disminuyó levemente	3	6,0	7,9	15,8
	Se mantuvo	5	10,0	13,2	28,9
	Creció levemente	6	12,0	15,8	44,7
	Creció	21	42,0	55,3	100,0
	Total	38	76,0	100,0	
Missing	System	12	24,0		
Total		50	100,0		

Análisis de correlación canónica no lineal

Si recordamos las hipótesis planteadas, ellas postulan que el constructo “Liderazgo; Equipos consolidados; Planificación y control; Políticas adecuadas”, compuesto por un conjunto de variables X se relaciona con el conjunto de variables Y del constructo “Eficiencia operativa; Capacidad de innovación; Acceso a información; Existencia de redes”, y que este, a su vez, se relaciona con el conjunto de variables de resultado Z del constructo “Crecimiento; Financiamiento; Consolidación”.

Es importante entonces encontrar una herramienta de análisis que pueda determinar si existe relación entre estos conjuntos de variables, identificar de qué manera esa relación se maximiza, explicar la naturaleza de estas relaciones y que, además, permita la utilización de variables con diferentes tipos de escalamiento.

Para ello, el instrumento adecuado es el Análisis de Correlación Canónica (generalización del concepto de regresión múltiple), ya que posibilita el estudio de un conjunto de variables independientes en relación a otro conjunto de variables dependientes, tanto para variables métricas como no-métricas.

El hecho de poder operar con variables escaladas de diferente tipo (de razón, por intervalos, ordinales y nominales) y que las variables estén agrupadas en dos o más estructuras, hace que esta técnica sea conocida como Análisis de Correlación Canónica no Lineal. En su variante lineal la correlación canónica también utiliza mínimos cuadrados alternativos como técnica para la estimación de parámetros, pero establece que la relación entre sus variables es necesariamente lineal y que estas solo pueden ser numéricas.

“Como puede verse, la correlación canónica puede ser considerada como el modelo general sobre el que se basan muchas otras técnicas de análisis multivariado, porque es menos

restrictivo en cuanto al tipo y la cantidad de variables, tanto dependientes como independientes”¹⁵⁸.

Hair *et al* clasifican las técnicas estadísticas multivariadas en relación a la naturaleza y cantidad de variables dependientes e independientes. En la figura siguiente se exponen las mismas y también puede observarse que el análisis de correlación canónica “es considerada como el modelo general en que se basan otras técnicas multivariantes, dado que se pueden emplear tanto datos métricos como no métricos para variables dependientes como independientes”¹⁵⁹.

Figura N° 15: La relación entre los métodos de dependencia multivariada

Canonical Correlation	
$Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_n$ (metric, nonmetric)	$= X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ (metric, nonmetric)
Multivariate Analysis of Variance	
$Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_n$ (metric)	$= X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ (nonmetric)
Analysis of Variance	
Y_1 (metric)	$= X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ (nonmetric)
Multiple Discriminant Analysis	
Y_1 (nonmetric)	$= X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ (metric)
Multiple Regression Analysis	
Y_1 (metric)	$= X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ (metric, nonmetric)
Conjoint Analysis	
Y_1 (nonmetric, metric)	$= X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ (nonmetric)
Structural Equation Modeling	
Y_1	$= X_{11} + X_{12} + X_{13} + \dots + X_{1n}$
Y_2	$= X_{21} + X_{22} + X_{23} + \dots + X_{2n}$
Y_m (metric)	$= X_{m1} + X_{m2} + X_{m3} + \dots + X_{mn}$ (metric, nonmetric)

Fuente: HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN B.J. et al, (2014). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education, pág. 16

El objetivo de la correlación canónica es explicar el máximo posible de la varianza de las relaciones existentes entre dos conjuntos de variables, en un espacio de mínimas dimensiones.

¹⁵⁸ HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN B.J. et al, (2014). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education, pág. 15, traducción propia

¹⁵⁹ BADII, M.H., CASTILLO J., CORTEZ, K., WONG A. et al (2007). *Análisis de correlación canónica (ACC) e investigación científica*. InnOvaciones de NegOcios 4(2): 405 - 422, México, pág. 406

Seguendo a Cuadras¹⁶⁰, si $\mathbf{X} = (X_1, \dots, X_p)$ e $\mathbf{Y} = (Y_1, \dots, Y_q)$ son dos conjuntos de variables (vectores aleatorios de dimensiones p y q), es posible encontrar dos variables:

$$U = \mathbf{X}_a = a_1X_1 + \dots + a_pX_p$$

$$V = \mathbf{Y}_b = b_1Y_1 + \dots + b_qY_q$$

combinaciones lineales de \mathbf{X} e \mathbf{Y} respectivamente, tal que la correlación entre U y V sea máxima. A estas combinaciones lineales se las denomina variables canónicas, y ambas constituyen un espacio bidimensional. A las correlaciones entre los pares de variables canónicas (raíces canónicas) se las conoce como correlaciones canónicas.

La correlación canónica se calcula por la siguiente fórmula:

$$\rho_d = \frac{k \cdot E_d - 1}{k - 1}$$

donde:

ρ_d : correlación canónica de la dimensión d

k : cantidad de conjuntos de variables analizadas

E_d : autovalor de la dimensión d

Este proceso puede repetirse analizando los residuos de las primeras variables canónicas, encontrando otras combinaciones lineales sucesivas que conforman nuevas variables canónicas (otras dimensiones) con sus correspondientes correlaciones canónicas, bajo la condición de que estas últimas no estén correlacionadas con las anteriores. El primer conjunto de variables canónicas (Dimensión 1) explica la máxima cantidad de varianza en el conjunto de variables. Los sucesivos conjuntos de variables canónicas (Dimensiones 2 a n) tratan de explicar lo más posible aquella varianza no explicada por el conjunto anterior.

Esta sucesión de cálculos puede realizarse tantas veces como la mínima cantidad de variables en los conjuntos intervinientes. Por ejemplo, si un conjunto tiene tres variables y el otro cinco, solo pueden encontrarse tres raíces canónicas.

¹⁶⁰ CUADRAS, C.M. (2014). *Nuevos Métodos de Análisis Multivariante*. CMC Editions, Barcelona, pág. 65.

Imputación múltiple de datos

En el análisis descriptivo de cada variable que interviene en el modelo, se puede observar que la mayoría de ellas posee valores perdidos como producto de la falta de respuesta de alguno de los encuestados a algunas de las preguntas realizadas (en cada tabla de indican como *missing system values*), o también categorías vacías, es decir categorías que nunca fueron elegidas en la encuesta (valores 0 en las tablas de frecuencia).

A los efectos de aplicar el análisis de correlación canónica, es importante tener la mayor cantidad posible de ítems con valores dado que la presencia de categorías vacías o valores perdidos puede influir notablemente en los resultados. Por ello, se recurre a la imputación múltiple de variables propuesto por el *software* SPSS®.

Los procedimientos de imputación múltiple asignan valores posibles a los valores perdidos considerando la totalidad de los valores existentes (respuestas válidas de los encuestados) para estimar los valores más probables si no hubiera habido valores perdidos.

Es importante mencionar que estos métodos de asignación han sido diseñados tanto para escalas métricas como no-métricas.

De los métodos que permite el *software*, en este trabajo se utiliza el de especificación totalmente condicional (en inglés: *Fully Conditional Specification - FCS*), a través del cual se imputan los valores perdidos de a uno por vez, y utilizando este valor como un predictor de la siguiente. Para realizar las predicciones, en el caso de las variables continuas se utiliza la regresión lineal, y si se trata de variables categóricas, emplea la regresión logística.

El método es interactivo basado en el método de Monte Carlo y en el de cadenas de Markov (MCMC), que repite el proceso de asignación generando conjuntos de datos hasta que se realizan las interacciones especificadas por el investigador.

Las relaciones entre constructos de la Hipótesis 2

La primera relación estudiada aplicando el análisis de correlación no lineal es la existente entre las variables de los constructos expresados en la Hipótesis 2 de esta investigación:

Figura N° 16: Lista de variables de la Hipótesis 2 de investigación

List of Variables					List of Variables				
	Set		Number of Categories	Optimal Scaling Level		Set		Number of Categories	Optimal Scaling Level
El grado de desarrollo directivo	1	1.2.1.	5	Ordinal	El sentido de urgencia	2	13.1.1.	5	Ordinal
La acumulación de aprendizajes		3.2.2.	5	Ordinal	La capacidad de identificar oportunidades y amenazas		14.1.3.	5	Ordinal
El grado de consolidación de la cultura organizacional		4.2.1.	5	Ordinal	La capacidad de decidir rápidamente		15.1.4.	5	Ordinal
El desarrollo de puestos clave		5.2.1.	5	Ordinal	La aptitud para formular planes útiles a sus fines		16.2.1.	5	Ordinal
La capacidad de formular estrategias		6.2.1.	5	Ordinal					
La funcionalidad y la organización		7.1.1.	5	Ordinal					
La existencia de conductas planeadas		8.1.11.	2	Single Nominal					
El nivel de formalización		9.1.1.	5	Ordinal					
La existencia de reglas del negocio		10.1.6.	2	Single Nominal					
La existencia de estrategias organizativas		11.3.1.	2	Single Nominal					

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

En el esquema anterior pueden observarse las variables que intervienen en el análisis de correlación canónica. Estas, son las que han sido seleccionadas anteriormente a través de los estudios de validación y de estadística descriptiva.

Se destacan aquí la cantidad máxima de categorías de cada variable y su nivel de escalamiento óptimo utilizado.

A continuación, se refleja el historial de interacciones (resumido), que el software realiza para determina la relación canónica entre los dos conjuntos. Partiendo desde el estado anterior a la primera interacción, determina los valores de ajuste y pérdida que secuencialmente se producen, hasta encontrar el máximo ajuste (y la menor pérdida).

Tabla N° 22: Historial de interacciones de la Hipótesis 2

Iteration History			
	Loss	Fit	Difference from the Previous Iteration
0 ^a	,344783	1,655217	
...
36	,178105	1,821895	,000020
37 ^b	,178114	1,821886	,000008
a. The loss of iteration 0 is the loss of the solution with all single variables treated as numerical (with loss difference 0.0001 and maximum number of iterations 50).			
b. The iteration process stopped because the convergence test value was reached.			

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

En este caso, luego de 37 interacciones, se encuentra un valor de pérdida respecto de la interacción anterior de 0,000008, considerando que la serie alcanza su convergencia. Consecuentemente, el mayor valor de ajuste es de 1,821886 sobre un máximo posible de 2 (“El valor máximo de ajuste y equivalente a una correlación perfecta, será siempre igual al número de dimensiones de la solución”¹⁶¹).

En la siguiente tabla se muestra el grado de ajuste-desajuste del modelo de correlación canónica entre los conjuntos de variables definidos por la hipótesis en estudio y las combinaciones lineales de las variables en la primera y en la segunda dimensión.

Tabla N° 23: Resumen del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 2

Summary of Analysis				
		Dimension		Sum
		1	2	
Loss	Set 1	,057	,118	,175
	Set 2	,062	,120	,182
	Mean	,060	,119	,179
Eigenvalue		,940	,881	
Fit				1,821

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

Como se mencionó algunos párrafos atrás, el ajuste del modelo es 1,821, muy cercano a su valor máximo de 2. Que el modelo ajuste muy bien los datos de la asociación entre las diferentes series de variables implican que la relación entre los conjuntos existe y es muy buena.

Los autovalores (*Eigenvalues*) representan lo mismo, pero en relación a cada una de los conjuntos de variables (*Sets*) y para cada dimensión, y ponen en evidencia que la Dimensión 1 (0,94) – primer par de variables canónicas ($U_1; V_1$), combinación lineal de las variables que componen los llamados Factores de Segundo y de Primer Orden en la Hipótesis 2 - tienen un ajuste levemente mejor que los de la Dimensión 2 (0,881) – segundo par de variables canónicas

¹⁶¹ CRESPIÓN ELÍAS, E. O., (2016). *Análisis multivariante: aplicaciones con SPSS*. UFG Editores, San Salvador, pág. 185

$(U_2; V_2)$. Adicionalmente, se verifica que la pérdida media sumada a su autovalor, en cada dimensión, es igual a 1.

La correlación canónica de cada dimensión es:

$$\rho_1 = \frac{k \cdot E_1 - 1}{k - 1} = \frac{2,0,94 - 1}{2 - 1} = 0,88$$

$$\rho_2 = \frac{k \cdot E_2 - 1}{k - 1} = \frac{2,0,881 - 1}{2 - 1} = 0,762$$

Estos valores son considerados muy buenos y expresan el grado de relación entre las variables que componen los Factores de Segundo Orden (*Set1*) y los de Primer orden (*Set2*). La correlación de la segunda dimensión es menor que el de la primera, como consecuencia de medir el ajuste de los residuos de la primera (varianza no explicada por la dimensión 1).

Los coeficientes de regresión (*weights*) para cada dimensión son exhibidos en la siguiente tabla. Estas ponderaciones nos explican la contribución de cada variable a su dimensión respectiva.

Tabla N° 24: Coeficientes de Regresión del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 2

Weights			Dimension	
Set			1	2
1	1.2.1.	El grado de desarrollo directivo	,222	,046
	3.2.2.	La acumulación de aprendizajes	-,470	-,148
	4.2.1.	El grado de consolidación de la cultura organizacional	-,476	,506
	5.2.1.	El desarrollo de puestos clave	-,123	-,095
	6.2.1.	La capacidad de formular estrategias	-,013	,722
	7.1.1.	La funcionalidad y la organización	-,356	-,090
	8.1.11.	La existencia de conductas planeadas	-,392	,072
	9.1.1.	El nivel de formalización	,414	,046
	10.1.6.	La existencia de reglas del negocio	,152	,197
	11.3.1.	La existencia de estrategias organizativas	,272	,291
	2	13.1.1.	El sentido de urgencia	-,087
14.1.3.		La capacidad de identificar oportunidades y amenazas	,502	,236
15.1.4.		La capacidad de decidir rápidamente	-,116	-,409
16.2.1.		La aptitud para formular planes útiles a sus fines	,490	-,017

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

Así, las ecuaciones de regresión canónica, pueden expresarse como:

$$U_1 = 0,222.V_{1.2.1} - 0,470.V_{3.2.2} - 0,476.V_{4.2.1} - 0,123.V_{5.2.1} - 0,013.V_{6.2.1} \\ - 0,356.V_{7.1.1} - 0,392.V_{8.1.11} + 0,414.V_{9.1.1} + 0,152.V_{10.1.6} \\ + 0,272.V_{11.3.1}.$$

$$V_1 = -0,087.V_{13.1.1} + 0,502.V_{14.1.3} - 0,116.V_{15.1.4} + 0,49.V_{16.2.1}.$$

Es importante observar que las variables con más fuerza explicativa de los Factores de Segundo Orden en la primera dimensión son **1.2.1. El grado de desarrollo directivo, 9.1.1.**

El nivel de formalización y 11.3.1. La existencia de estrategias organizativas. Analizando las varianzas residuales de esta dimensión, vemos que **4.2.1. El grado de consolidación de la cultura organizacional y 6.2.1. La capacidad de formular estrategias** adquieren mayor importancia.

En el caso de los Factores de Primer Orden, la mayor influencia sobre ellos la ejercen las variables **14.1.3. La capacidad de identificar oportunidades y amenazas y 16.2.1. La aptitud para formular planes útiles a sus fines**, sin embargo, en la segunda dimensión aparece con mucha intensidad **13.1.1. El sentido de urgencia** y en menor medida, nuevamente, **14.1.3. La capacidad de identificar oportunidades y amenazas.**

En la siguiente tabla puede verse el ajuste múltiple, simple y el valor de pérdida. En el ajuste múltiple, se indican las variables que mejor discriminan y su dirección, cuando se contiene la contribución de las otras variables.

Tabla N° 25: Ajuste múltiple, simple y el valor de pérdida del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 2

Fit											
Set			Multiple Fit			Single Fit			Single Loss		
			Dimension		Sum	Dimension		Sum	Dimension		Sum
			1	2		1	2		1	2	
1	1.2.1. ^a	El grado de desarrollo directivo	,057	,006	,063	,049	,002	,051	,007	,004	,012
	3.2.2. ^a	La acumulación de aprendizajes	,222	,025	,248	,221	,022	,243	,001	,004	,005
	4.2.1. ^a	El grado de consolidación de la cultura organizacional	,228	,257	,485	,227	,256	,482	,002	,001	,003
	5.2.1. ^a	El desarrollo de puestos clave	,015	,009	,025	,015	,009	,024	,000	,000	,001
	6.2.1. ^a	La capacidad de formular estrategias	,001	,521	,522	,000	,521	,521	,001	,000	,001
	7.1.1. ^a	La funcionalidad y la organización	,127	,014	,141	,127	,008	,135	,001	,006	,007
	8.1.11. ^b	La existencia de conductas planeadas	,153	,005	,159	,153	,005	,159	,000	,000	,000
	9.1.1. ^a	El nivel de formalización	,174	,004	,178	,171	,002	,173	,003	,002	,005
	10.1.6. ^b	La existencia de reglas del negocio	,023	,039	,062	,023	,039	,062	,000	,000	,000
	11.3.1. ^b	La existencia de estrategias organizativas	,074	,085	,158	,074	,085	,158	,000	,000	,000
2	13.1.1. ^a	El sentido de urgencia	,016	,839	,855	,008	,839	,846	,009	,000	,009
	14.1.3. ^a	La capacidad de identificar oportunidades y amenazas	,253	,060	,314	,252	,056	,307	,001	,005	,006
	15.1.4. ^a	La capacidad de decidir rápidamente	,022	,180	,202	,013	,167	,181	,008	,012	,021
	16.2.1. ^a	La aptitud para formular planes útiles a sus fines	,240	,001	,241	,240	,000	,240	,000	,001	,001
a. Optimal Scaling Level: Ordinal											
b. Optimal Scaling Level: Single Nominal											

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

En esta tabla puede verse que las variables de los Factores de Segundo Orden no tienen gran capacidad de discriminación. En cuanto a las correspondientes a los Factores de Primer Orden, la que mejor discrimina es **13.1.1. El sentido de urgencia**.

La diferencia entre el ajuste múltiple (*Multiple Fit*) y el simple (*Single Fit*) indica si el nivel de medición asignado a las variables es el adecuado. Si la diferencia es cero o muy pequeña, los niveles han sido bien elegidos. En cambio, si es elevada, es aconsejable que las variables sean tratadas como nominales múltiples o compuestas por sus efectos sobre las otras.

En este caso se observa que todos los valores de pérdida son bajos, por lo que se asume que los niveles de escalamiento elegidos son adecuados.

A continuación, se presentan ponderaciones para cada variable que representan las proyecciones de las mismas en el plano de las dimensiones. También, pueden considerarse

como los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables cuantificadas y las puntuaciones de los sujetos en cada dimensión. Estas cargas indican la importancia de cada variable en la dimensión correspondiente. Esto es así siempre y cuando no existan valores perdidos en los datos, razón por la cual, anteriormente se realizaron imputaciones en la matriz de datos.

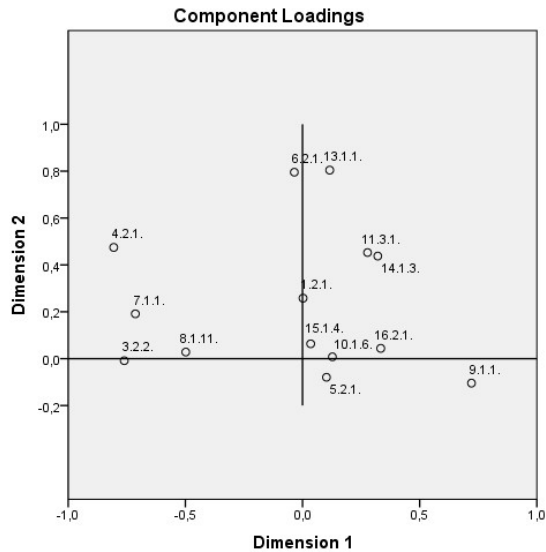
Tabla N° 26: Carga de los Componentes del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 2

Component Loadings				
Set			Dimension	
			1	2
1	1.2.1. ^{a,b}	El grado de desarrollo directivo	,002	,258
	3.2.2. ^{a,b}	La acumulación de aprendizajes	-,761	-,009
	4.2.1. ^{a,b}	El grado de consolidación de la cultura organizacional	-,806	,475
	5.2.1. ^{a,b}	El desarrollo de puestos clave	,102	-,079
	6.2.1. ^{a,b}	La capacidad de formular estrategias	-,035	,795
	7.1.1. ^{a,b}	La funcionalidad y la organización	-,713	,191
	8.1.11. ^{b,c}	La existencia de conductas planeadas	-,498	,028
	9.1.1. ^{a,b}	El nivel de formalización	,721	-,104
	10.1.6. ^{b,c}	La existencia de reglas del negocio	,127	,008
	11.3.1. ^{b,c}	La existencia de estrategias organizativas	,277	,453
2	13.1.1. ^{a,b}	El sentido de urgencia	,116	,804
	14.1.3. ^{a,b}	La capacidad de identificar oportunidades y amenazas	,321	,438
	15.1.4. ^{a,b}	La capacidad de decidir rápidamente	,035	,063
	16.2.1. ^{a,b}	La aptitud para formular planes útiles a sus fines	,334	,044
a. Optimal Scaling Level: Ordinal				
b. Projections of the Single Quantified Variables in the Object Space				
c. Optimal Scaling Level: Single Nominal				

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

Las ponderaciones de cada componente se muestran a continuación en un gráfico con las dos dimensiones. Si en él, se traza una línea desde el origen del espacio bidimensional hasta el punto de referencia de cada variable puede interpretarse su contribución y la relación entre ellas.

Gráfico N° 4: Carga de los Componentes del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 2



Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

Este gráfico replica lo analizado en la Tabla N° 26 que detalla la carga de los componentes en el Análisis de Correlación Canónica.

Si se observan las variables, es notable la existencia de correlaciones tanto positivas como negativas, destacándose aquellas que están más alejadas del origen de coordenadas.

Hay variables como **3.2.2. La acumulación de aprendizajes**, **5.2.1. El desarrollo de puestos clave**, **7.1.1. La funcionalidad y la organización**, **8.1.11. La existencia de conductas planeadas**, **10.1.6. La existencia de reglas del negocio** y **15.1.4. La capacidad de decidir rápidamente** que presentan bajos índices de contribución, por lo que son descartados del modelo.

Asimismo, las variables **6.2.1. La capacidad de formular estrategias** y **13.1.1. El sentido de urgencia**, no están muy correlacionadas en la dimensión 1 (primer par de variables canónicas) pero si tienen un alto valor en la dimensión 2 (segundo par de variables canónicas). Esto implica que su poder explicativo para los residuos de la primera correlación canónica es importante, por lo cual deben ser consideradas como variables complementarias del modelo.

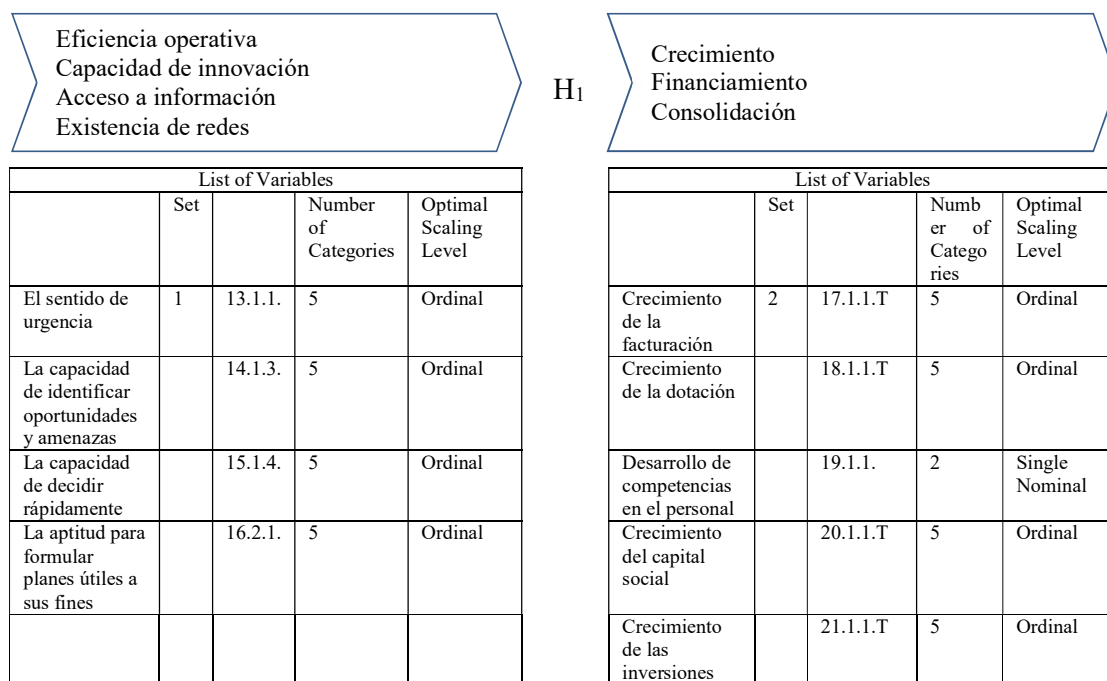
Otro aspecto que este gráfico pone en evidencia son las variables que se encuentran en relativa oposición (sus vectores desde el origen de coordenadas tienen sentidos enfrentados). Tal es el caso de las variables **16.2.1. La aptitud para formular planes útiles a sus fines** y **9.1.1. El nivel de formalización**, que están en sentidos opuestos a **8.1.11. La existencia de conductas planeadas** y **3.2.2. La acumulación de aprendizajes**.

Del mismo modo, puede observarse que hay variables que poseen dirección y sentido similares (en cuanto vectores desde el origen). Así, las variables **11.3.1. La existencia de estrategias organizativas** y **14.1.3. La capacidad de identificar oportunidades y amenazas** expresan el mismo grado de concordancia. También es el caso, aunque en menor medida, de **4.2.1. El grado de consolidación de la cultura organizacional** y **7.1.1. La funcionalidad y la organización**.

Las relaciones entre constructos de la Hipótesis 1

La segunda relación analizada a través del análisis de correlación no lineal es la existente entre las variables de los constructos expresados en la Hipótesis 1 de esta investigación:

Figura N° 17: Lista de variables de la Hipótesis 1 de investigación



Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

Es importante mencionar aquí que en cuatro encuestas (números 4, 7, 8 y 12), no hubo respuestas al bloque de preguntas relacionadas con los resultados de la empresa a lo largo de los últimos años. Un análisis pormenorizado de esta falta de respuesta muestra que, posiblemente, el entrevistado desconocía los resultados en términos de facturación, inversiones, etc. Esto hace suponer que la persona entrevistada, si bien por su cargo pertenece a la línea media de la organización, no conoce la evolución del negocio. Como consecuencia de esto, el proceso de imputación múltiple no llega a completar los datos por falta de referencia. Se decide

entonces eliminarlas del análisis estadístico para ambos conjuntos de variables operando solo con 46 de las 50 encuestas.

El historial de interacciones utilizado por el *software* para alcanzar la solución es exhibido en la siguiente tabla.

Tabla N° 27: Historial de interacciones de la Hipótesis 1

Iteration History			
	Loss	Fit	Difference from the Previous Iteration
0 ^a	,593047	1,406953	
...
50	,378612	1,621388	,000012
51 ^b	,378622	1,621378	,000010
a. The loss of iteration 0 is the loss of the solution with all single variables treated as numerical (with loss difference 0.0001 and maximum number of iterations 50).			
b. The iteration process stopped because the convergence test value was reached.			

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

Como puede observarse fueron necesarias 51 interacciones para alcanzar la convergencia en un valor de pérdida menor a 0,0001.

En cuanto al resumen del análisis de correlación canónica, en la siguiente tabla puede observarse que el ajuste es de 1,621 sobre un máximo posible de 2. Esto permite asegurar que los conjuntos de variables que expresan los Factores de Primer Orden y el de Resultados existe y es muy buena.

Tabla N° 28: Resumen del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 1

Summary of Analysis				
		Dimension		Sum
		1	2	
Loss	Set 1	,174	,204	,379
	Set 2	,174	,204	,379
	Mean	,174	,204	,379
Eigenvalue		,826	,796	
Fit				1,621

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

Como en el caso del análisis para la Hipótesis 2, los autovalores (*Eigenvalues*) de la Dimensión 2 son levemente menores que los de la Dimensión 1. También se verifica aquí que la suma del autovalor y la pérdida media es igual a 1 en ambas dimensiones.

La correlación canónica de cada Dimensión es:

$$\rho_1 = \frac{k \cdot E_1 - 1}{k - 1} = \frac{2.0,826 - 1}{2 - 1} = 0,652$$

$$\rho_2 = \frac{k \cdot E_2 - 1}{k - 1} = \frac{2.0,796 - 1}{2 - 1} = 0,592$$

Estos valores, si bien son inferiores a los de la correlación canónica de la Hipótesis 2, son considerados muy buenos también. Es decir, se confirma que hay una buena relación entre las variables pertenecientes a los Factores de Primer Orden y los de los Resultados.

Los coeficientes de regresión se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N° 29: Coeficientes de Regresión del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 1

Weights			Dimension	
Set			1	2
1	13.1.1.	El sentido de urgencia	,373	-,598
	14.1.3.	La capacidad de identificar oportunidades y amenazas	-,179	1,167
	15.1.4.	La capacidad de decidir rápidamente	,374	,130
	16.2.1.	La aptitud para formular planes útiles a sus fines	-,844	,522
2	17.1.1.T	Crecimiento de la facturación	,676	,607
	18.1.1.T	Crecimiento de la dotación	,684	-,611
	19.1.1.	Desarrollo de competencias en el personal	,300	,195
	20.1.1.T	Crecimiento del capital social	-,289	,256
	21.1.1.T	Crecimiento de las inversiones	,234	,239

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

Las ecuaciones de regresión pueden expresarse entonces como:

$$U_1 = 0,373.V_{13.1.1.} - 0,179.V_{14.1.3.} + 0,374.V_{15.1.4.} - 0,844.V_{16.2.1.}$$

$$V_1 = 0,676.V_{17.1.1.T} + 0,684.V_{18.1.1.T} + 0,3.V_{19.1.1.} - 0,289.V_{20.1.1.T} + 0,234.V_{21.1.1.T}$$

Aquí, la variable con más fuerza explicativa de los Factores de Primer Orden es **13.1.1. El sentido de urgencia**, y **15.1.4. La capacidad de decidir rápidamente**, y teniendo en cuenta los residuos, cobran importancia **14.1.3. La capacidad de identificar oportunidades y amenazas** y **16.2.1. La aptitud para formular planes útiles a sus fines**.

En el caso de las variables de Resultado, las variables explicativas más importantes son: **17.1.1.T Crecimiento de la facturación**, **18.1.1.T Crecimiento de la dotación**, **19.1.1. Desarrollo de competencias en el personal** y **21.1.1.T Crecimiento de las inversiones**. Considerando las varianzas residuales, las variables **17.1.1.T Crecimiento de la facturación**, **19.1.1. Desarrollo de competencias en el personal**, **20.1.1.T Crecimiento del capital social** y **21.1.1.T Crecimiento de las inversiones** complementan el modelo explicativo.

A continuación, se exhiben los resultados del ajuste múltiple, simple y el valor de pérdida.

Tabla N° 30: Ajuste múltiple, simple y el valor de pérdida del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 1

Fit											
Set			Multiple Fit			Single Fit			Single Loss		
			Dimension		Sum	Dimension		Sum	Dimension		Sum
			1	2		1	2		1	2	
1	13.1.1. ^a	El sentido de urgencia	,143	,360	,503	,139	,357	,496	,004	,003	,007
	14.1.3. ^a	La capacidad de identificar oportunidades y amenazas	,037	1,364	1,401	,032	1,362	1,393	,005	,002	,008
	15.1.4. ^a	La capacidad de decidir rápidamente	,141	,020	,160	,140	,017	,157	,001	,003	,004
	16.2.1. ^a	La aptitud para formular planes útiles a sus fines	,714	,279	,993	,712	,272	,984	,002	,007	,008
2	17.1.1.T ^a	Crecimiento de la facturación	,464	,383	,846	,457	,368	,825	,006	,015	,021
	18.1.1.T ^a	Crecimiento de la dotación	,486	,387	,872	,468	,373	,842	,017	,014	,031
	19.1.1. ^b	Desarrollo de competencias en el personal	,090	,038	,128	,090	,038	,128	,000	,000	,000
	20.1.1.T ^a	Crecimiento del capital social	,088	,071	,159	,084	,066	,149	,005	,005	,010
	21.1.1.T ^a	Crecimiento de las inversiones	,055	,073	,128	,055	,057	,112	,000	,016	,016
Optimal Scaling Level: Ordinal											
Optimal Scaling Level: Single Nominal											

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

El ajuste múltiple pone en evidencia que, entre las variables de los Factores de Primer Orden, las que más discriminan son, **13.1.1. El sentido de urgencia**, **14.1.3. La capacidad de identificar oportunidades y amenazas** y **16.2.1. La aptitud para formular planes útiles a sus fines**, en tanto que, para las variables de Resultado, lo hacen mejor las variables **17.1.1.T Crecimiento de la facturación** y **18.1.1.T Crecimiento de la dotación**.

Los valores de pérdida indican que, por ser próximos a 0, los niveles de escalamiento elegidos para las variables son adecuados.

En la tabla siguiente, se muestran las ponderaciones de todas las variables en cada Dimensión, que representan las proyecciones de las mismas en el plano de las dimensiones. También, estas ponderaciones reflejan el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables cuantificadas y las puntuaciones de los sujetos en cada Dimensión.

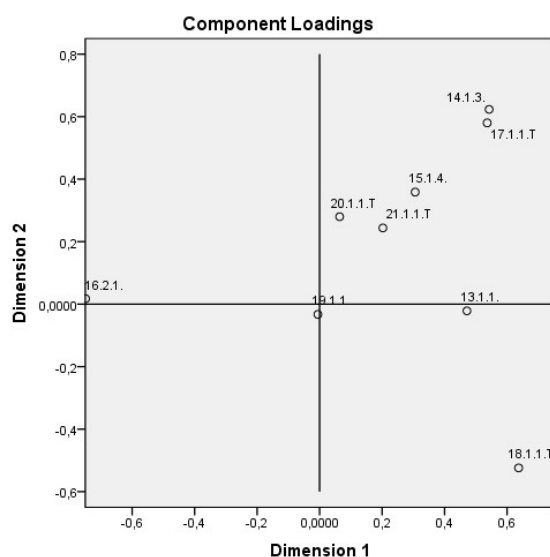
Tabla N° 31: Carga de los Componentes del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 1

Component Loadings				
Set			Dimension	
			1	2
1	13.1.1. ^{a,b}	El sentido de urgencia	,471	-,021
	14.1.3. ^{a,b}	La capacidad de identificar oportunidades y amenazas	,543	,623
	15.1.4. ^{a,b}	La capacidad de decidir rápidamente	,306	,359
	16.2.1. ^{a,b}	La aptitud para formular planes útiles a sus fines	-,749	,018
2	17.1.1.T ^{a,b}	Crecimiento de la facturación	,536	,580
	18.1.1.T ^{a,b}	Crecimiento de la dotación	,637	-,524
	19.1.1. ^{b,c}	Desarrollo de competencias en el personal	-,006	-,033
	20.1.1.T ^{a,b}	Crecimiento del capital social	,064	,280
	21.1.1.T ^{a,b}	Crecimiento de las inversiones	,202	,244
a. Optimal Scaling Level: Ordinal				
b. Projections of the Single Quantified Variables in the Object Space				
c. Optimal Scaling Level: Single Nominal				

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

En el gráfico siguiente puede observarse lo expuesto en la Tabla 31 que detalla la carga de los componentes en el Análisis de Correlación Canónica.

Gráfico N° 5: Carga de los Componentes del Análisis de Correlación Canónica de la Hipótesis 1



Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados del Análisis de Correlación Canónica No Lineal realizado por el software SPSS®

Si se observan las variables, es notable la existencia de una mayoría de correlaciones positivas con muy pocas negativas, destacándose aquellas que están más alejadas del origen de coordenadas.

La variable **19.1.1. Desarrollo de competencias en el personal** presenta bajos índices de correlación en la Dimensión 1 y en la Dimensión 2, indicando una baja contribución al modelo.

Las variables **13.1.1. El sentido de urgencia** y **16.2.1. La aptitud para formular planes útiles a sus fines**, están muy correlacionadas en la Dimensión 1 (primer par de variables canónicas) pero no ocurre lo mismo en la Dimensión 2 (segundo par de variables canónicas). Esto implica que su poder explicativo para los residuos de la primera correlación canónica no es importante. Lo contrario ocurre con **20.1.1.T Crecimiento del capital social**, que posee escasa correlación en la Dimensión 1 y correlación intermedia en la Dimensión 2, lo que sugiere tenerla en cuenta como variable complementaria del modelo.

Otro aspecto que este gráfico pone en evidencia son las variables que se encuentran en relativa oposición (sus vectores desde el origen de coordenadas tienen sentidos enfrentados). Tal es el caso de las variables **16.2.1. La aptitud para formular planes útiles a sus fines** y **13.1.1. El sentido de urgencia**.

Del mismo modo, puede observarse que hay variables que poseen dirección y sentido similares (en cuanto vectores desde el origen). Así, las variables **14.1.3. La capacidad de identificar oportunidades y amenazas**, **15.1.4. La capacidad de decidir rápidamente**, **17.1.1.T Crecimiento de la facturación**, **20.1.1.T Crecimiento del capital social** y **21.1.1.T Crecimiento de las inversiones** expresan el mismo grado de concordancia.

La variable **18.1.1.T Crecimiento de la dotación**, presenta correlación positiva en la Dimensión 1 y correlación negativa en la Dimensión 2. Esto implica que, si bien tiene un buen poder explicativo positivo en la primera correlación canónica, en la segunda -que trata los residuos de la primera- su contribución es negativa.

Discusión de los resultados

A lo largo del presente trabajo, se pueden encontrar algunos aspectos que, además de aportar a la sustentabilidad de la empresa, describen la complejidad de sus procesos internos, configurando lo que Cardozo, Velázquez y Rodríguez entienden como una de las mayores virtudes de la PyME: “adaptarse a las complejas realidades locales y regionales”¹⁶².

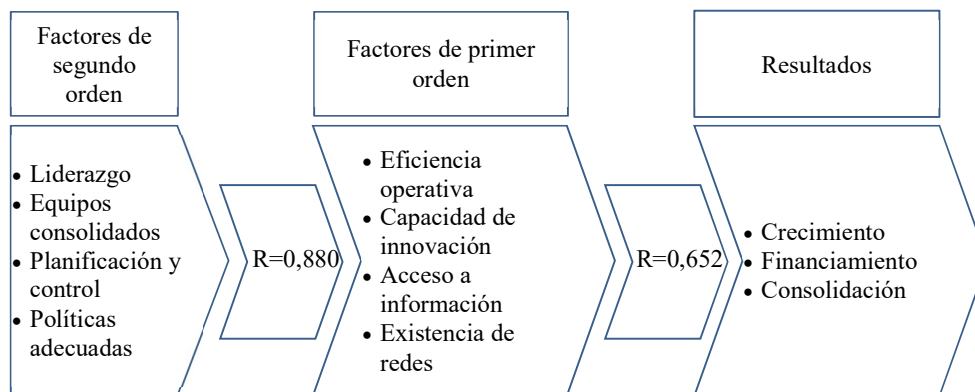
El Análisis de Correlación Canónica prueba la existencia de correlación entre los constructos denominados Factores de Segundo Orden y los de Primer Orden, y de estos últimos con los de Resultado. Es decir, que las variables que componen cada uno de los constructos

¹⁶² CARDOZO, E., VELÁSQUEZ DE NAIME, Y., RODRÍGUEZ MONROY, C. (2012). *El concepto y la clasificación de PYME...*, op. cit., pág. 1632.

pueden combinarse en un par de ecuaciones canónicas (una para cada uno), de tal manera que la correlación entre ellas es máxima.

Esta correlación se expresa en la siguiente figura:

Figura N° 18: Correlación Canónica No Lineal entre los constructos



Fuente: Elaboración propia

Considerando las relaciones expresadas en la Hipótesis 1, puede afirmarse que las variables que mejor definen el constructo Resultados son el crecimiento de la facturación y de la dotación, que presentan una evolución creciente a lo largo del tiempo. Este hallazgo está alineado con la opinión de Fardelli Corropelese, Ciancio y Díaz¹⁶³ en cuanto a la importancia del “incremento de la estructura organizativa” y el “incremento de la capacidad de absorción de la demanda”. La importancia de estas variables es consistente también con los criterios generalmente aceptados para la clasificación de las PyME’s¹⁶⁴ que incluyen las ventas anuales¹⁶⁵ y la cantidad de empleados¹⁶⁶.

Siguiendo en orden de importancia, el desarrollo de competencias en el personal y el crecimiento de las inversiones contribuyen al modelo con su poder explicativo.

Con referencia al desarrollo de las competencias del personal, este grado de valor explicativo, no implica una subestimación del concepto, como se verá más adelante. Sucede que, al ser un activo intangible de la empresa, puede ser difícil interpretarlo como tal,

¹⁶³ FARDELLI CORROPELESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios...*, op. cit., pág. 3.

¹⁶⁴ SECRETARÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL. *Resolución 21/2010...* op. cit.

¹⁶⁵ SECRETARÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL. *Resolución 50/2013...* op. cit.

¹⁶⁶ OBSERVATORIO DE EMPLEO Y DINÁMICA EMPRESARIAL. (2014). *Caracterización y evolución de la cantidad de empresas. Serie anual - 2013...* op. cit.

atendiendo a la idea de Fardelli, Ciancio y Díaz de que “Poco se sabe, sobre la evolución y dinámica de las estructuras y procesos, de los patrones de aprendizaje, gestión del conocimiento y de la construcción de la identidad organizacional durante la etapa inicial de una empresa”¹⁶⁷.

En cuanto al crecimiento de las inversiones, si bien su aporte explicativo es bajo se considera como una variable en la explicación del modelo. Esto se justifica a partir de que la mayoría de las empresas manifiesta que, en los últimos años, han realizado inversiones tanto en tecnología como en equipamiento (aunque nada dicen de su magnitud). Sí sabemos, tal como lo afirman Cohen Arazi y Baralla¹⁶⁸, que el acceso al financiamiento es una permanente necesidad de las PyME's en Argentina.

Las variables crecimiento de la facturación, desarrollo de competencias en el personal, crecimiento del capital social y crecimiento de las inversiones se posicionan también como influyentes en un segundo plano de análisis.

El conjunto de variables de Resultado que se incluyen en el modelo, está sustentado principalmente en dos aspectos de la conducta organizacional pertenecientes a los Factores de Primer Orden: el sentido de urgencia y la capacidad de decidir rápidamente. Estas variables, representan sin duda dos valores muy apreciados en la actualidad dinámica en la que se hayan insertas las empresas de hoy, aunque como señala Sánchez Quintero¹⁶⁹, se corre el riesgo de privilegiar lo urgente sobre lo importante.

También, la capacidad para identificar oportunidades y amenazas y la aptitud para formular planes útiles contribuyen a la definición del constructo como variables complementarias. De manera consecuente con la tipificación de la mayoría de las empresas estudiadas (entre micro y pequeña, con menos de cinco años de vida, intensiva en mano de obra y con menos de diez empleados), se ve que la aptitud de las organizaciones para formular planes útiles a sus fines o el análisis de oportunidades y amenazas son una especie de limitante para el desarrollo. Es más, se verifica en el análisis correlacional que son variables contrapuestas. Por ejemplo, quienes valoran positivamente el sentido de urgencia califican negativamente la aptitud para formular planes útiles a sus fines, y viceversa. Esto también pone en evidencia que

¹⁶⁷ FARDELLI CORROPOLESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios...*, op. cit., pág. 1.

¹⁶⁸ COHEN ARAZI, M.; BARALLA, G. (2012). *La situación de las PyMEs en América Latina...* op. cit., pág. 19

¹⁶⁹ SÁNCHEZ QUINTERO, J. (2003). *Estrategia Integral para Pymes Innovadoras...* op. cit., pág. 1

las empresas consultadas permanecen aún en su etapa emprendedora (“de creación y desarrollo”¹⁷⁰) sin haber progresado hacia los estadios superiores de su desarrollo.

En cuanto a las relaciones expresadas en la Hipótesis 2, se observa que las variables que mejor definen al constructo denominado Factores de Primer Orden son la capacidad de la organización para identificar oportunidades y amenazas, y la aptitud para formular planes útiles. La primera de estas variables, es claramente expresada por Penrose al sostener que “las empresas PyME, de manera reactiva, gestan su crecimiento en la detección de oportunidades en el entorno”¹⁷¹. En cuanto a la segunda, como se mencionó en la teoría, no hay consensos en cuanto a la utilidad de los planes, pero sí que existen factores generalmente aceptados¹⁷² que determinan un valor de base de la planeación estratégica.

Si bien el sentido de urgencia no aparece como contribuyente principal a la definición del constructo, si lo hace de manera complementaria, dada su correlación en las segundas variables canónicas. Esto implica que se destaca como un valor a tener cuenta en un segundo plano dada su importancia a la hora de explicar los residuos de la primera correlación canónica. Este resultado está alineado con el pensamiento de Kouzes y Posner¹⁷³, en relación a la importancia de una actitud proactiva hacia la resolución de problemas en los dirigentes y a la importancia que tiene la variable según se estableció en el análisis de las relaciones de la Hipótesis 1.

En cambio, la capacidad de decidir rápidamente no posee niveles aceptables en su contribución y debe ser excluida del modelo en esta instancia relacionada con la Hipótesis 2. La idea de que la rapidez en las decisiones debe prevalecer por sobre el examen minucioso de la información es sostenida por Welch y Welch al afirmar que “hay que reflexionar menos y hacer más”¹⁷⁴, poniendo de manifiesto las deficiencias en el diseño de modelos de planificación dinámicos. Sin embargo, como ya se mencionó en el análisis de la Hipótesis 1, esta variable influye claramente en los Resultados.

Las variables que preponderan en el conjunto explicado de los Factores de Primer Orden son influenciadas predominantemente por el grado de desarrollo directivo, el nivel de

¹⁷⁰ ENDEAVOR_PROSPERAR. (2009). *El Rol del Sector Público en la Promoción del Emprendedorismo...* op. cit., pág. 8

¹⁷¹ PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell & Molt, Londres. Citado en FARDELLI CORROPOLESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios...*, op. cit., pág. 3.

¹⁷² LOPEZ SALAZAR, A. (2005). *La planeación estratégica...*, op. cit., pág. 154.

¹⁷³ KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. (2005). *El desafío...*, op. cit., pág. 37

¹⁷⁴ WELCH, J., WELCH, S. (2005). *Winning...*, op. cit., pág. 180

formalización y la existencia de estrategias organizativas, todas ellas constituyen aspectos importantes para el desarrollo organizacional. Como fuera mencionado en el estudio teórico, existen diferentes opiniones acerca de su importancia. Por un lado encontramos que estos resultados confirman lo expresado por Fardelli, Ciancio y Díaz en relación a que “la trayectoria y la adquisición de competencias son centrales y marcan el ritmo de la vida empresarial según los aprendizajes realizados”¹⁷⁵, sin soslayar que para Flaister, Glaister y Tatoglu, “la relación entre un plan estratégico formal y la performance de la organización no es conclusiva”¹⁷⁶.

Es destacable que en este análisis que el nivel de formalización, en la forma de la implementación de documentos que son necesarios para la gestión empresarial, se opone a la existencia de conductas planeadas y a la acumulación de aprendizajes. Esto pone en evidencia la fuerte orientación de las empresas a los resultados de corto plazo. Esto se explica porque, tanto los procesos de planificación como los de aprendizaje organizacional, cuando son explícitos, poseen una dinámica que se desarrolla a una velocidad mayor de lo que evoluciona la forma de documentar y registrar los actos administrativos de la gestión, constituyéndose en una carga. Por ejemplo, las empresas que valoran positivamente la planificación y el aprendizaje, lo hacen negativamente con la formalización y viceversa. Entonces, cobran suma importancia las expresiones de Huerta Arribas, Larraza y García, quienes postulan que es “necesario progresar en el desarrollo de nuevos sistemas más flexibles y avanzados de gestión empresarial”¹⁷⁷

En el caso de la capacidad de formular estrategias, el grado de consolidación de la cultura organizacional y la existencia de reglas del negocio, el análisis correlacional sugiere que deben considerarse como explicación complementaria del modelo principal. Estos aspectos, especialmente el primero, ya han sido mencionados por Fardelli, Ciancio y Díaz¹⁷⁸, definiéndolos como factores cualitativos que influyen en el crecimiento de una empresa.

¹⁷⁵ FARDELLI CORROPOLESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios...*, op. cit., pág. 4.

¹⁷⁶ FALSHAW, J. R., GLAISTER, K. W., TATOGLU, E. (2006). ..., op. cit., pág. 10. Traducción propia.

¹⁷⁷ HUERTA ARRIBAS, E., LARRAZA QUINTANA, M., GARCÍA OLAVERRI, C. (2005). *Perfiles organizativos de...*, op. cit., pág. 26.

¹⁷⁸ FARDELLI CORROPOLESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios...*, op. cit., pág. 3.

Los resultados del análisis estadístico muestran que la acumulación de aprendizajes, el desarrollo de puestos clave, la funcionalidad y la organización, y la existencia de conductas planeadas no son considerados como aspectos que contribuyan al desarrollo de la empresa.

Si bien las empresas consultadas respondieron que el grado de desarrollo directivo ha mejorado el desempeño de sus dirigentes, este no ha mostrado una contribución estadística sustancial. Esto no contradice a Levie y Autio en lo que respecta a su importancia, definida por ellos como “el aspecto determinante de la ventaja competitiva inicial”¹⁷⁹, sino que solo pone en evidencia la percepción de la eficacia del desarrollo de sus dirigentes.

En relación al desarrollo de los puestos clave, si bien los resultados pueden parecer contrarios a las afirmaciones de Fardelli Corropelese, Ciancio y Díaz¹⁸⁰, los encuestados mostraron cierta conformidad con el grado de progreso de los mismos sin que esto impactara en el cálculo correlacional de manera significativa.

De acuerdo a lo expresado previamente, la tabla siguiente expresa los resultados finales de las variables que deben ser incluidas en el modelo y sus características principales: importancia (Principal y Complementaria), poder explicativo (Alto, Medio y Bajo) y el sentido de la correlación (Positiva o Negativa).

¹⁷⁹ LEVIE, J., AUTIO, E. (2011). *Regulatory Burden, Rule of Law, and Entry of Strategic Entrepreneurs...*, op. cit., pág. 42.

¹⁸⁰ FARDELLI CORROPELESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. *et al* (2006). *De Emprendedores a empresarios...*, op. cit., pág. 3.

Tabla N° 32: Relaciones entre los constructos

FACTORES DE SEGUNDO ORDEN					FACTORES DE PRIMER ORDEN					RESULTADOS				
<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Equipos consolidados Planificación y control Políticas adecuadas 					<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia operativa Capacidad de innovación Acceso a información Existencia de redes 					<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento Financiamiento Consolidación 				
Importancia	Variable	Coef. regresión Dimensión 1	Coef. regresión Dimensión 2	Corr. Canónica	Importancia	Variable	Coef. regresión Dimensión 1	Coef. regresión Dimensión 2	Corr. Canónica	Importancia	Variable	Coef. regresión Dimensión 1	Coef. regresión Dimensión 2	
Principal	El grado de desarrollo directivo	,222	,046	0,880	Principal	La capacidad de identificar oportunidades y amenazas	,502	,236	0,625	Principal	Crecimiento de la facturación	,676	,607	
	El nivel de formalización	,414	,046			La aptitud para formular planes útiles a sus fines	,490	-,017			Crecimiento de la dotación	,684	-,611	
	La existencia de estrategias organizativas	,272	,291			El sentido de urgencia	-,087	,916			Desarrollo de competencias en el personal	,300	,195	
Complementaria	El grado de consolidación de la cultura organizacional	-,476	,506		No consideradas	La capacidad de decidir rápidamente	-,116	-,409			Crecimiento de las inversiones	,234	,239	
	La capacidad de formular estrategias	-,013	,722								Crecimiento del capital social	-,289	,256	
	La existencia de reglas del negocio	,152	,197											
	No consideradas	La acumulación de aprendizajes	-,470		-,148									
El desarrollo de puestos clave		-,123	-,095											
La funcionalidad y la organización		-,356	-,090											
La existencia de conductas planeadas		-,392	,072											
					Principal	El sentido de urgencia	,373	-,598						
					Principal	La capacidad de decidir rápidamente	,374	,130						
					Complementaria	La capacidad de identificar oportunidades y amenazas	-,179	1,167						
				La aptitud para formular planes útiles a sus fines		-,844	,522							

Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA

A continuación, se desarrolla la propuesta de diseño de un modelo de planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas, a partir de los objetivos señalados para esta investigación, el desarrollo de la teoría y los resultados del trabajo de campo.

A los efectos de seguir un esquema ordenado para esta propuesta, se confrontan los objetivos establecidos:

Objetivo General

Diseñar un modelo de planeamiento estratégico aplicable a las pequeñas empresas de la provincia de San Luis, Argentina, basado en las características que le son propias y que contribuya a su desarrollo sustentable.

Objetivos Específicos

• **Objetivo Específico N° 1:**

Establecer los condicionamientos al desarrollo sustentable de la pequeña empresa, dados entre otros factores por su escala, por el tipo de producto y de mercado, y por el marco legal y normativo que regula la actividad.

• **Resultados Alcanzados:** Como producto de esta investigación, queda de manifiesto que los dirigentes de micro y pequeñas empresas experimentan un fuerte condicionamiento como producto de la permanente tensión entre las acciones que deben ser realizadas de manera urgente y aquellas que son importantes.

En un escenario en donde las demandas de los consumidores son crecientes en términos de entrega y calidad de producto, de altos niveles de competencia, de escasez de recursos, condiciones económicas desfavorables, el empresario se ve presionado en lo cotidiano para resolver los problemas del día a día.

En palabras de Sánchez Quintero, este “activismo ciego”¹⁸¹ condiciona los procesos de planeamiento estratégico que le aportan sustentabilidad a la empresa. Evidencia de esto es que quienes valoran positivamente el sentido de urgencia califican negativamente la aptitud para formular planes útiles a sus fines, o que las empresas que valoran positivamente la planificación y el aprendizaje, lo hacen negativamente con la formalización.

¹⁸¹ SÁNCHEZ QUINTERO, J. (2003). *Estrategia Integral para Pymes Innovadoras...* op. cit., pág. 1

Lamentablemente, este problema trasciende las etapas iniciales del desarrollo de las empresas y puede ser observado en organizaciones con varios años de actividad.

• **Objetivo Específico N° 2:**

Identificar las particularidades del mercado y de la competencia que impactan en la gestión estratégica.

• **Resultados Alcanzados:** En el análisis de las empresas encuestadas no se ha observado un patrón determinado que permita identificar mercados específicos o estructuras competitivas en los que es más difícil implantar procesos estratégicos.

Las particularidades más evidentes están relacionadas con los recursos y capacidades de las empresas (propias de la escala), puestas de manifiesto principalmente en la valorización de la acumulación de aprendizajes.

• **Objetivo Específico N°3:**

Precisar los aspectos culturales, los recursos, las capacidades y las competencias de las pequeñas empresas que promueven la planificación estratégica.

• **Resultados Alcanzados:** El resultado de las encuestas muestra que la mayoría de las empresas emplean estrategias para la adquisición de competencias tanto de sus dirigentes como de su personal, y la mayoría de ellas ha realizado hasta seis actividades en los últimos cinco años. Estas actividades no solo cumplieron sus expectativas, sino que además les permitió adquirir habilidades en temas como recursos humanos, operaciones, comercialización, planificación, etc.

No obstante, la mayoría de los encuestados entiende que estas actividades de adquisición de competencias han sido importantes, pero no suficientes en relación a sus objetivos.

En cuanto a la cultura organizacional, en términos de identidad, los encuestados interpretan que ella está enraizada en gran medida en sus empresas, seguramente porque la mayoría de las empresas ya tienen más de cinco años de vida.

• **Objetivo Específico N°4:**

Determinar las capacidades y competencias de los líderes de las pequeñas empresas que impulsan la gestión estratégica.

• **Resultados Alcanzados:** Surge del análisis de los resultados de la encuesta que los dirigentes tienen una alta valoración con respecto al desarrollo de sus propias competencias.

Consecuentemente, la amplia mayoría de ellos han experimentado actividades relacionadas con la adquisición de competencias que les ha sido de gran utilidad.

Estas actividades han sido orientadas en función de las necesidades del negocio y, en general han elegido bien las temáticas de las actividades de formación.

La mayoría de las capacitaciones han sido financiadas con recursos propios o una parte aportada por la empresa y otra por ellos mismos, lo que habla de un alto compromiso con su propio desarrollo. Tal vez esto sea consecuencia de que las personas encuestadas son en buena medida universitarios, y en casi todos los casos tienen secundario completo.

• **Objetivo Específico N° 5:**

Analizar la problemática del diseño de los sistemas de gestión empresarial aplicados a la pequeña empresa.

• **Resultados Alcanzados:** La raíz de los problemas de la estructura organizativa nace con el mismo proceso de creación de la empresa. En esta etapa el emprendedor ve un conjunto de habilidades que él mismo posee y otro conjunto de oportunidades que aprovechar y/o necesidades personales que satisfacer. Entonces, el “saber cómo” y la procuración de los medios necesarios para desplegar la idea constituyen el todo de su estrategia. Así, el emprendedor va asignando recursos humanos de manera reactiva (propio de la etapa biológico-adaptativa mencionada por Corropelese¹⁸²); primero tiene la necesidad y luego la cubre de alguna manera, contratando externamente, haciéndose cargo personalmente o impulsando a su equipo.

Esta forma de progresar, impacta directamente en el diseño de la estructura y, consecuentemente, en la forma de gestionar la organización. Aparecen entonces en las respuestas a la encuesta, algunas cuestiones contradictorias como las ya mencionadas: quienes valoran positivamente el sentido de urgencia califican negativamente la aptitud para formular planes útiles a sus fines, o las empresas que valoran positivamente la planificación y el aprendizaje, lo hacen negativamente con la formalización, etc.

• **Objetivo Específico N° 6:**

Realizar una propuesta de modelo de planeamiento estratégico en pequeñas empresas.

¹⁸² FARDELLI CORROPELESE, C., SZLECHTER, D., BLANC, R. *et al* (2010). *Entre lo tácito y lo explícito...*, op. cit., pág. 3.

- **Resultados Alcanzados:** En base al desarrollo de la teoría y los resultados del trabajo de campo, se formula un modelo conceptual de planeamiento estratégico aplicable a micro y pequeñas empresas.

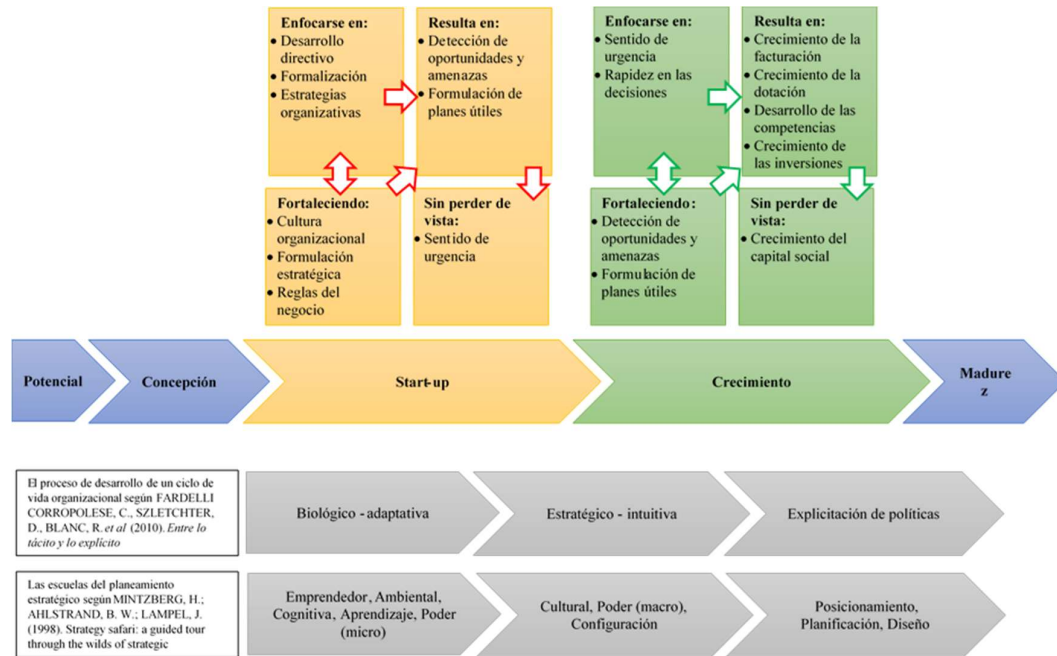
El modelo establece que en las fases denominadas “*Start-up*” y “Crecimiento” se desarrollan las principales acciones que aseguran la sustentabilidad de la empresa.

A los fines de una mejor comprensión de las cuestiones en las que debe concentrarse la acción estratégica, en la expresión grafico-conceptual del modelo se recurre al formato de declaración imperativa de acciones. Ellas son: en qué debe enfocarse la organización (variables principales) para obtener los resultados esperados, las acciones que deben fortalecerse simultáneamente (variables complementarias), que preparan el escenario para las continuas transformaciones que debe experimentar y las variables que no deben ser desatendidas en la transición entre una y otra etapa.

Para la formulación del modelo, se toman los resultados del análisis de correlación canónica exhibido en la Tabla N° 32, que indica los coeficientes de regresión de cada variable, en cada dimensión, en cada constructo. Así, aquellas variables explicativas cuya importancia se considera principal, en el modelo conceptual se expresan como cuestiones en las que el dirigente debe enfocarse. Las variables explicativas de importancia complementaria son aquellas que debe fortalecer en el proceso.

En cuanto a las variables explicadas, las de importancia principal constituyen los resultados esperados. Las variables explicadas de importancia complementaria resultan ser aquellas que el dirigente no debe perder de vista, porque ayudan en la transición entre constructos, o también podríamos decir, de transición entre las etapas evolutivas de “*start-up*” y “crecimiento”.

Figura N° 19: Modelo conceptual de planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas



Fuente: Elaboración propia

Así, en la etapa *start-up*, los dirigentes se deben enfocar en su Desarrollo directivo, en la Formalización de su actividad y en el establecimiento de Estrategias organizativas, fortaleciendo la Cultura organizacional, la Formulación de estrategias y las Reglas del negocio. Estas acciones resultarán en una aptitud para la Detección de oportunidades y amenazas y la Formulación de planes útiles a los fines del negocio. Es importante aquí, no perder de vista el Sentido de urgencia, aspecto que será fundamental en la siguiente etapa.

Luego, en la etapa de crecimiento, la dirigencia de la organización debe enfocarse en optimizar su Sentido de urgencia y en la Rapidez de sus decisiones, fortaleciendo la Capacidad de detección de oportunidades y amenazas, y la Aptitud para formular planes útiles. Ello conducirá al Crecimiento de la Facturación, de la Dotación y de las Inversiones, y al Desarrollo de las competencias del personal. Es fundamental en este contexto, no perder de vista la posibilidad de lograr el Crecimiento del capital social de la empresa para el paso a la etapa de madurez.

Este modelo toma como base las representaciones del desarrollo evolutivo de las empresas por etapas establecido por dos autores separadamente: Endeavor-Prosperar¹⁸³ y Fardelli

¹⁸³ ENDEAVOR_PROSPERAR. (2009). *El Rol del Sector Público en la Promoción del Emprendedorismo...*, op. cit., pág. 8

Corropelese¹⁸⁴. Adicionalmente, se toma la interpretación realizada en esta investigación de los modelos de Mintzberg y las fases evolutivas de la organización (Figura N° 3).

• **Pregunta de investigación**

¿es posible establecer modelos de planeamiento estratégico que resulten eficaces para el desarrollo sustentable de las micro y pequeñas empresas de la Provincia de San Luis?

- **Respuesta a la pregunta de investigación:** El modelo así planteado responde que si a la pregunta de investigación. Es posible establecer modelos de planeamiento estratégico que resultan eficaces para el desarrollo sustentable de las micro y pequeñas empresas de la Provincia de San Luis.

La propuesta establece un conjunto de variables a incluir en el planeamiento estratégico de la organización en sus primeras etapas de desarrollo. Estas variables tienen en cuenta las características que son propias de las PyME's de la Provincia de San Luis, que han sido relevadas a través del estudio de campo, basados en los aportes de la teoría y confirmados por el análisis estadístico.

¹⁸⁴ FARDELLI CORROPOLESE, C., SZLECHTER, D., BLANC, R. *et al* (2010). *Entre lo tácito y lo explícito...*, op. cit., pág. 3.

CONCLUSIONES

Este trabajo se enfoca principalmente en uno de los problemas más importantes de la gestión de empresas: la efectividad de los procesos de planeamiento estratégico. Este problema cobra una relevancia particular en las empresas categorizadas como micro y pequeñas, dada por la escasez de todo tipo de recursos que experimentan, especialmente en las primeras etapas de vida. Adicionalmente, esta cuestión se torna más compleja en mercados de pequeña escala y poca tradición empresarial. Por otra parte, los modelos de planeamiento estratégico desarrollados en la literatura son vistos por los dirigentes de este tipo de empresas como inaplicables, lo que provoca una actitud que resulta en una postergación de la implementación de estos procesos. Así, las empresas PyME de San Luis necesitan modelos de planeamiento estratégico que, a través de una implementación efectiva, las ayuden a lograr su propio progreso y contribuyan a la sustentabilidad de su actividad económica.

A lo largo de este trabajo se ha puesto en evidencia la complejidad de la gestión empresarial, en términos del grado de desarrollo de sus dirigentes, de su capacidad organizativa, sus habilidades para reconocer las características del entorno y de su mercado, etc. Estos aspectos, cuando no son gestionados, impactan directamente en los resultados de la organización, interpelando a sus dirigentes acerca de la sustentabilidad del negocio.

Bajo estas premisas, se plantean las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS

Es posible establecer modelos de planeamiento estratégico en pequeñas empresas, que tengan en cuenta las características que les son propias y contribuyan a su desarrollo sustentable.

Esta hipótesis general se subdivide en dos hipótesis específicas que, enunciadas de manera secuencial, concurren a los efectos de determinar los atributos de un modelo efectivo de planeamiento estratégico.

Hipótesis 1

Las micro y pequeñas empresas que muestran signos de crecimiento, sustentabilidad y acceso al financiamiento evidencian niveles apropiados de eficiencia operativa, de capacidad de innovación, de acceso a la información y de existencia de redes.

Hipótesis 2

Las micro y pequeñas empresas que evidencian niveles apropiados de eficiencia operativa, de capacidad de innovación, de acceso a la información y de existencia de redes lo hacen en base a la construcción continua del liderazgo de sus dirigentes, de equipos de trabajo consolidados, de métodos de planificación y control, y del establecimiento de políticas adecuadas.

Para la constatación de las hipótesis, y en base al estudio de la teoría, se definen las variables a relevar que finalmente se plasman en un instrumento de evaluación (ver Anexo 2) conformado por un extenso conjunto de preguntas que indagan en la realidad de las empresas estudiadas. En su mayoría, estas son escaladas de forma no-paramétrica, conteniendo variables del tipo nominal, categóricas y ordinales.

El instrumento, además de su correspondencia con la teoría, es evaluado en su contenido por un grupo de expertos que realizaron aportes tendientes a mejorar la interpretación por personas no familiarizadas con conceptos relativos a la estrategia. La coherencia interna es evaluada a través de los coeficientes Alfa de Cronbach o Kuder-Richardson según corresponda. La validez de criterio de las preguntas de medición se establece a través de la formulación de preguntas de control y su posterior análisis de la independencia estadística entre ambas.

Los resultados de esta encuesta son tratados con herramientas estadísticas de análisis multivariado no-paramétricas. Dado que se trata verificar la correlación entre conjuntos de variables explicativas y explicadas, que no necesariamente cumplen las condiciones de la estadística paramétrica, se utiliza el Análisis de Correlación Canónica No-Lineal.

La Hipótesis 1 queda demostrada a partir de la existencia de una correlación canónica entre el constructo conformado por la Eficiencia operativa, la Capacidad de innovación, el Acceso a la información y la Existencia de redes (al nivel de 0,652) con el constructo de Resultados (Crecimiento, Sustentabilidad y Acceso al financiamiento).

Asimismo, la Hipótesis 2 también queda demostrada por la correlación canónica entre el constructo integrado por la construcción continua del Liderazgo de sus dirigentes, de Equipos de trabajo consolidados, de Métodos de planificación y control, y del Establecimiento de políticas adecuadas y el constructo conformado por la Eficiencia operativa, la Capacidad de innovación, el Acceso a la información y la Existencia de redes (al nivel de 0,880).

Estos altos niveles de correlación, y el análisis de regresión de las variables canónicas, permiten diseñar el modelo expuesto anteriormente, que contempla las características propias de las empresas PyME.

El modelo presentado determina los aspectos de la gestión estratégica que deben ser tenidos en cuenta según sea la etapa de desarrollo empresarial que corresponda.

Así, para los inicios de la vida empresarial, las organizaciones deben enfocarse en la mejora del grado de desarrollo directivo, en la formalización de sus procesos administrativos y en la formulación de estrategias organizativas. Simultáneamente, debe fortalecer su cultura y establecer sus propuestas estrategias y reglas de negocio. La consecuencia de estas acciones serán una mejor aptitud para la detección de oportunidades y amenazas, y la capacidad de formular planes útiles. En este proceso es importante comenzar a desarrollar el sentido de urgencia de la organización.

Cumplidas estas condiciones, la empresa comienza a transitar la etapa de crecimiento, en donde debe poner especial atención al sentido de urgencia y la rapidez con que toma las decisiones. Debe fortalecer además lo ya conseguido en términos de la capacidad de detectar oportunidades y amenazas, y la formulación de planes útiles. El resultado de estas acciones conduce al desarrollo de las competencias de la organización, y al crecimiento de la facturación, de la dotación de recursos humanos y de las inversiones. Todo esto, acompañado de la atención orientada al crecimiento del capital social, permite a la empresa pasar a la siguiente etapa de madurez.

Queda así confirmada la comprobada la Hipótesis General de esta investigación, dado que ha sido posible establecer un modelo de planeamiento estratégico en pequeñas empresas, que tiene en cuenta las características que les son propias y contribuyen a su desarrollo sustentable.

Principales aportes de la investigación

El principal aporte de esta investigación es el establecimiento de un modelo de planeamiento estratégico aplicable a pequeñas empresas, que contempla sus características más notables y se diferencia de algunos existentes en la literatura que son cuestionados por su difícil implementación.

Otro aporte es el conocimiento de la complejidad de las organizaciones encuadradas en la clasificación como PyME. Dada la importancia que estas empresas tienen para el desarrollo económico de nuestro país (las firmas de hasta 9 empleados suman el 86% del total de empresas

del país¹⁸⁵; generan el 44% del PIB y 51% del empleo”¹⁸⁶) el estudio de sus características distintivas no solo genera aportes a la gestión organizacional, sino también contribuye al establecimiento de políticas nacionales.

Por último, por la completitud del instrumento de evaluación, se puede extraer un volumen importante de información que contribuye al estudio de otros aspectos de la vida empresaria PyME, como pueden ser sus formas de gestionar el conocimiento, las características del comportamiento organizacional, etc.

Futuras investigaciones

De esta investigación surgen varias posibilidades en cuanto a futuras investigaciones asociadas a la gestión estratégica.

Una de ellas es la determinación de los tiempos en los que las organizaciones transitan por cada una de sus etapas, en relación a su escala, al tipo de empresa, al producto o servicio que ofrece, etc. Además, el estudio de los condicionantes que determinan la duración de estas etapas es de utilidad para la caracterización de los procesos estratégicos.

Otra posible investigación que surge de esta tesis es la caracterización de los recursos y capacidades fundamentales que hacen al progreso de las empresas en esta escala.

La extensión de este estudio a las empresas comerciales, o de otras especialidades, como por ejemplo a las de base tecnológica, es de suma utilidad para orientar el desarrollo de las mismas.

Finalmente, dada la importancia de la cultura organizacional que surge de este estudio y su complejidad, ya manifestada por diversos autores, resulta interesante establecer las características culturales de la sociedad de San Luis que impactan en la cultura organizacional de las empresas estudiadas.

¹⁸⁵ Sobre la base de: OBSERVATORIO DE EMPLEO Y DINÁMICA EMPRESARIAL. (2014). *Caracterización y evolución de la...*, op. cit.

¹⁸⁶ FUNDACIÓN OBSERVATORIO PyME. (2013). *Informe Especial: Las PyME industriales, el comercio exterior y las importaciones*. (En base a: Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt, “Small and Medium Enterprises across the Globe: A new Database”, Policy Research Working Paper, Washington, Banco Mundial, 2003. Censo Nacional Económico 2004, INDEC). Buenos Aires, Fundación Observatorio PyME, pág. 26,

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- CORIAT, B., WEINSTEIN, O. (2011). *Nuevas teorías de la empresa. Una revisión crítica*. Lenguaje Claro Editora, Buenos Aires
- CRESPÍN ELÍAS, E. O., (2016). *Análisis multivariante: aplicaciones con SPSS*. UFG Editores, San Salvador.
- CUADRAS, C.M. (2014). *Nuevos Métodos de Análisis Multivariante*. CMC Editions, Barcelona.
- ETKIN J. (2011). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica, Buenos Aires
- HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN B.J. et al, (2014). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education
- HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., BAPTISTA LUCIO, M. DEL P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México D.F.
- KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. (2005). *El desafío del liderazgo*. Ediciones Granica, Buenos Aires
- MINTZBERG, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, New York
- ORTIZ, A. (julio - diciembre 2010). *Gestión estratégica. Aplicación en las PYMES industriales*. Revista Copérnico, Año VII, N° 13
- RODRIGUEZ VALENCIA, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. International Thomson Editores, México
- SCHVARSTEIN, L. (2007). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Editorial Paidós, Buenos Aires
- SCHEAFFER, R.L., MENDENHALL III, W., LYMAN OTT, R. (2007). *Elementos de muestreo*. International Thomson Editores, Madrid
- STEINER, G. A. (1979). *Strategic planning*. The Free Press, New York

THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. (2004). *Administración Estratégica: textos y casos*. McGraw Hill - Interamericana Editores, México

WELCH, J., WELCH, S. (2005). *Winning*. Javier Vergara Editor, Barcelona

WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. John Wiley & Sons, Hoboken

Artículos:

ARGIBAY, J.C. (2009). *Muestra en investigación cuantitativa*. Subjetividad y procesos cognitivos. Versión On-line ISSN 1852-7310, vol. 13, nro. 1, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, págs. 13-29.

BADII, M.H., CASTILLO J., CORTEZ, K., WONG A. et al (2007). *Análisis de correlación canónica (ACC) e investigación científica*. InnOvaciOnes de NegOciOs 4(2): 405 - 422, México.

BAIRD, L. S., LYLES, M. A., ORRIS, J. B., KURATKO, D. F. (1994). *Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices*. Journal of Small Business Management, 32(1), 48–59.

CARDOZO, E., VELÁSQUEZ DE NAIME, Y., RODRÍGUEZ MONROY, C. (2012). *El concepto y la clasificación de PYME en América Latina*. En Global Conference on Business and Financing Proceedings, Vol. 7, págs. 1630–1641.

CARRASCO, I. y CASTAÑO, M. S. (2008). *El emprendedor schumpeteriano y el contexto social*. Revista de Economía ICE Marx-Keynes-Schumpeter, N.º 845, págs. 121–134.

ENDEAVOR_PROSPERAR. (2009). *El Rol del Sector Público en la Promoción del Emprendedorismo*. Encuentro Federal para el Desarrollo Emprendedor (págs. 1-64). Endeavor – ProsperAr, Buenos Aires

FALSHAW, J. R., GLAISTER, K. W., TATOGLU, E. (2006). *Evidence on formal strategic planning and company performance*. Management Decision, 44(1), 9–30.

FARDELLI CORROPOLESE, C., CIANCIO, M., CHOSCO DÍAZ, C. et al (2006). *De Emprendedores a empresarios: análisis de los aprendizajes de gestión en los primeros años de una empresa*. In XIa Reunión Anual Red Pymes. “Las PyMEs y el Desarrollo de Sistemas Locales: Innovación y Aprendizaje”. (pp. 1–25). Tandil.

FARDELLI CORROPOLESE, C., SZLETCHTER, D., BLANC, R. *et al* (2010). *Entre lo tácito y lo explícito: el proceso estratégico en pymes de Entre Ríos y Buenos Aires. Un estudio de casos*. In: XVa Reunión Anual Red PyMEs Mercosur. “Redes y su aporte al crecimiento de las PyMEs en el año del Bicentenario de Argentina” (pp. 1–49).

FOX, N., HUNN, A., MATHERS N. (2009). *Sampling and Sample Size Calculation*. The NIHR RDS for the East Midlands / Yorkshire & the Humber, Nottingham

GÁLVEZ ALBARRACÍN, E. J., CONTRERAS PALACIOS, F. D., MALDONADO GUZMÁN, G. (2013). *La orientación al aprendizaje organizacional y su efecto en el desempeño de las MIPYMES colombianas*. Revista FIR, FAEDPYME International Review, 2(3), 49–59.

HUERTA ARRIBAS, E., LARRAZA QUINTANA, M., GARCÍA OLAVERRI, C. (2005). *Perfiles organizativos de la empresa industrial española*. Universia Business Review, 26–39.

KANTIS, H., ISHIDA, M. y KOMORI, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Development Bank of Japan, Universidad Nacional de General Sarmiento. Retrieved from <http://www.iadb.org/sds/sme> o http://www.iadb.org/sds/ifm_s.htm

KENESSEY, Z. (1987). *The Primary, Secondary, Tertiary and Quaternary sectors of the economy*. Review of Income and Wealth, 33(4), 359–385.

LOPEZ SALAZAR, A. (2005). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica*. EconoQuantum, 2(1), págs. 141-164.

MIGUEL, J. P. *et al* (2016), *Plataforma Integrando San Luis - Análisis Descriptivo de Datos*. Documento de trabajo no publicado de la Fundación Emprender San Luis.

ORTIZ MEDINA, M. (2013). *El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: un estudio empírico en República Dominicana*. Revista FIR, FAEDPYME International Review, 2(3), 39–48.

SAAVEDRA GARCÍA, M. L., MORENO URIBE, H., HERNÁNDEZ CALLEJAS, G. Y. (2008). *Caracterización de las MIPYMES en Latino-América: Un estudio comparativo*. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, 7(Jul-Dic), págs. 57–74.

Otros documentos:

CEPAL. (2013). *La Unión Europea y América Latina y el Caribe: Inversiones para el crecimiento, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental*. Santiago, Chile: Naciones Unidas. Retrieved from

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/48080/UnionEuropeaRev1.pdf>,

CHARAM, R., COLVIN, G. (1999). *Why CEOs Fail It's rarely for lack of smarts or vision. Most unsuccessful CEOs stumble because of one simple, fatal shortcoming*. Fortune Magazine. Retrieved from

http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm

COHEN ARAZI, M.; BARALLA, G. (2012). *La situación de las PyMEs en América Latina*. Ieralpyme Argentina, Fundación Mediterránea, Buenos Aires

DONATO, V. N. (2014). *Informe Regional: Desequilibrios territoriales y desafíos de las PyME Industriales de la Región Cuyo*. Fundación Observatorio PyME - Región Cuyo, San Luis, Argentina.

FUNDACIÓN EMPRENDER SAN LUIS (2015). *San Luis Competitivo - Guía del inversor*. Fundación Emprender San Luis, San Luis. Disponible en <http://www.sanluiscompetitivo.com.ar>

FUNDACIÓN OBSERVATORIO PyME. (2013). *Informe Especial: Las PyME industriales, el comercio exterior y las importaciones*. Fundación Observatorio PyME, Buenos Aires, Argentina

OBSERVATORIO DE EMPLEO Y DINÁMICA EMPRESARIAL. (2014). *Caracterización y evolución de la cantidad de empresas. Serie anual – Año 2013*. Recuperado de http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas_nacionales.asp

SECRETARÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL. *Resolución 21/2010*. Ministerio de Industria. República Argentina

SECRETARÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL. *Resolución 50/2013*. Ministerio de Industria. República Argentina

SERLIN, J. (2010). *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, autorizo a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además, se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

.....
Firma del Autor

.....
Firma del Director de Tesis

Posadas (AR)
Lugar

31 / 05 / 2018
Fecha

¹ En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

² Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.-

Anexo 1

Operacionalización de las variables

Hipótesis 2: Las micro y pequeñas empresas que evidencian niveles apropiados de eficiencia operativa, de capacidad de innovación, de acceso a la información y de existencia de redes lo hacen en base a la construcción sistemática del liderazgo de sus dirigentes, de equipos de trabajo consolidados, de métodos de planificación y control y del establecimiento de políticas adecuadas.												
Constructos	Sección	Variables	Definición operacional	Sub sección	Indicadores	#	SPSS	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
A. Liderazgo: Equipos consolidados; Planificación y control; Políticas adecuadas	1	El grado de desarrollo directivo	La importancia que el líder le da a su propio desarrollo como dirigente, a través de sus actividades de educación, formación, habilidades y experiencia	1.1.	Relevancia del desarrollo directivo para gestionar eficaz y eficientemente su organización, a través de su capacitación, educación, formación y adquisición de competencias	1.1.1.	VARO01	¿Qué tan relevante es para Ud. su desarrollo como dirigente para gestionar eficaz y eficientemente su organización?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	1			1.1.		1.1.2.	VARO02	¿Ha realizado o realiza actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias para mejorar su desempeño directivo?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	1			1.2.	Mejora en el desempeño directivo por causa de las actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias	1.2.1.	VARO03	¿En qué medida considera que estas actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias han mejorado su desempeño como líder?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	1			1.2.		1.2.2.	VARO04	¿Considera que ha elegido bien en qué temas capacitarse, educarse, formarse y adquirir competencias para fortalecer su desempeño como dirigente?	B. De control	Cerrada	Única	Ordinal
	1			1.2.		1.2.3.	VARO05	¿Considera que las actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias que ha realizado han cumplido con sus expectativas?	B. De control	Cerrada	Única	Ordinal
	1			1.2.		1.2.4.	VARO06	¿Esas actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias, han sido financiadas personalmente por Ud. o por su empresa (total o parcialmente)?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Categórica
	1			1.2.		1.2.5.	VARO07	¿Cuál es su máximo nivel alcanzado en la educación formal?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Ordinal
	2	Las competencias del líder	Adquisición de competencias por parte del líder, a través de la educación, la formación, las habilidades y la experiencia en los últimos años	2.1.	El inventario de competencias del líder	2.1.1.	VARO08	¿Cuántas actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias ha realizado en los últimos cinco años?	B. De control	Cerrada	Única	De Intervalo
	2			2.1.		2.1.2.	VARO09	¿En qué disciplina se ha capacitado, educado, formado y adquirido competencias en los últimos cinco años?	C. Información adicional	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	2			2.2.	El resultado de la adquisición de competencias	2.2.1.	VARO10	¿En cuáles de las siguientes competencias Ud. considera que se destaca?	A. De medición	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	2			2.2.		2.2.2.	VARO11	¿En qué aspectos considera que ha mejorado su desempeño como líder últimamente?	A. De medición	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	2			2.2.		2.2.3.	VARO12	Ídem 1.2.1. - ¿En qué medida considera que estas actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias han mejorado su desempeño como líder?	B. De control	Cerrada	Única	Ordinal
	3	La acumulación de aprendizajes	Es la construcción del know-how clave de la organización a través del desarrollo de capacidades y experiencias.	3.1.	El know-how de la organización	3.1.1.	VARO13	¿Los miembros de su organización, en qué disciplinas se han capacitado, educado, formado y/o adquirido competencias en los últimos tres años?	A. De medición	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	3			3.1.		3.1.2.	VARO14	¿Las actividades de capacitación y entrenamiento realizadas por su organización, fueron dirigidas por personas externas a la organización o autogestionadas (lo hicieron Uds. mismos)?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Categórica
	3			3.1.		3.1.3.	VARO15	¿En qué áreas de su empresa entiende Ud. que debe mejorar y desarrollar las capacidades de su organización?	C. Información adicional	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	3			3.2.	El desempeño de los procesos clave	3.2.1.	VARO16	¿Considera que las actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias han mejorado los procesos clave de su empresa?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	3			3.2.		3.2.2.	VARO17	¿En qué medida considera que sus procesos clave han mejorado?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	4	El grado de consolidación de la cultura organizacional	La existencia de una identidad organizacional.	4.1.	Las bases de la cultura organizacional	4.1.1.	VARO18	¿Están definidos los Valores organizacionales en su empresa?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	4			4.1.		4.1.2.	VARO19	¿Tiene claramente definida la Misión de su empresa?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	4			4.1.		4.1.3.	VARO20	¿Tiene claramente definida la Visión de su empresa?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	4			4.1.		4.1.4.	VARO21	¿Considera que en su organización está claro cual es "su manera de hacer las cosas"?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	4			4.1.		4.1.5.	VARO22	¿Las definiciones de Misión, Visión y Valores están formalizadas en un documento conocido por toda su organización o se transmiten verbalmente?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	4			4.2.	El afianzamiento de los aspectos culturales propios de la organización.	4.2.1.	VARO23	¿En qué medida considera que en su organización está arraigada la cultura que Ud. pretende?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal

Constructos	Sección	Variables	Definición operacional	Sub sección	Indicadores	#	SPSS	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
A. Liderazgo; Equipos consolidados; Planificación y control; Políticas adecuadas	5	El desarrollo de puestos clave	Los puestos clave de la organización son aquellos a través de los cuales se agrega valor al cliente.	5.1.	La definición de los puestos clave del proceso de negocio	5.1.1.	VAROO24	¿Tiene definidos los puestos clave en su empresa?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	5			5.1.		5.1.2.	VAROO25	¿Son ellos parte de su cadena de valor?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	5			5.1.		5.1.3.	VAROO26	¿Los puestos clave, están descriptos formalmente en manuales de procedimiento, descripciones de puesto, etc.?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	5			5.2.	El desempeño (eficacia y eficiencia) de los puestos clave de la empresa	5.2.1.	VAROO27	¿En qué grado está satisfecho con el desempeño (eficacia y eficiencia) de los puestos clave de su empresa?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	5			5.2.		5.2.2.	VAROO28	¿Qué recursos utiliza para desarrollar los puestos clave de su negocio?	B. De control	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	6	La capacidad de formular estrategias	Es la capacidad del líder de comprender el negocio y establecer cursos de acción para el logro de los objetivos, empleando procesos de comunicación eficaces.	6.1.	El proceso decisorio	6.1.1.	VAROO29	¿Toma Ud. decisiones que trazan o definen la dirección hacia donde va su empresa?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	6			6.1.		6.1.2.	VAROO30	¿Comunica sus decisiones a sus empleados clave?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	6			6.1.		6.1.3.	VAROO31	¿De qué forma comunica sus decisiones a la organización?	C. Información adicional	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	6			6.2.	El resultado de las decisiones estratégicas del líder	6.2.1.	VAROO32	¿Cómo juzga el resultado de sus decisiones?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	6			6.2.		6.2.2.	VAROO33	¿Durante cuanto tiempo son generalmente mantenidas en firme sus decisiones estratégicas?	B. De control	Cerrada	Única	Ordinal
	6			6.3.	La respuesta de la organización a las decisiones estratégicas del líder.	6.3.1.	VAROO34	¿Cómo podría calificar la respuesta de su organización a sus decisiones estratégicas?	B. De control	Cerrada	Única	Ordinal
	7	La funcionalidad y la organización	Es la división de tareas y la forma de organizarse para cumplir los objetivos	7.1.	El grado en que las funciones dentro de la organización están claramente definidas	7.1.1.	VAROO35	¿En qué medida las funciones de los miembros de su organización están claramente definidas?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	7			7.1.		7.1.2.	VAROO36	¿Cuál es el grado en que las funciones están documentadas en procedimientos o instrucciones?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	7			7.1.		7.1.3.	VAROO37	Idem 5.1.3. - ¿Los puestos clave, están descriptos formalmente en manuales de procedimiento, descripciones de puesto, etc.?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	7			7.1.		7.1.4.	VAROO38	¿El organigrama de su empresa está formalmente documentado?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	7			7.1.		7.1.5.	VAROO39	¿Cuántos niveles jerárquicos reconoce en su organización?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Ordinal
	7			7.1.		7.1.6.	VAROO40	¿Hay en su organización personas que tienen varios jefes o superiores?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	7			7.2.	El grado de comprensión de las funciones por parte de la organización	7.2.1.	VAROO41	¿Qué tan bien considera que las funciones son comunicadas y entendidas por el personal?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	7			7.2.		7.2.2.	VAROO42	¿Están definidas las competencias del personal que son necesarias para el desarrollo de los puestos clave?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	7			7.2.		7.2.3.	VAROO43	¿El personal, es evaluado en relación al cumplimiento de sus funciones?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	7			7.2.		7.2.4.	VAROO44	¿Con qué frecuencia se reúne con sus empleados para orientarlos en relación a su desempeño?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Ordinal
	7			7.2.		7.2.5.	VAROO45	¿Existen mecanismos de reconocimiento al personal vinculados al cumplimiento de las funciones establecidas y/o a su desempeño?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	7			7.2.		7.2.6.	VAROO46	¿Cómo reconoce Ud. a su personal por el cumplimiento de las funciones establecidas?	C. Información adicional	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	8	La existencia de conductas planeadas	Las acciones que lleva a cabo la organización que son pensadas y organizadas con anticipación	8.1.	El proceso de planificación operativa y estratégica	8.1.1.	VAROO47	¿Cómo comunican los clientes su demanda a la organización?	C. Información adicional	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	8			8.1.		8.1.2.	VAROO48	Frente a la demanda de los clientes, ¿hay en su organización un proceso de delegación de autoridad que hace que cada responsable se haga cargo de su tarea para satisfacer los requisitos del cliente?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	8			8.1.		8.1.3.	VAROO49	¿Cómo se organizan los procesos operativos para satisfacer la demanda de los clientes?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Categórica
	8			8.1.		8.1.4.	VAROO50	¿Qué grado de control se ejerce sobre los puestos clave del proceso en el desarrollo de la operación?	B. De control	Cerrada	Única	Ordinal
	8			8.1.		8.1.5.	VAROO51	¿Tiene definida la estructura de costos de sus productos y/o servicios?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica

Constructos	Sección	Variables	Definición operacional	Sub sección	Indicadores	#	SPSS	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
A. Liderazgo; Equipos consolidados; Planificación y control; Políticas adecuadas	8			8.1.		8.1.6.	VARO052	¿Tiene definido un presupuesto operativo para su empresa?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	8			8.1.		8.1.7.	VARO053	¿Con qué frecuencia realiza el control presupuestario?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Ordinal
	8			8.1.		8.1.8.	VARO054	¿Se realizan reuniones de seguimiento para analizar la evolución de la operación?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	8			8.1.		8.1.9.	VARO055	¿Se realizan reuniones de seguimiento para analizar el cumplimiento de la demanda?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	8			8.1.		8.1.10.	VARO056	¿Conoce los distintos métodos usados generalmente para planificar sus actividades operacionales?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	8			8.1.		8.1.11.	VARO057	¿Se planifican las acciones estratégicas?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	8			8.1.		8.1.12.	VARO058	¿Las acciones estratégicas se documentan formalmente?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	8			8.1.		8.1.13.	VARO059	¿Cómo se controla el avance de las decisiones estratégicas?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Categórica
	8			8.2.	La efectividad del proceso de planificación estratégica	8.2.1.	VARO060	¿Cómo juzga la efectividad de su proceso de planificación estratégica?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	8			8.2.		8.2.2.	VARO061	¿Conoce los distintos métodos usados generalmente para planificar estrategias?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	9	El nivel de formalización	Es la acción y el efecto de establecer los requisitos normativos de las actividades de la organización	9.1.	Es el grado en el que la documentación es utilizada en todas las actividades de la organización	9.1.1.	VARO062	¿En qué grado se utilizan documentos en su organización?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	9			9.1.		9.1.2.	VARO063	¿Está satisfecho con el grado de utilización de los documentos en su organización?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	9			9.1.		9.1.3.	VARO064	Ídem 7.1.2. - ¿Cuál es el grado en que las funciones están documentadas en procedimientos o instrucciones?	B. De control	Cerrada	Única	Ordinal
	9			9.1.		9.1.4.	VARO065	Ídem 7.1.4. - ¿El organigrama de su empresa está formalmente documentado?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	9			9.1.		9.1.5.	VARO066	Ídem 8.1.12. - ¿Las acciones estratégicas se documentan formalmente?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	9			9.1.		9.1.6.	VARO067	¿Qué sistema utiliza para documentar la información?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Categórica
	9			9.1.		9.1.7.	VARO068	¿De qué forma es conservada la documentación clave de su organización?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Categórica
	9			9.1.		9.1.8.	VARO069	¿Qué tan frecuentemente recurre a la documentación histórica de la actividad de su empresa?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Categórica
	9			9.1.		9.1.9.	VARO070	¿Qué tan rápido accede a los documentos archivados?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Categórica
	10	La existencia de reglas del negocio	Las reglas del negocio son la forma de relacionamiento que la empresa decide tener con sus clientes para operar en el mercado.	10.1.	El grado de establecimiento y comunicación de las reglas de operación y comercialización de su negocio	10.1.1.	VARO071	¿Cómo se registran los requisitos del producto o servicio que establece el cliente?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Categórica
	10			10.1.		10.1.2.	VARO072	¿Cómo se registra la demanda de los clientes?	A. De medición	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	10			10.1.		10.1.3.	VARO073	Ídem 8.1.1. - ¿Cómo comunican los clientes su demanda a su organización?	B. De control	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	10			10.1.		10.1.4.	VARO074	¿Están claramente definidas las posibilidades de cumplimiento de la demanda por parte de su empresa?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	10			10.1.		10.1.5.	VARO075	¿Conocen los clientes las capacidades operativas de su empresa para satisfacer la demanda en cuanto a volumen, calidad y tiempo de entrega?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	10			10.1.		10.1.6.	VARO076	¿Están documentadas las reglas de operación y comercialización de su negocio?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	10			10.1.		10.1.7.	VARO077	¿Han sido comunicados formalmente sus clientes de sus posibilidades operativas y comerciales?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	10			10.1.		10.1.8.	VARO078	¿Lleva un registro de quejas y reclamos de sus clientes (por cantidades, por calidad, por tiempo de entrega, etc.)?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica

Constructos	Sección	Variables	Definición operacional	Sub sección	Indicadores	#	SPSS	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
A. Liderazgo: Equipos consolidados; Planificación y control; Políticas adecuadas	11	La existencia de estrategias organizativas	Es la forma en la que el líder piensa la organización.	11.1.	La empresa y su contexto	11.1.1.	VAROO79	¿En cuál de las siguientes etapas evolutivas considera Ud. que se encuentra la empresa?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Categórica
	11			11.1.		11.1.2.	VAROO80	A los fines de definir sus estrategias, ¿con qué horizonte de tiempo su organización considera los escenarios posibles ?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Categórica
	11			11.2.	La definición conceptual de la organización (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos)	11.2.1.	VAROO81	Idem 4.1.1. - ¿Están definidos los valores organizacionales en su empresa?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	11			11.2.		11.2.2.	VAROO82	Idem 4.1.2. - ¿Tiene claramente definida la Misión de su empresa?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	11			11.2.		11.2.3.	VAROO83	Idem 4.1.3. - ¿Tiene claramente definida la Visión de su empresa?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	11			11.2.		11.2.4.	VAROO84	¿Tiene claramente definidos sus Objetivos empresariales de mediano y largo plazo?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	11			11.2.		11.2.5.	VAROO85	A la hora de definir los objetivos de mediano y largo plazo, ¿la empresa se nutre de información macroeconómica?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	11			11.2.		11.2.6.	VAROO86	¿Qué tan bien conoce el ambiente competitivo del mercado donde Ud. actúa?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	11			11.3.	La estrategia empresarial	11.3.1.	VAROO87	¿Tiene claramente definidas las Estrategias para lograr los objetivos que se propone?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	11			11.3.		11.3.2.	VAROO88	¿Qué tan claramente tiene definidas las Estrategias en su empresa?	B. De control	Cerrada	Única	Ordinal
	11			11.3.		11.3.3.	VAROO89	Idem 8.1.11. - ¿Se planifican las acciones estratégicas?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	11			11.3.		11.3.4.	VAROO90	Idem 8.1.12. - ¿Las acciones estratégicas se documentan formalmente?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	11			11.3.		11.3.5.	VAROO91	Idem 8.1.13. - ¿Cómo se controla el avance de las decisiones estratégicas?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Categórica

Hipótesis 1: Las micro y pequeñas empresas que muestran signos de crecimiento, sustentabilidad y acceso al financiamiento evidencian niveles apropiados de eficiencia operativa, de capacidad de innovación, de acceso a la información y de existencia de redes.												
Constructos	Sección	Variables	Definición operacional	Sub sección	Indicadores	#	SPSS	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
B. Eficiencia operativa-C	12	Capacidad de reconocer y crear valor	Es la capacidad de reconocer los factores críticos de éxito, las principales actividades que crean valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas	12.1.	La definición de los puestos clave del proceso de negocio	12.1.1.	VAROO92	Ídem 5.1.1. - ¿Tiene definidos los puestos clave en su empresa?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	12			12.1.		12.1.2.	VAROO93	Ídem 5.1.2. - ¿Son ellos parte de su cadena de valor?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	12			12.1.		12.1.3.	VAROO94	¿La organización conoce las cualidades del producto y/o servicio que agregan valor al cliente?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	12			12.1.		12.1.4.	VAROO95	¿En que medida este conocimiento es compartido por todas las personas que desarrollan procesos clave en la organización?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	12			12.1.		12.1.5.	VAROO96	¿Hay un mapa de creación de valor definido y documentado en la organización?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	12			12.2.	La identificación de los Factores Críticos de Éxito	12.2.1.	VAROO97	¿Tiene identificados los factores clave de éxito para el mercado en el cual Ud. opera?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	12			12.2.		12.2.2.	VAROO98	¿Cuáles son los factores clave de éxito que Ud. identifica?	B. De control	Abierta	Múltiple	Nominal - Categórica
	12			12.2.		12.2.3.	VAROO99	¿En qué grado su empresa posee esos factores clave?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	13	Sentido de urgencia	Es la actitud que busca sistemáticamente cumplir con los objetivos propuestos alineando los esfuerzos de la organización.	13.1	La velocidad de respuesta ante la dinámica del mercado	13.1.1.	VAROO100	¿Cómo califica la velocidad con que su organización responde a los cambios en la demanda de los clientes?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	13			13.1		13.1.2.	VAROO101	¿Cómo califica la velocidad con la que Ud. decide los cambios necesarios para ajustarse a las demandas del mercado?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
13			13.1		13.1.3.	VAROO102	¿Cómo califica la velocidad con la que Ud. introduce innovaciones o tecnologías en su proceso para responder a las demandas del mercado?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Ordinal	
13			13.2.	Logros realizados en términos de productividad, calidad, costos, etc.	13.2.1.	VAROO103	¿Cuál es el grado de cumplimiento de sus objetivos operativos en términos de ventas?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal	
13			13.2.		13.2.2.	VAROO104	¿Cuál es el grado de cumplimiento de sus objetivos operativos en términos de costos?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal	
13			13.2.		13.2.3.	VAROO105	¿Cuál es el grado de cumplimiento de sus objetivos operativos en términos de rentabilidad?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal	
13			13.2.		13.2.4.	VAROO106	¿Cuál es el grado de cumplimiento de sus objetivos operativos en términos de calidad de productos o servicios?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal	
13			13.2.		13.2.5.	VAROO107	¿Cuál es el grado de cumplimiento de sus objetivos operativos en términos de productividad?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal	
14	Capacidad para identificar oportunidades y amenazas	Es la observación y reflexión sobre lo que acontece en el entorno más próximo de la organización.	14.1.	El grado de atención a las oportunidades y amenazas del entorno más próximo	14.1.1.	VAROO108	Ídem 11.2.7. - ¿Qué tan bien conoce el ambiente competitivo del mercado donde Ud. actúa?	B. De control	Cerrada	Única	Ordinal	
14			14.1.		14.1.2.	VAROO109	¿Esta atento a los cambios que se producen en el mercado?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica	
14			14.1.		14.1.3.	VAROO110	¿Qué tan bien conoce las oportunidades y amenazas en su negocio?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal	
14			14.1.		14.1.4.	VAROO111	¿Qué oportunidades detecta en este momento?	C. Información adicional	Abierta	Múltiple	Nominal - Categórica	
14			14.1.		14.1.5.	VAROO116	¿Qué amenazas detecta en este momento?	C. Información adicional	Abierta	Múltiple	Nominal - Categórica	
14			14.1.		14.1.6.	VAROO126	¿Qué acciones esta realizando en este momento para aprovechar las oportunidades?	C. Información adicional	Abierta	Múltiple	Nominal - Categórica	
14			14.1.		14.1.7.	VAROO127	¿Qué acciones esta realizando en este momento para neutralizar las amenazas?	C. Información adicional	Abierta	Múltiple	Nominal - Categórica	

Constructos	Sección	Variables	Definición operacional	Sub sección	Indicadores	#	SPSS	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
B. Eficiencia operativa; Capacidad de innovación; Acceso a información; Existencia de redes	15	Capacidad para tomar decisiones rápidas	Es la aptitud de los diferentes decisores para responder de manera adecuada y oportuna a las demandas de la realidad.	15.1.	Decisiones adecuadas y oportunas	15.1.1.	VAROO131	Idem 6.1.1. - ¿Toma Ud. decisiones que trazan o definen la dirección hacia donde va su empresa?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	15			15.1.		15.1.2.	VAROO132	Idem 6.2.1. - ¿Cómo juzga el resultado de sus decisiones?	B. De control	Cerrada	Única	Ordinal
	15			15.1.		15.1.3.	VAROO133	¿Considera que sus decisiones son adecuadas?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	15			15.1.		15.1.4.	VAROO134	¿Considera que sus decisiones son oportunas?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	15			15.1.		15.1.5.	VAROO135	¿Quién está autorizado en su organización a tomar las decisiones estratégicas?	C. Información adicional	Cerrada	Múltiple	Ordinal
	15			15.1.		15.1.6.	VAROO136	¿Quién está autorizado en su organización a tomar las decisiones operativas clave?	C. Información adicional	Cerrada	Múltiple	Ordinal
	16	Capacidad para formular planes útiles	Es la actitud proactiva para pensar, proyectar y decidir las acciones que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos estratégicos.	16.1.	El proceso de planificación operativa y estratégica	16.1.1.	VAROO137	Idem 8.1.2. - Frente a la demanda de los clientes, ¿hay en su organización un proceso de delegación de autoridad que hace que cada responsable se haga cargo de su tarea para satisfacer los requisitos del cliente?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	16			16.1.		16.1.2.	VAROO138	Idem 8.1.11. - ¿Se planifican las acciones estratégicas?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	16			16.2.	La efectividad del proceso de planificación	16.2.1.	VAROO139	Idem 8.2.1. - ¿Cómo juzga la efectividad de su proceso de planificación estratégica?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	16			16.3.	La utilidad de la forma de planificar la estrategia	16.3.1.	VAROO140	¿Está conforme con su forma de planificar la estrategia?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	16			16.3.		16.3.2.	VAROO141	Idem 8.2.2. - ¿Conoce los distintos métodos usados generalmente para planificar su estrategia?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica

Resultados: variables que representan el crecimiento y consolidación (y la obtención de fuentes de financiamiento) propias del desempeño de las micro y pequeñas empresas.												
Constructos	Sección	Variables	Definición operacional	Sub sección	Indicadores	#	SPSS	Pregunta	Tipo de pregunta	¿Abierta o Cerrada?	Opciones de respuesta	Escala
C. Crecimiento; Financiamiento; Consolidación	17	Crecimiento de la facturación	Ingreso por ventas de bienes y/o servicios	17.1.	Variación de la facturación anual de la empresa a lo largo de la vida de la empresa	17.1.1. 17.1.1. T	VAROO142 VAROO176	¿Cómo ha evolucionado la facturación de su empresa en los últimos años?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	17			17.1.			VAROO143					
	17			17.1.			VAROO144					
	17			17.1.			17.1.2. VAROO145	¿Considera que sus niveles de facturación podrían haber sido mayores?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	18	Crecimiento de la dotación	Número de empleados de la empresa (directos e indirectos)	18.1.	Variación de la dotación de la empresa a lo largo de la vida de la empresa	18.1.1. 18.1.1. T	VAROO146 VAROO177	¿Cómo ha evolucionado la dotación de su empresa en los últimos años?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	18			18.1.			VAROO147					
	18			18.1.			VAROO148					
	19	Desarrollo de competencias en el personal	Adquisición de educación, formación, habilidades y experiencia a lo largo de la vida de la empresa	19.1.	Niveles de competencias en la organización	19.1.1.	VAROO149	¿Considera que su dotación reúne los niveles de competencia necesarios?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	19			19.1.			19.1.2. VAROO150	¿El personal que ocupa los puestos clave en su empresa, ha recibido capacitación y entrenamiento para desempeñar sus funciones?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	19			19.1.			19.1.3. VAROO151	Idem 3.2.1. - ¿Considera que las actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias han mejorado los procesos clave de su empresa?	B. De control	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	19			19.1.			19.1.4. VAROO152	Idem 3.2.2. - ¿En qué medida considera que sus procesos clave han mejorado?	B. De control	Cerrada	Única	Ordinal
	19			19.2.	Desempeño de las personas en puestos clave	19.2.1.	VAROO153	Idem 2.2.2. - ¿En qué aspectos considera que ha mejorado su desempeño como líder?	C. Información adicional	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	19			19.2.			19.2.2. VAROO154	¿En qué grado está Ud. conforme con el desempeño de las personas que ocupan los puestos clave de su organización?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	19			19.3.	Nuevos puestos de trabajo clave aprendidos y desarrollados en la empresa	19.3.1.	VAROO155	En los últimos tres años, ¿ha incorporado nuevos puestos clave en su organización?	C. Información adicional	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	19			19.3.			19.3.2. VAROO156	¿Qué grado de aprendizaje y desarrollo pudo lograr en estos nuevos puestos de trabajo con las personas que ya trabajaban en la organización?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	19			19.4.	Incorporación de personal experimentado	19.4.1.	VAROO157	En los últimos tres años, ¿ha incorporado personal experimentado en su organización?	A. De medición	Cerrada	Única	Nominal - Dicotómica
	19			19.4.			19.4.2. VAROO158	¿Cómo evaluó que ese personal nuevo era competente en la función?	C. Información adicional	Cerrada	Múltiple	Nominal - Categórica
	20	Crecimiento del capital social	Es el valor de los bienes o el dinero que los socios aportan a una empresa	20.1.	Variaciones en el aporte de los socios a lo largo de la vida de la empresa	20.1.1. 20.1.1. T	VAROO159 VAROO178	¿Cómo ha evolucionado el aporte de capital social a su empresa en los últimos años?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	20			20.1.			VAROO160					
	20			20.1.			VAROO161					
	21	Crecimiento de las inversiones	Adquisiciones en tecnología y/o equipamiento a lo largo de la vida de la empresa	21.1.	Inversiones en tecnología respecto de años anteriores	21.1.1. 21.1.1. T	VAROO162 VAROO179	¿Cómo han evolucionado las inversiones en tecnología en su empresa en los últimos tres años?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	21			21.1.			VAROO163					
	21			21.1.			VAROO164					
	21			21.2.	Inversiones en equipamiento respecto de años anteriores	21.2.1.	VAROO165	¿Cómo han evolucionado las inversiones en equipamiento en su empresa en los últimos tres años?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	21			21.2.			VAROO166					
	21			21.2.			VAROO167					
	22	Crecimiento de nuevos clientes	Variación en la cartera de clientes a lo largo de la vida de la empresa	22.1.	Cantidad de nuevos clientes por año respecto de años anteriores	22.1.1.	VAROO168	¿Cómo ha evolucionado el número de clientes en los últimos tres años?	A. De medición	Cerrada	Única	Ordinal
	22			22.1.			VAROO169					
	22			22.1.			VAROO170					
	23	Retención de clientes	Fidelidad de la cartera de clientes a lo largo de la vida de la empresa	23.1.	La cartera de clientes	23.1.1.	VAROO171	¿Cuántos clientes tiene actualmente?	A. De medición	Abierta	Única	De razón
23			23.2.	Promedio de antigüedad de la cartera de clientes	23.2.1.	VAROO172	¿Cuál es la antigüedad promedio en años de su cartera de clientes?	A. De medición	Abierta	Única	De razón	
23			23.3.	Porcentaje de clientes que repiten su compra	23.3.1.	VAROO173	¿Cuál es el porcentaje de clientes que repiten su compra?	A. De medición	Abierta	Única	De razón	

Anexo 2

Encuesta

Las características del Planeamiento

Estratégico en las PyME's de San Luis, Argentina

Este cuestionario se realiza en el marco de una investigación sobre el planeamiento estratégico en PyME's, cuyo objetivo es diseñar un modelo aplicable a las pequeñas empresas de la provincia de San Luis, basado en las características que le son propias y que contribuya a su desarrollo sustentable.

Por ello, su fin es estrictamente académico y toda la información proporcionada es confidencial y secreta. La información que Ud. revele será tratada como secreto estadístico, y se publicará sólo de manera agregada con las respuestas de otras empresas. En ningún caso ella será divulgada o utilizada de manera individual o para otros fines.

En este cuestionario no hay respuestas buenas o malas, ni situaciones mejores o peores, de manera que le rogamos que sus contestaciones realmente describan la situación por la que está atravesando la empresa en los aspectos indagados. Su participación en este trabajo es de gran importancia porque a través de sus aportes podrán desarrollarse herramientas de gestión que contribuyan al desarrollo sustentable de las PyME's de San Luis.

Para resolver cualquier duda o aclaración que precise, puede contactar a:

Ing. Mg. Ricardo V. Silvera

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Católica de Cuyo - Sede San Luis

Felipe Velázquez 471 - (5700) San Luis

Teléfono celular: 0266 15 439 7268

Correo electrónico: ricardo.silvera@uccuyosl.edu.ar

Email address *

Información de la Empresa

a.0. Nombre de la Empresa

a.1. ¿Sobre la base de las ventas de la empresa, cuál es su actividad principal?

(por favor, marque sólo una opción) *Mark only one oval.*

- La producción y venta de productos elaborados o transformados por la firma (Industria Manufacturera).
- La prestación y venta de servicios industriales (para la elaboración de alimentos y bebidas, para la industria confeccionista, relacionados con la impresión, para la fabricación de sustancias y productos químicos, los destinados al tratamiento y revestimiento de metales, los de reparación y mantenimiento de máquinas y equipos, los de instalación de maquinaria y equipos industriales, etc.)
- La prestación y venta de servicios vinculados a la industria (Servicios de logística y transporte, los Servicios de comunicación, los Servicios de informática, los Servicios profesionales, etc.)
- La producción y venta de productos primarios (industrias extractivas y actividades agropecuarias)
- La construcción
- Other:

a.2.1. Si su empresa produce y vende bienes elaborados o transformados, teniendo en cuenta las ventas indique cuál es el principal producto:

a.2.2. Si su empresa presta servicios, sobre la base de las ventas indique cuál de ellos es el principal:

a.3. ¿Usted califica a su empresa como:

Mark only one oval.

- Intensiva en mano de obra?
- Intensiva en tecnología?
- Intensiva en recursos naturales?

a.4. Indique la cantidad aproximada de personas ocupadas:

Mark only one oval.

- Ninguna
- Menos de 10 personas
- Entre 11 y 30 personas
- Entre 31 y 50 personas
- Entre 51 y 100 personas
- Más de 101 personas

a.5. ¿En qué año comenzó a operar la empresa con la actual razón social?

a.6. ¿Cuál es la forma jurídica de su empresa? (por favor, marque sólo una opción)

Mark only one oval.

- Unipersonal (persona física)
- Sociedad de hecho (S.H.)
- Sociedad Anónima (S.A.)
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)
- Sociedad cooperativa
- Other:

a.7. La empresa, ¿forma parte de un conjunto de empresas controladas directa o indirectamente por otra firma?

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta b.1. *Mark only one oval.*

- Si
- No

a.8. Considerando la cantidad total de ocupados de la empresa, ¿dónde está localizado el principal local industrial o de prestación de servicios? (considere todos los locales, incluyendo en el que Usted se encuentra)

Localidad

Departamento o Partido

Provincia

Datos del encuestado

b.1. Nombre y Apellido:

b.2. Cargo en la empresa:

b.3. Teléfono de contacto:

b.4. Correo electrónico:

Datos a completar por el encuestador

c.1. Modalidad de administración del cuestionario

Mark only one oval.

- Por encuestador
- Auto-administrado

c.2. En el caso de dejar el cuestionario en la empresa, indique quién lo recibió

Nombre y Apellido, Cargo, Fecha

c.3. Razones por las cuales no se pudo completar la encuesta:

Mark only one oval.

- La empresa se mudó de domicilio
- No se puede ubicar el domicilio
- La empresa cerró definitivamente La encuesta fue rechazada por la empresa
- Other:

c.4. Observaciones generales del encuestador

.....
.....
.....
.....

c.5. Observaciones que el encuestado hace sobre algunas preguntas específicas:

.....
.....
.....
.....

c.6. Datos del Encuestador

Nombre y Apellido, Firma

.....

1. El grado de desarrollo directivo

Es la importancia que el líder le da a su propio desarrollo como dirigente, a través de actividades de educación, formación, habilidades y experiencia del líder.

1.1. Relevancia del desarrollo directivo para gestionar eficaz y eficientemente su organización, a través de su capacitación, educación, formación y adquisición de competencias

1.1.1. ¿Qué tan relevante es para Ud. su desarrollo como dirigente para gestionar eficaz y eficientemente su organización?

Mark only one oval.

- Irrelevante
- Poco relevante
- Medianamente relevante
- Relevante
- Muy relevante

1.1.2. ¿Ha realizado o realiza actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias para mejorar su desempeño directivo?

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 2.2.1. *Mark only one oval.*

- Si
- No

1.2. Mejora en el desempeño directivo por causa de las actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias

1.2.1. ¿En qué medida considera que estas actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias han mejorado su desempeño como líder?

Mark only one oval.

- No mejoró
- Mejoró poco
- Mejoró medianamente
- Mejoró
- Mejoró en gran medida

1.2.2. ¿Considera que ha elegido bien en qué temas capacitarse, educarse, formarse y adquirir competencias para fortalecer su desempeño como dirigente?

Mark only one oval.

- No elegí bien
- Elegí bien en pocos casos
- Elegí bien en algunos casos
- Elegí bien en la mayoría de los casos
- Elegí bien en todos los casos

1.2.3. ¿Considera que las actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias que ha realizado han cumplido con sus expectativas?

Mark only one oval.

- No cumplieron mis expectativas
- Cumplieron mis expectativas en pocos casos
- Cumplieron mis expectativas en algunos casos
- Cumplieron mis expectativas en la mayoría de los casos
- Cumplieron mis expectativas en todos los casos

1.2.4. ¿Esas actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias, han sido financiadas personalmente por Ud. o por su empresa (total o parcialmente)?

Mark only one oval.

- Parcialmente por la empresa
- Totalmente por la empresa
- Totalmente por Ud.
- Por becas parciales o totales de otras organizaciones
- Por otras personas total o parcialmente

1.2.5. ¿Cuál es su máximo nivel alcanzado en la educación formal?

Mark only one oval.

- Primaria
- Secundaria
- Terciario
- Universitario
- Especialización
- Maestría
- Doctorado

2 Las competencias del líder

Adquisición de competencias por parte del líder, a través de la educación, la formación, las habilidades y la experiencia en los últimos años.

2.1. El inventario de competencias del líder

2.1.1. ¿Cuántas actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias ha realizado en los últimos cinco años?

Si su respuesta es "Ninguna" pase a la pregunta 2.2.1. *Mark only one oval.*

- Ninguna
- 1 a 3
- 4 a 6
- 7 a 9
- 10 o más

2.1.2. ¿En qué disciplina se ha capacitado, educado, formado y adquirido competencias en los últimos cinco años?

Tick all that apply.

- Habilidades comerciales
- Habilidades dirigenciales
- Habilidades de planificación
- Eficiencia operacional
- Eficacia operacional
- Conducción de recursos humanos
- Habilidades de negociación
- Other:

2.2. El resultado de la adquisición de competencias

2.2.1. ¿En cuáles de las siguientes competencias Ud. considera que se destaca?

Tick all that apply.

- Adaptabilidad al Cambio
- Calidad del Trabajo
- Iniciativa
- Desarrollo del Equipo
- Pensamiento Estratégico
- Liderazgo
- Orientación al Cliente
- Orientación a Resultados
- Negociación
- Impacto e influencia
- Comunicación
- Other:

2.2.2. ¿En qué aspectos considera que ha mejorado su desempeño como líder últimamente?

Tick all that apply.

- Habilidades comerciales
- Habilidades dirigenciales
- Habilidades de planificación
- Eficiencia operacional
- Eficacia operacional
- Conducción de recursos humanos
- Habilidades de negociación
- Other:

3 La acumulación de aprendizajes

Es la construcción del know-how clave de la organización a través del desarrollo de capacidades y experiencias.

3.1. El know-how de la organización

3.1.1. ¿Los miembros de su organización, en qué disciplinas se han capacitado, educado, formado y/o adquirido competencias en los últimos tres años?

Si su respuesta es "Ninguna" pase a la pregunta 3.1.3. *Tick all that apply.*

- Ninguna
- Habilidades comerciales
- Habilidades dirigenciales
- Habilidades de planificación
- Habilidades productivas
- Mejora continua de la calidad
- Habilidades de negociación
- Habilidades técnicas específicas de su proceso o producto/servicio
- Other:

3.1.2. ¿Las actividades de capacitación y entrenamiento realizadas por su organización, fueron dirigidas por personas externas a la organización o auto gestionadas (lo hicieron Uds. mismos)?

Mark only one oval.

- Todas fueron dirigidas por personas externas
- La mayoría fueron dirigidas por personas externas y algunas pocas autogestionadas
- Fueron tanto autogestionadas como dirigidas por personas externas
- La mayoría fueron autogestionadas y unas pocas fueron dirigidas por personas externas
- Todas fueron autogestionadas

3.1.3. ¿En qué áreas de su empresa entiende Ud. que debe mejorar y desarrollar las capacidades de su organización?

Tick all that apply.

- Ninguna
- Comercial
- Dirección
- Planificación
- Producción o Prestación
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Calidad
- Other:

3.2. El desempeño de los procesos clave

3.2.1. ¿Considera que las actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias han mejorado los procesos clave de su empresa?

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 4.1.1. *Mark only one oval.*

- Si
- No

3.2.2. ¿En qué medida considera que sus procesos clave han mejorado?

Mark only one oval.

- No han mejorado
- Mejoraron poco
- Mejoraron medianamente
- Mejoraron
- Mejoraron en gran medida

4 El grado de consolidación de la cultura organizacional

La existencia de una identidad organizacional.

4.1. Las bases de la cultura organizacional

4.1.1. ¿Están definidos los Valores organizacionales en su empresa?

Mark only one oval.

- Si
- No

4.1.2. ¿Tiene claramente definida la Misión de su empresa?

Mark only one oval.

- Si
- No

4.1.3. ¿Tiene claramente definida la Visión de su empresa?

Mark only one oval.

- Si
- No

4.1.4. ¿Considera que en su organización está claro cuál es "su manera de hacer las cosas"?

Mark only one oval.

- Si
- No

4.1.5. ¿Las definiciones de Misión, Visión y Valores están formalizadas en un documento conocido por toda su organización o se transmiten verbalmente?

Responder solo si ha contestado afirmativamente alguna de las preguntas anteriores sobre la existencia de su Misión, Visión o Valores.

Mark only one oval.

- Están documentados
- Se transmiten verbalmente

4.2. El afianzamiento de los aspectos culturales propios de la organización.

4.2.1. ¿En qué medida considera que en su organización está enraizada la cultura que Ud. pretende?

Mark only one oval.

- No está enraizada
- Está poco enraizada
- Está medianamente enraizada
- Está enraizada, pero hay algunos aspectos importantes que aún no han sido incorporados.
- Está enraizada en gran medida

5 El desarrollo de puestos clave

Los puestos clave de la organización son aquellos a través de los cuales se agrega valor al cliente.

5.1. La definición de los puestos clave del proceso de negocio

5.1.1. ¿Tiene definidos los puestos clave en su empresa?

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 6.1.1. *Mark only one oval.*

- Si
- No

5.1.2. ¿Son ellos parte de su cadena de valor? *Mark only one oval.*

- Si
- No

5.1.3. ¿Los puestos clave, están descritos formalmente en manuales de procedimiento, descripciones de puesto, etc.?

Mark only one oval.

- Si
- No

5.2. El desempeño (eficacia y eficiencia) de los puestos clave de la empresa

5.2.1. ¿En qué grado está satisfecho con el desempeño (eficacia y eficiencia) de los puestos clave de su empresa?

Mark only one oval.

- No está satisfecho
- Está poco satisfecho
- Está medianamente satisfecho
- Está satisfecho, pero hay algunos aspectos importantes que aún deben
- Está muy satisfecho

5.2.2. ¿Qué recursos utiliza para desarrollar los puestos clave de su negocio?

Tick all that apply.

- Ninguno
- Educación
- Capacitación
- Entrenamiento
- Desarrollo de competencias
- Innovación
- Contratación de personal nuevo
- Asignación de proyectos
- Other:

6 La capacidad de formular estrategias

Es la capacidad del líder de comprender el negocio y establecer cursos de acción para el logro de los objetivos, empleando procesos de comunicación eficaces.

6.1. El proceso decisorio

6.1.1. ¿Toma Ud. decisiones que trazan o definen la dirección hacia dónde va su empresa?

Mark only one oval.

- Si
- No

6.1.2. ¿Comunica sus decisiones a sus empleados clave?

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 6.2.1. *Mark only one oval.*

- Si
- No

6.1.3. ¿De qué forma comunica sus decisiones a la organización?

Tick all that apply.

- Verbalmente
- Por escrito
- En reuniones de equipo Individualmente a los actores clave
- Other:

6.2. El resultado de las decisiones estratégicas del líder

6.2.1. ¿Cómo juzga el resultado de sus decisiones?

Mark only one oval.

- No está satisfecho
- Está poco satisfecho
- Está medianamente satisfecho
- Está satisfecho, pero hay algunos aspectos importantes que aún deben
- Está totalmente satisfecho

6.2.2. ¿Durante cuánto tiempo son generalmente mantenidas en firme sus decisiones estratégicas?

Mark only one oval.

- Corto plazo
- Mediano plazo
- Largo plazo

6.3. La respuesta de la organización a las decisiones estratégicas del líder.

6.3.1. ¿Cómo podría calificar la respuesta de su organización a sus decisiones estratégicas?

Mark only one oval.

- La organización se resiste a sus decisiones estratégicas
- La organización acepta poco sus decisiones estratégicas
- La organización a veces acepta sus decisiones estratégicas
- La organización generalmente acepta sus decisiones estratégicas
- La organización se compromete con las decisiones estratégicas del líder

7 La funcionalidad y la organización

Es la división de tareas y la forma de organizarse para cumplir los objetivos

7.1. El grado en que las funciones dentro de la organización están claramente definidas

7.1.1. ¿En qué medida las funciones de los miembros de su organización están claramente definidas?

Mark only one oval.

- No están claramente definidas
- Solo algunas están claramente definidas
- Aproximadamente la mitad de ellas están claramente definidas
- La mayoría de las funciones están claramente definidas
- Todas están claramente definidas

7.1.2. ¿Cuál es el grado en que las funciones están documentadas en procedimientos o instrucciones?

Mark only one oval.

- Ninguna de las funciones están documentadas
- Pocas funciones están documentadas
- Algunas funciones están documentadas
- La mayoría de las funciones están documentadas Todas las funciones están documentadas

7.1.4. ¿El organigrama de su empresa está formalmente documentado?

Mark only one oval.

- Si
- No

7.1.5. ¿Cuántos niveles jerárquicos reconoce en su organización?

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 o más

7.1.6. ¿Hay en su organización personas que tienen varios jefes o superiores?

Mark only one oval.

- Si
- No

7.2. El grado de comprensión de las funciones por parte de la organización

7.2.1. ¿Qué tan bien considera que las funciones son comunicadas y entendidas por el personal?

Mark only one oval.

- Las funciones no son bien comunicadas y entendidas en la organización
- En pocas ocasiones las funciones son bien comunicadas y entendidas en la organización
- Si bien una parte importante de las funciones son bien comunicadas y entendidas, aún hay que mejorar el proceso de comunicación y comprensión
- En general, las funciones son bien comunicadas y entendidas en la organización
- Las funciones son muy bien comunicadas y entendidas en la organización

7.2.2. ¿Están definidas las competencias del personal que son necesarias para el desarrollo de los puestos clave?

Mark only one oval.

- Si
- No

7.2.3. ¿El personal, es evaluado en relación al cumplimiento de sus funciones?

Mark only one oval.

- Si
- No

7.2.4. ¿Con qué frecuencia se reúne con sus empleados para orientarlos en relación a su desempeño?

Mark only one oval.

- Nunca
- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensualmente
- Semanalmente
- Diariamente

7.2.5. ¿Existen mecanismos de reconocimiento al personal vinculados al cumplimiento de las funciones establecidas y/o a su desempeño?

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 8.1.1. *Mark only one oval.*

- No
- Si

7.2.6. ¿Cómo reconoce Ud. a su personal por el cumplimiento de las funciones establecidas?

Tick all that apply.

- Lo reconoce publicamente
- Se reúne con él y lo alienta individualmente
- Tiene un sistema de reconocimiento económico
- Tiene un sistema de reconocimiento no económico

8 La existencia de conductas planeadas

Las acciones que lleva a cabo la organización son pensadas y organizadas con anticipación.

8.1. El proceso de planificación operativa y estratégica

8.1.1. ¿Cómo comunican los clientes su demanda a la organización?

Mark only one oval.

- Verbalmente
- Por escrito
- En reuniones de equipo
- Individualmente a los actores clave

8.1.2. Frente a la demanda de los clientes, ¿hay en su organización un proceso de delegación de autoridad que hace que cada responsable se haga cargo de su tarea para satisfacer los requisitos del cliente?

Mark only one oval.

- Si
- No

8.1.3. ¿Cómo se organizan los procesos operativos para satisfacer la demanda de los clientes?

Mark only one oval.

- Se emiten órdenes de trabajo
- Se trabaja para abastecer inventarios
- Se trabaja "just in time"
- Se trabaja con un plan de producción
- Se pronostica la demanda
- Other:

8.1.4. ¿Qué grado de control se ejerce sobre los puestos clave del proceso en el desarrollo de la operación?

Mark only one oval.

- No se controla
- Se controla poco
- Algunas etapas del proceso son controladas
- Se controla la mayoría de las etapas del proceso
- El proceso es muy controlado

8.1.5. ¿Tiene definida la estructura de costos de sus productos y/o servicios?

Mark only one oval.

- Si
- No

8.1.6. ¿Tiene definido un presupuesto operativo para su empresa?

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 8.1.8. *Mark only one oval.*

- Si
- No

8.1.7. ¿Con qué frecuencia realiza el control presupuestario?

Mark only one oval.

- No se controla
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Mensualmente
- Anualmente

8.1.8. ¿Se realizan reuniones de seguimiento para analizar la evolución de la operación?

Mark only one oval.

- Si
- No

8.1.9. ¿Se realizan reuniones de seguimiento para analizar el cumplimiento de la demanda?

Mark only one oval.

- Si
- No

8.1.10. ¿Conoce los distintos métodos usados generalmente para planificar sus actividades operacionales?

Mark only one oval.

- Si
- No

8.1.11. ¿Se planifican las acciones estratégicas?

Mark only one oval.

- Si
- No

8.1.12. ¿Las acciones estratégicas se documentan formalmente?

Mark only one oval.

- Si
- No

8.1.13. ¿Cómo se controla el avance de las decisiones estratégicas?

Mark only one oval.

- No se controlan
- Solo lo realiza la Dirección
- En reuniones de equipo con los actores clave
- Cada miembro del equipo se controla a si mismo

8.2. La efectividad del proceso de planificación estratégica

8.2.1. ¿Cómo juzga la efectividad de su proceso de planificación estratégica?

Mark only one oval.

- El proceso no es efectivo
- Pocas etapas del proceso son efectivas
- Algunas etapas del proceso son efectivas
- La mayoría de las etapas del proceso son efectivas
- El proceso es muy efectivo

8.2.2. ¿Conoce los distintos métodos usados generalmente para planificar estrategias?

Mark only one oval.

- Si
- No

9 El nivel de formalización

Es la acción y el efecto de establecer los requisitos normativos de las actividades de la organización.

9.1. Es el grado en el que la documentación es utilizada en todas las actividades de la organización

9.1.1. ¿En qué grado se utilizan documentos en su organización?

Mark only one oval.

- Las actividades están muy poco documentadas
- Hay pocas actividades que se documentan
- Algunas actividades están documentadas
- La mayoría de las actividades de la organización están documentadas

Hay un grado muy alto de utilización de documentos

9.1.2. ¿Está satisfecho con el grado de utilización de los documentos en su organización?

Mark only one oval.

- No está satisfecho
- Está poco satisfecho
- Está medianamente satisfecho
- Está satisfecho, pero hay algunos aspectos importantes que aún deben mejorar
- Está muy satisfecho

9.1.6. ¿Qué sistema utiliza para documentar la información?

Mark only one oval.

- En papel
- Sobre la base de programas de ofimática
- Algunos documentos se utilizan en papel, pero la mayoría son documentos de ofimática
- Con sistemas de información
- Algunos documentos se utilizan sobre la base de ofimática, pero la mayoría son documentos en sistemas de información
- Hay una mezcla de documentos en soporte papel, en programas de ofimática y en sistemas de información
- Other:

9.1.7. ¿De qué forma es conservada la documentación clave de su organización?

Mark only one oval.

- No se conserva
- Es archivada en papel
- Es almacenada en archivos digitales
- Una parte es archivada en papel, pero la mayoría es conservada digitalmente
- Una parte es archivada digitalmente, pero la mayoría es conservada en papel

9.1.8. ¿Qué tan frecuentemente recurre a la documentación histórica de la actividad de su empresa?

Si su respuesta es "Nunca" pase a la pregunta 10.1.1. *Mark only one oval.*

- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Permanentemente

9.1.9. ¿Qué tan rápido accede a los documentos archivados?

Mark only one oval.

- Con mucha dificultad porque no está bien organizado el archivo documental
- Lentamente
- Rápidamente
- Muy rápidamente

10 La existencia de reglas del negocio

Las reglas del negocio son la forma de relacionamiento que la empresa decide tener con sus clientes para operar en el mercado.

10.1. El grado de establecimiento y comunicación de las reglas de operación y comercialización de su negocio

10.1.1. ¿Cómo se registran los requisitos del producto o servicio que establece el cliente?

Mark only one oval.

- Son recibidos verbalmente
- Son registrados por correo electrónico
- Se reciben especificaciones
- Son establecidos por contrato

10.1.2. ¿Cómo se registra la demanda de los clientes?

Tick all that apply.

- Son recibidas verbal o telefónicamente
- Son registradas por correo electrónico
- Se reciben Órdenes de Compra
- Se reciben pedidos programados a futuro

10.1.4. ¿Están claramente definidas las posibilidades de cumplimiento de la demanda por parte de su empresa?

Mark only one oval.

- Si
- No

10.1.5. ¿Conocen los clientes las capacidades operativas de su empresa para satisfacer la demanda en cuanto a volumen, calidad y tiempo de entrega?

Mark only one oval.

- Si
- No

10.1.6. ¿Están documentadas las reglas de operación y comercialización de su negocio?

Mark only one oval.

- Si
- No

10.1.7. ¿Han sido comunicados formalmente sus clientes de sus posibilidades operativas y comerciales?

Mark only one oval.

- Si
- No

10.1.8. ¿Lleva un registro de quejas y reclamos de sus clientes (por cantidades, por calidad, por tiempo de entrega, etc.)?

Mark only one oval.

- Si
- No

11 La existencia de estrategias organizativas

Es la forma en la que el líder piensa la organización.

11.1. La empresa y su contexto

11.1.1. ¿En cuál de las siguientes etapas evolutivas considera Ud. que se encuentra la empresa?

Mark only one oval.

- Biológico-adaptativa: Estoy tratando de iniciar las actividades económicas y conquistar los primeros clientes
- Entre biológico-adaptativa y estratégico-intuitiva
- Estratégico-intuitiva: Visualizo algunos caminos que debe recorrer la empresa para lograr sus objetivos
- Entre estratégico-intuitiva y de explicitación de políticas
- De explicitación de políticas: Están establecidas las políticas y reglas que regulan la actividad de la empresa

11.1.2. A los fines de definir sus estrategias, ¿con qué horizonte de tiempo su organización considera los escenarios posibles?

Mark only one oval.

- Menos de 1 año
- 1 a 2 años
- 3 a 5 años
- más de 5 años

11.2. La definición conceptual de la organización (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos)

11.2.5. ¿Tiene claramente definidos sus Objetivos empresariales de mediano y largo plazo?

Mark only one oval.

- Si
- No

11.2.6. A la hora de definir los objetivos de mediano y largo plazo, ¿la empresa se nutre de información macroeconómica?

Mark only one oval.

- Si
- No

11.2.7. ¿Qué tan bien conoce el ambiente competitivo del mercado donde Ud. actúa?

Mark only one oval.

- Casi no lo conozco
- Lo conozco poco
- Lo conozco medianamente
- Lo conozco bastante bien
- Lo conozco muy bien

11.3. La estrategia empresarial

11.3.1. ¿Tiene claramente definidas las Estrategias para lograr los objetivos que se propone?

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 12.1.3. *Mark only one oval.*

- Si
- No

11.3.2. ¿Qué tan claramente tiene definidas las Estrategias en su empresa?

Mark only one oval.

- No están claramente definidas
- Solo algunas están claramente definidas
- Aproximadamente la mitad de ellas están claramente definidas
- La mayoría están claramente definidas
- Todas están claramente definidas

12 Capacidad de reconocer y crear valor

Es la capacidad de reconocer los factores críticos de éxito, las principales actividades que crean valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas.

12.1. La definición de los puestos clave del proceso de negocio

12.1.3. ¿La organización conoce las cualidades del producto y/o servicio que agregan valor al cliente?

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 12.2.1. *Mark only one oval.*

- Si
- No

12.1.4. ¿En qué medida este conocimiento es compartido por todas las personas que desarrollan procesos clave en la organización? *Mark only one oval.*

- Las cualidades que agregan valor al cliente son poco conocidas
- Algunas cualidades que agregan valor al cliente son conocidas
- Las cualidades que agregan valor al cliente son medianamente conocidas
- La mayoría de la organización conoce las cualidades que agregan valor al cliente
- Toda la organización conoce las cualidades que agregan valor al cliente

12.1.5. ¿Hay un mapa de creación de valor definido y documentado en la organización?

Mark only one oval.

- Si
- No

12.2. La identificación de los Factores Críticos de Éxito

12.2.1. ¿Tiene identificados los factores clave de éxito para el mercado en el cual Ud. opera?

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 13.1.1. *Mark only one oval.*

- Si
- No

12.2.2. ¿Cuáles son los factores clave de éxito que Ud. identifica? En caso de identificar más de uno, enumere según importancia.

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

12.2.3. ¿En qué grado su empresa posee esos factores clave? *Mark only one oval.*

- La organización aún no posee ninguno de los factores clave de éxito
- La organización posee algunos de los factores clave de éxito mencionados
- La organización posee aproximadamente la mitad de los factores clave de éxito mencionados
- La organización posee la mayoría de los factores clave de éxito mencionados
- La organización posee todos los factores clave de éxito mencionados

13 Sentido de urgencia

Es la actitud que busca sistemáticamente cumplir con los objetivos propuestos alineando los esfuerzos de la organización.

13.1 La velocidad de respuesta ante la dinámica del mercado

13.1.1. ¿Cómo califica la rapidez con que su organización responde a los cambios en la demanda de los clientes?

Mark only one oval.

- Es muy lenta
- Si bien es lenta, algunas veces se ha actuado rápidamente
- La velocidad puede calificarse como intermedia
- Es rápida pero no lo suficiente
- Es adecuada a los requerimientos del mercado

13.1.2. ¿Cómo califica la rapidez con la que Ud. decide los cambios necesarios para ajustarse a las demandas del mercado?

Mark only one oval.

- Es muy lenta
- Si bien es lenta, algunas veces se ha actuado rápidamente
- La velocidad puede calificarse como intermedia
- Es rápida pero no lo suficiente
- Es adecuada a los requerimientos del mercado

13.1.3. ¿Cómo califica la rapidez con la que Ud. introduce innovaciones o tecnologías en su proceso para responder a las demandas del mercado?

Mark only one oval.

- Es muy lenta
- Si bien es lenta, algunas veces se ha actuado rápidamente
- La velocidad puede calificarse como intermedia
- Es rápida pero no lo suficiente
- Es adecuada a los requerimientos del mercado

13.2. Logros realizados en términos de productividad, calidad, costos, etc.

13.2.1. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de sus objetivos operativos en términos de ventas?

Mark only one oval.

- No está satisfecho
- Está poco satisfecho
- Está medianamente satisfecho
- Está satisfecho, pero hay algunos aspectos importantes que aún deben
- Está muy satisfecho

13.2.2. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de sus objetivos operativos en términos de costos?

Mark only one oval.

- No está satisfecho
- Está poco satisfecho
- Está medianamente satisfecho
- Está satisfecho, pero hay algunos aspectos importantes que aún deben
- Está muy satisfecho

13.2.3. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de sus objetivos operativos en términos de rentabilidad?

Mark only one oval.

- No está satisfecho
- Está poco satisfecho
- Está medianamente satisfecho
- Está satisfecho, pero hay algunos aspectos importantes que aún deben
- Está muy satisfecho

13.2.4. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de sus objetivos operativos en términos de calidad de productos o servicios?

Mark only one oval.

- No está satisfecho
- Está poco satisfecho
- Está medianamente satisfecho
- Está satisfecho, pero hay algunos aspectos importantes que aún deben
- Está muy satisfecho

13.2.5. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de sus objetivos operativos en términos de productividad?

Mark only one oval.

- No está satisfecho
- Está poco satisfecho
- Está medianamente satisfecho
- Está satisfecho, pero hay algunos aspectos importantes que aún deben
- Está muy satisfecho

14 Capacidad para identificar oportunidades y amenazas

Es la observación y reflexión sobre lo que acontece en el entorno más próximo de la organización.

14.1. El grado de atención a las oportunidades y amenazas del entorno más próximo

14.1.2. ¿Está atento a los cambios que se producen en el mercado?

Mark only one oval.

- Si
- No

14.1.3. ¿Qué tan bien conoce las oportunidades y amenazas en su negocio?

Mark only one oval.

- Casi no las conozco
- Las conozco poco
- Las conozco medianamente
- Las conozco bastante bien
- Las conozco muy bien

14.1.4.1. En orden de importancia, ¿cuál es la 1ra. oportunidad que detecta en este momento?

14.1.4.2. En orden de importancia, ¿cuál es la 2da. oportunidad que detecta en este momento?

14.1.4.3. En orden de importancia, ¿cuál es la 3ra. oportunidad que detecta en este momento?

14.1.4.4. En orden de importancia, ¿cuál es la 4ta. oportunidad que detecta en este momento?

14.1.4.5. En orden de importancia, ¿cuál es la 5ta. oportunidad que detecta en este momento?

14.1.5.1. En orden de importancia, ¿cuál es la 1ra. amenaza que detecta en este momento?

14.1.5.2. En orden de importancia, ¿cuál es la 2da. amenaza que detecta en este momento?

14.1.5.3. En orden de importancia, ¿cuál es la 3ra. amenaza que detecta en este momento?

14.1.5.4. En orden de importancia, ¿cuál es la 4ta. amenaza que detecta en este momento?

14.1.5.5. En orden de importancia, ¿cuál es la 5ta. amenaza que detecta en este momento?

14.1.6.1. En orden de importancia, ¿cuál es la 1ra. acción que está realizando en este momento para aprovechar las oportunidades?

14.1.6.2. En orden de importancia, ¿cuál es la 2da. acción que está realizando en este momento para aprovechar las oportunidades?

14.1.6.3. En orden de importancia, ¿cuál es la 3ra. acción que está realizando en este momento para aprovechar las oportunidades?

14.1.6.4. En orden de importancia, ¿cuál es la 4ta. acción que está realizando en este momento para aprovechar las oportunidades?

14.1.6.5. En orden de importancia, ¿cuál es la 5ta. acción que está realizando en este momento para aprovechar las oportunidades?

14.1.7.1. En orden de importancia, ¿cuál es la 1ra. acción que está realizando en este momento para neutralizar las amenazas?

14.1.7.2. En orden de importancia, ¿cuál es la 2da. acción que está realizando en este momento para neutralizar las amenazas?

14.1.7.3. En orden de importancia, ¿cuál es la 3ra. acción que está realizando en este momento para neutralizar las amenazas?
.....

14.1.7.4. En orden de importancia, ¿cuál es la 4ta. acción que está realizando en este momento para neutralizar las amenazas?
.....

14.1.7.5. En orden de importancia, ¿cuál es la 5ta. acción que está realizando en este momento para neutralizar las amenazas?
.....

15 Capacidad para tomar decisiones rápidas

Es la aptitud de los diferentes decisores para responder de manera adecuada y oportuna a las demandas de la realidad.

15.1. Decisiones adecuadas y oportunas.

15.1.3. ¿Considera que sus decisiones son adecuadas?

Mark only one oval.

- Las decisiones no son adecuadas
- Algunas decisiones son adecuadas
- Las decisiones son medianamente adecuadas
- La mayoría de las decisiones son adecuadas
- Las decisiones son muy adecuadas

15.1.4. ¿Considera que sus decisiones son oportunas?

Mark only one oval.

- Las decisiones no son oportunas
- Algunas decisiones son oportunas
- Las decisiones son medianamente oportunas
- La mayoría de las decisiones son oportunas
- Las decisiones son muy oportunas

15.1.5. ¿Quién está autorizado en su organización a tomar las decisiones estratégicas?

Tick all that apply.

- El nivel Operativo
- Los Mandos medios
- La Gerencia
- La Dirección

15.1.6. ¿Quién está autorizado en su organización a tomar las decisiones operativas clave?

Tick all that apply.

- El nivel Operativo
- Los Mandos medios
- La Gerencia
- La Dirección

16 Capacidad para formular planes útiles

Es la actitud pro activa para pensar, proyectar y decidir las acciones que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos estratégicos.

16.3. La utilidad de la forma de planificar la estrategia

16.3.1. ¿Está conforme con su forma de planificar la estrategia?

Responder solo si en 8.1.11 respondió "Si" *Mark only one oval.*

- No está conforme
- Está poco conforme
- Está medianamente conforme
- Está conforme, pero hay algunos aspectos importantes que aún deben mejorar
- Está muy conforme

17 Crecimiento de la facturación

Ingreso por ventas de bienes y/o servicios.

17.1. Variación de la facturación anual de la empresa a lo largo de la vida de la empresa

17.1.1. ¿Cómo ha evolucionado la facturación de su empresa en los últimos años?

Mark only one oval per row.

	Es menor	Se mantiene	Es mayor
2016 vs. 2015	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2015 vs. 2014	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2014 vs. 2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17.1.2. ¿Considera que sus niveles de facturación podrían haber sido mayores?

Mark only one oval.

- Si
- No

18 Crecimiento de la dotación

Número de empleados de la empresa (directos e indirectos).

18.1. Variación de la dotación de la empresa a lo largo de la vida de la empresa

18.1.1. ¿Cómo ha evolucionado la dotación de su empresa en los últimos años?

Mark only one oval per row.

	Es menor	Se mantiene	Es mayor
2016 vs. 2015	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2015 vs. 2014	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2014 vs. 2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 Desarrollo de competencias en el personal

Adquisición de educación, formación, habilidades y experiencia a lo largo de la vida de la empresa (< 10 años).

19.1. Niveles de competencias en la organización

19.1.1. ¿Considera que su dotación reúne los niveles de competencia necesarios?

Mark only one oval.

- Si
- No

19.1.2. ¿El personal que ocupa los puestos clave en su empresa, ha recibido capacitación y entrenamiento para desempeñar sus funciones?

Mark only one oval.

- Si
- No

19.2. Desempeño de las personas en puestos clave

19.2.2. ¿En qué grado está Ud. conforme con el desempeño de las personas que ocupan los puestos clave de su organización?

Mark only one oval.

- No está satisfecho
- Está poco satisfecho
- Está medianamente satisfecho
- Está satisfecho, pero hay algunos aspectos importantes que aún deben mejorar
- Está muy satisfecho

19.3. Nuevos puestos de trabajo clave aprendidos y desarrollados en la empresa

19.3.1. En los últimos tres años, ¿ha incorporado nuevos puestos clave en su organización?

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 19.4.1. *Mark only one oval.*

- Si
- No

19.3.2. ¿Qué grado de aprendizaje y desarrollo pudo lograr en estos nuevos puestos de trabajo con las personas que ya trabajaban en la organización?

Mark only one oval.

- El aprendizaje y desarrollo fue insuficiente
- Hubo poco aprendizaje y desarrollo
- El grado de aprendizaje y desarrollo fue intermedio
- Hubo un buen grado de aprendizaje y desarrollo en la mayoría de los puestos clave
- Hubo un alto grado de aprendizaje y desarrollo

19.4. Incorporación de personal experimentado

19.4.1. En los últimos tres años, ¿ha incorporado personal experimentado en su organización?

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 20.1.1. *Mark only one oval.*

- Si
- No

19.4.2. ¿Cómo evaluó que ese personal nuevo era competente en la función?

Tick all that apply.

- No fue evaluado
- A través de una entrevista
- Por medio de una evaluación escrita
- Por medio de una evaluación en el puesto de trabajo
- Fue evaluado durante un período de prueba

20 Crecimiento del capital social

Es el valor de los bienes o el dinero que los socios aportan a una empresa.

20.1. Variaciones en el aporte de los socios a lo largo de la vida de la empresa**20.1.1. ¿Cómo ha evolucionado el aporte de capital social a su empresa en los últimos años?**

Mark only one oval per row.

	Es menor	Se mantiene	Es mayor
2016 vs. 2015	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2015 vs. 2014	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2014 vs. 2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21 Crecimiento de las inversiones

Adquisiciones en tecnología y/o equipamiento a lo largo de la vida de la empresa.

21.1. Inversiones en tecnología respecto de años anteriores**21.1.1. ¿Cómo han evolucionado las inversiones en tecnología en su empresa en los últimos tres años?**

Mark only one oval per row.

	Es menor	Se mantiene	Es mayor
2016 vs. 2015	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2015 vs. 2014	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2014 vs. 2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21.2. Inversiones en equipamiento respecto de años anteriores**21.2.1. ¿Cómo han evolucionado las inversiones en equipamiento en su empresa en los últimos tres años?**

Mark only one oval per row.

	Es menor	Se mantiene	Es mayor
2016 vs. 2015	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2015 vs. 2014	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2014 vs. 2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22 Crecimiento de nuevos clientes

Variación en la cartera de clientes a lo largo de la vida de la empresa.

22.1. Cantidad de nuevos clientes por año respecto de años anteriores**22.1.1. ¿Cómo ha evolucionado el número de clientes en los últimos tres años?**

Mark only one oval per row.

	Es menor	Se mantiene	Es mayor
2016 vs. 2015	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2015 vs. 2014	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2014 vs. 2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23 Retención de clientes

Fidelidad de la cartera de clientes a lo largo de la vida de la empresa.

23.1. La cartera de clientes**23.1.1. ¿Cuántos clientes tiene actualmente?**

Si no conoce el número de clientes indique que no lo sabe.
.....

23.2. Promedio de antigüedad de la cartera de clientes**23.2.1. ¿Cuál es la antigüedad promedio en años de su cartera de clientes?**

Si no conoce la antigüedad promedio indique que no lo sabe.
.....

23.3. Porcentaje de clientes que repiten su compra**23.3.1. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que repiten su compra?**

Si no conoce el porcentaje indique que no lo sabe.
.....

Powered by



Anexo 3

Glosario

El presente instructivo se desarrolló para explicar el significado de algunas de las expresiones utilizadas en la operacionalización de las variables de investigación, a los fines de que tanto encuestadores como encuestados comprendan el alcance de las mismas.

Al lado de cada expresión se indica la pregunta en la que se puede encontrar la frase explicada.

1.1.1. ¿Qué se entiende por desarrollo directivo?

Nos referimos aquí a la mejora de las habilidades y competencias directivas del individuo.

1.1.2. ¿Qué son las actividades de capacitación, educación, formación y adquisición de competencias? educación, formación, habilidades y experiencia

- **Capacitación:** se refiere a las actividades educativas teóricas realizadas por instituciones, con el fin de aprender teorías y conceptos generales sobre un tema en particular. Por ejemplo, capacitaciones en liderazgo, negociación, gestión de las compras, finanzas, etc.
- **Educación:** es el estudio formal desarrollado y certificado por el sistema educativo, que generalmente acredita determinado nivel de conocimientos. Por ejemplo, los niveles primario, secundario, universitario, etc. O bien las carreras de Técnico Mecánico, Contador Público, Abogado, Ingeniero, etc.
- **Formación:** es el aprendizaje de ciertos conocimientos teóricos y prácticos que le permiten al individuo la comprensión de algunos aspectos propios de su trabajo aplicados en la empresa. Por ejemplo, el aprendizaje de algún proceso de ensamble, plegado de chapas, recepción de materiales, sistemas de información, etc.
- **Competencia:** es la aptitud demostrada por el individuo para aplicar los conocimientos y habilidades necesarios en el desarrollo de una función específica en la empresa. Por ejemplo, se es competente para la comercialización del producto o servicio, para la gestión financiera, para el liderazgo de equipos de trabajo, para soldar acero inoxidable, para el armado de estructuras metálicas, etc.

2.2.2. La definición de los aspectos del desempeño directivo considerados en esta encuesta

- **Habilidades comerciales:** Son las que permiten al líder la gestión comercial de la empresa (ventas, condiciones de venta, plazos de entrega, etc.)
- **Habilidades dirigenciales:** Son las que utiliza el líder a la hora de dirigir a su equipo para lograr los objetivos que se propone.
- **Habilidades de planificación:** Son las que le permiten al líder establecer planes de acción para lograr sus objetivos, a nivel estratégico u operacional.
- **Eficiencia operacional:** Es la capacidad del líder para aprovechar los recursos materiales, humanos, económicos, etc. de la organización.
- **Eficacia operacional:** Es la capacidad del líder para lograr los objetivos que se propone o se le requieren.
- **Conducción de recursos humanos:** Son las habilidades necesarias para conducir a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos en un clima adecuado.
- **Habilidades de negociación:** Es la capacidad del líder para resolver situaciones de conflicto en el equipo de trabajo o en la relación de la empresa con terceros.

3.1.2. La diferencia entre capacitaciones autogestionadas y dirigidas por personas externas

La capacitación autogestionada es aquella que es conducida por las mismas personas que pertenecen a la empresa, es decir que un empleado enseña a otros empleados algún tema sobre el que tiene suficiente experiencia, conocimientos o habilidades y destrezas.

En cambio, las capacitaciones dirigidas por personas externas a la organización son las que la empresa contrata para aprender algún tema del que nadie en el equipo tiene dominio. Pueden ser dictadas en la empresa o fuera de ella.

4.1.1. ¿Qué es Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos empresariales? Tener en cuenta que siempre existen, independientemente de cómo se transmitan o estén formalizadas.

- **Misión:** Es un enunciado simple y preciso que describe para qué existe la organización. Define la premisa de valor que ofrece a sus clientes, accionistas, empleados y sociedad en general, para conservar su interés.
- **Visión:** Es una imagen compartida de aquello que la organización quiere ser en el futuro.
- **Valores:** Son los principios que la organización o su líder considera que son importantes y para los cuales toda la empresa compromete su energía cotidianamente.
- **Objetivos Estratégicos:** Son aquellos que persigue la Dirección y que representan el propósito estratégico que le va a permitir a la empresa ocupar una posición de negocios en el futuro. Los objetivos representan un compromiso de la administración con el logro del desempeño específico dentro de un lapso de tiempo determinado: exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la compañía.

4.2.1. ¿Qué es la cultura organizacional?

Es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio.

5.1.1. ¿Qué son los puestos clave?

Los puestos clave en una empresa son aquellos que determinan su ventaja competitiva, es decir, los que hace que sus productos y/o servicios se distingan de los de sus competidores y promuevan la preferencia de los clientes hacia su empresa.

5.1.2. ¿Qué es la cadena de valor?

La Cadena de Valor de una empresa es el conjunto de actividades, funciones y procesos de negocios consideradas desde el punto de vista estratégico.

La cadena de valor de una compañía abarca desde la etapa inicial, que empieza con sus proveedores, hasta la etapa final donde sus clientes están comprometidos con la tarea de hacer llegar su producto o servicio a los usuarios finales.

6.2.1. ¿Qué son las decisiones estratégicas?

Las decisiones estratégicas son aquellas que toma la Dirección con el propósito de conducir a la organización al logro de los objetivos estratégicos. Se diferencian de otras decisiones que son más operativas y tratan de resolver problemas de corto plazo o circunstanciales.

7.1.4. ¿Qué es un organigrama, niveles jerárquicos y dependencia?

Es una representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Quedan allí establecidas las relaciones jerárquicas entre las personas que conforman la organización.

8.1.1. ¿Cuáles son los procesos de planificación operativa y cuáles los de estrategia?

Llamamos “procesos operativos” a aquellos a través de los cuales se entrega al cliente un producto y/o un servicio, por lo tanto, nos referimos en esta pregunta a cómo es la planificación de los mismos.

En el caso de los “procesos estratégicos”, estos se refieren a los que definen las acciones estratégicas de la empresa. Por ello, aquí hacemos mención al proceso de decisión de una acción estratégica.

8.2.1. ¿Cuáles son las etapas del proceso de planificación estratégica?

El proceso de planificación estratégica puede seguir determinadas etapas, de cuya efectividad dependa la calidad de la estrategia a seguir.

8.2.2. ¿Cuáles son los distintos métodos para planificar la estrategia?

Pueden existir diversos métodos de planificación estratégica, de cuya efectividad dependa la calidad de la estrategia a seguir.

9.1.6. ¿Qué son los programas de ofimática?

Nos referimos aquí a los programas de Office (Word, Excel, etc.), a los de LibreOffice (Writer, Calc, etc.) o cualquier otro similar.

10.1.1. ¿Cuáles son los requisitos del cliente?

Los requisitos más comunes del cliente son: volumen, calidad y tiempo de entrega, etc.

10.1.6. ¿Cuáles son las reglas comerciales y de operación de su empresa?

Las reglas del negocio, comerciales y de operación, son las que establece la empresa para comercializar sus productos. Por ejemplo, el tiempo de entrega, la forma de pago, la forma de entrega, etc.

12.1.3. ¿Qué es el agregado de valor al cliente?

Son los atributos del producto y/o del servicio que los diferencian de la competencia y son apreciados por el cliente.

15.1.5. La diferencia entre Gerencia y Dirección

En este trabajo se diferencia a la Dirección de la Gerencia en cuanto a que la primera está normalmente conformada por los propietarios de la empresa y los segundos por empleados de alta jerarquía llamados Gerentes.

En cuanto a los Directores, ellos tienen el poder absoluto dentro de la organización, en tanto que los Gerentes tienen un poder limitado, generalmente importante, pero nunca como los Directores.

Estos términos podrían confundirse cuando se trata de grandes empresas, en donde encontremos en una planta productiva o sucursal una persona a cargo con el máximo nivel. A los efectos de esta encuesta, el máximo nivel de la organización en la Provincia de San Luis será denominado Dirección, y el nivel subsiguiente inferior será llamado Gerencia.

Anexo 4

Análisis de Consistencia Interna

1 El grado de desarrollo directivo

Scale: 1 El grado de desarrollo directivo_1					
Case Processing Summary					
		N	%		
Cases	Valid	38	76,0		
	Excluded ^a	12	24,0		
	Total	50	100,0		
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.					
Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
,597	,591	4			
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
1.1.1.	4,4211	,88932	38		
1.2.1.	4,0263	1,05233	38		
1.2.2.	3,8421	,85507	38		
1.2.3.	3,6842	,90360	38		
Inter-Item Correlation Matrix					
	1.1.1.	1.2.1.	1.2.2.	1.2.3.	
1.1.1.	1,000	,190	,054	-,166	
1.2.1.	,190	1,000	,395	,521	
1.2.2.	,054	,395	1,000	,598	
1.2.3.	-,166	,521	,598	1,000	
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.1.1.	11,5526	5,281	,042	,156	,746
1.2.1.	11,9474	3,078	,557	,352	,360
1.2.2.	12,1316	3,793	,516	,385	,426
1.2.3.	12,2895	3,779	,469	,521	,456

Existe una correlación negativa entre los ítems 1.1.1. y 1.2.3. y una muy baja correlación entre el ítem 1.1.1. y la puntuación total que pone en evidencia su carácter distorsivo y que sugiere descartarla del análisis.

Scale: 1 El grado de desarrollo directivo_2				
Case Processing Summary				
		N	%	
Cases	Valid	39	78,0	
	Excluded ^a	11	22,0	
	Total	50	100,0	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				
Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on	N of Items		

	Standardized Items				
	,743	,751	3		
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
1.2.1.	4,0000	1,05131	39		
1.2.2.	3,8462	,84413	39		
1.2.3.	3,6667	,89834	39		
Inter-Item Correlation Matrix					
	1.2.1.	1.2.2.	1.2.3.		
1.2.1.	1,000	,385	,529		
1.2.2.	,385	1,000	,590		
1.2.3.	,529	,590	1,000		
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.2.1.	7,5128	2,414	,516	,288	,741
1.2.2.	7,6667	2,912	,548	,355	,687
1.2.3.	7,8462	2,502	,667	,455	,547

Al retirar la variable 1.1.1. del análisis el coeficiente Alfa alcanza un mejor valor.

4 El grado de consolidación de la cultura organizacional

El instrumento pretende medir esta variable a partir de cuatro ítems de respuesta (4.1.1., 4.1.2., 4.1.3. y 4.1.4.) de características nominales dicotómicas. En este caso, el método más adecuado para medir la confiabilidad es el coeficiente Kuder Richardson (KR-20).

Con esta técnica, el valor de confiabilidad obtenido es de 0,59.

$$\rho_{KR-20} = \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum_1^k pq}{\sigma^2} \right) = \frac{4}{(4-1)} \left(1 - \frac{0,3084}{0,5556} \right) = 0,59$$

Complementado este análisis con el coeficiente Alfa de Cronbach, nos permite observar el aporte de cada ítem:

Scale: 4 El grado de consolidación de la cultura orgnizacional_1				
Case Processing Summary				
		N	%	
Cases	Valid	48	96,0	
	Excluded ^a	2	4,0	
	Total	50	100,0	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				
Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
,518	,513	4		
Item Statistics				
	Mean	Std. Deviation	N	
4.1.1.	1,8750	,33422	48	
4.1.2.	1,9375	,24462	48	
4.1.3.	1,9167	,27931	48	

4.1.4.	1,9583	,20194	48		
Inter-Item Correlation Matrix					
	4.1.1.	4.1.2.	4.1.3.	4.1.4.	
4.1.1.	1,000	,163	,114	,236	
4.1.2.	,163	1,000	,856	-,054	
4.1.3.	,114	,856	1,000	-,063	
4.1.4.	,236	-,054	-,063	1,000	
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.1.1.	5,8125	,283	,224	,088	,554
4.1.2.	5,7500	,277	,537	,738	,250
4.1.3.	5,7708	,266	,456	,734	,301
4.1.4.	5,7292	,414	-,075	,065	,597

Se observa que el ítem 4.1.4. tiene una correlación negativa con otros ítems y una correlación con la puntuación total muy baja.

Si eliminamos del análisis este ítem y volvemos a calcular el Coeficiente KR-20, mejora la confiabilidad del instrumento para expresar la variable, alcanzando un valor de 0,66.

$$\rho_{KR-20} = \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum_1^k pq}{\sigma^2} \right) = \frac{3}{(3-1)} \left(1 - \frac{0,252}{0,45} \right) = 0,66$$

5 El desarrollo de puestos clave

Para esta variable se consideran tres ítems de características dicotómicas (5.1.1., 5.1.2. y 5.1.3.). Aplicando la fórmula de Kuder Richardson KR-20 se obtuvo una confiabilidad de 0,62 a partir de los datos válidos.

$$\rho_{KR-2} = \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum_1^k pq}{\sigma^2} \right) = \frac{3}{(3-1)} \left(1 - \frac{0,408}{0,696} \right) = 0,62$$

6 La capacidad de formular estrategias

En esta variable se cuenta con dos grupos de datos, uno nominal dicotómico (6.1.1. y 6.1.2.) y el otro ordinal (6.2.1., 6.2.2. y 6.3.1.).

Los ítems dicotómicos presentan una confiabilidad relativamente baja de 0,45, en cambio los ítems ordinales mejoran la confiabilidad a 0,69.

Scale: 6 La capacidad de formular_1				
Case Processing Summary				
		N	%	
Cases	Valid	49	98,0	
	Excluded ^a	1	2,0	
	Total	50	100,0	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				
Reliability Statistics				

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
,686	,694	3			
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
6.2.1.	3,8980	,79700	49		
6.2.2.	2,1429	,57735	49		
6.3.1	4,1633	,82530	49		
Inter-Item Correlation Matrix					
	6.2.1.	6.2.2.	6.3.1		
6.2.1.	1,000	,304	,469		
6.2.2.	,304	1,000	,518		
6.3.1	,469	,518	1,000		
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6.2.1.	6,3061	1,509	,458	,225	,655
6.2.2.	8,0612	1,934	,482	,273	,639
6.3.1	6,0408	1,248	,603	,376	,448

7 La funcionalidad y la organización

En esta variable también contamos con dos grupos de datos, uno nominal dicotómico (7.1.3., 7.1.4., 7.2.2. y 7.2.3.) y el otro ordinal (7.1.1., 7.1.2. y 7.2.1.).

Los ítems dicotómicos presentan un índice de confiabilidad muy superior a los esperado para este tipo de investigación (0,98), por lo que los ítems se analizan detalladamente. Valores superiores a 0,90 podrían significar una estructura muy homogénea.

Revisadas las preguntas no se observa que existan ítems redundantes, es decir que se esté preguntando lo mismo de maneras muy similares. Se sugiere entonces separar los ítems por indicador, correspondiendo los dos primeros a “El grado en que las funciones dentro de la organización están claramente definidas” y los dos últimos a “El grado de comprensión de las funciones por parte de la organización”.

Así, se obtienen coeficientes de 0,64 para los primeros y 0,13 para los segundos, poniendo en evidencia la falta de coherencia interna en 7.2.2. y 7.2.3.

En cuanto a los ítems ordinales, el coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es 0,571.

Scale: 7 La funcionalidad y la organización_1				
Case Processing Summary				
		N	%	
Cases	Valid	45	90,0	
	Excluded ^a	5	10,0	
	Total	50	100,0	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				
Reliability Statistics				

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
,571	,610	3			
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
7.1.1.	4,0222	1,05505	45		
7.1.2.	2,4889	1,56121	45		
7.2.1.	3,5333	,86865	45		
Inter-Item Correlation Matrix					
	7.1.1.	7.1.2.	7.2.1.		
7.1.1.	1,000	,380	,408		
7.1.2.	,380	1,000	,239		
7.2.1.	,408	,239	1,000		
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
7.1.1.	6,0222	3,840	,483	,251	,338
7.1.2.	7,5556	2,616	,376	,153	,572
7.2.1.	6,5111	4,801	,367	,175	,521

8 La existencia de conductas planeadas

En esta variable se encuentran ítems de diferente clase, dicotómicos (8.1.2., 8.1.5., 8.1.6., 8.1.8., 8.1.9., 8.1.11. y 8.1.12.), ordinales (8.1.4., 8.1.7. y 8.2.1.) y nominales categóricos (8.1.3. y 8.1.13.). Para cada grupo realizamos el análisis de confiabilidad correspondiente.

El coeficiente KR-20 para los ítems dicotómicos arroja un resultado de 0,99. Tal como se mencionó en el caso de la variable anterior, este valor es demasiado alto para lo esperado y debe ser analizado detalladamente.

Para ello se realiza un análisis de Cronbach a los fines de detectar ítems que debieran ser descartados, sin resultados positivos en este sentido.

Scale: 8 La existencia de conductas planeadas_1				
Case Processing Summary				
		N	%	
Cases	Valid	44	88,0	
	Excluded ^a	6	12,0	
	Total	50	100,0	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				
Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
,692	,698	7		
Item Statistics				
	Mean	Std. Deviation	N	
8.1.2.	1,7500	,43802	44	
8.1.5.	1,9091	,29080	44	
8.1.6.	1,7500	,43802	44	

8.1.8.	1,7045	,46152	44				
8.1.9.	1,7273	,45051	44				
8.1.11.	1,8182	,39015	44				
8.1.12.	1,2273	,42392	44				
Inter-Item Correlation Matrix							
	8.1.2.	8.1.5.	8.1.6.	8.1.8.	8.1.9.	8.1.11.	8.1.12.
8.1.2.	1,000	,365	,152	,316	,236	0,000	,188
8.1.5.	,365	1,000	,365	,315	,161	,261	,171
8.1.6.	,152	,365	1,000	,431	,236	,408	,063
8.1.8.	,316	,315	,431	1,000	,275	,211	,232
8.1.9.	,236	,161	,236	,275	1,000	,241	,332
8.1.11.	0,000	,261	,408	,211	,241	1,000	,256
8.1.12.	,188	,171	,063	,232	,332	,256	1,000
Item-Total Statistics							
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted		
8.1.2.	10,1364	2,353	,329	,227	,678		
8.1.5.	9,9773	2,488	,452	,262	,654		
8.1.6.	10,1364	2,214	,446	,346	,645		
8.1.8.	10,1818	2,106	,499	,289	,628		
8.1.9.	10,1591	2,230	,412	,197	,655		
8.1.11.	10,0682	2,391	,368	,256	,666		
8.1.12.	10,6591	2,369	,335	,191	,675		

Ante esta situación, se realiza un Análisis Factorial para verificar si existen agrupamientos que puedan orientar el estudio detallado de cada ítem.

El resultado de este estudio muestra la existencia de tres grupos de ítems claramente definidos: ítems 8.1.2., 8.1.5. y 8.1.8.; ítems 8.1.6. y 8.1.11; ítems 8.1.9. y 8.1.12.

Factor Analysis			
Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
8.1.2.	1,7500	,43802	44
8.1.5.	1,9091	,29080	44
8.1.6.	1,7500	,43802	44
8.1.8.	1,7045	,46152	44
8.1.9.	1,7273	,45051	44
8.1.11.	1,8182	,39015	44
8.1.12.	1,2273	,42392	44
KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,692	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	46,583	
	df	21	
	Sig.	,001	
Communalities			
	Initial	Extraction	
8.1.2.	1,000	,780	
8.1.5.	1,000	,573	
8.1.6.	1,000	,743	
8.1.8.	1,000	,521	
8.1.9.	1,000	,572	
8.1.11.	1,000	,738	

8.1.12.	1,000	,728							
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,513	35,896	35,896	2,513	35,896	35,896	1,675	23,930	23,930
2	1,089	15,562	51,459	1,089	15,562	51,459	1,569	22,409	46,339
3	1,053	15,047	66,506	1,053	15,047	66,506	1,412	20,167	66,506
4	,753	10,755	77,262						
5	,652	9,310	86,572						
6	,507	7,244	93,816						
7	,433	6,184	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
Component Matrix^a									
	Component								
	1	2	3						
8.1.8.	,694								
8.1.6.	,669	-,443							
8.1.5.	,646								
8.1.9.	,578		,467						
8.1.2.	,519	,666							
8.1.11.	,564	-,607							
8.1.12.	,494		,660						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
a. 3 components extracted.									
Rotated Component Matrix^a									
	Component								
	1	2	3						
8.1.2.	,832								
8.1.5.	,670								
8.1.8.	,589								
8.1.11.		,795							
8.1.6.		,778							
8.1.12.			,849						
8.1.9.			,710						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.									
a. Rotation converged in 4 iterations.									
Component Transformation Matrix									
Component	1	2	3						
1	,647	,580	,494						
2	,534	-,808	,250						
3	-,544	-,102	,833						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.									

A pesar de que la existencia de estos grupos está estadísticamente comprobada, el análisis de contenido sugiere que tal relación no es plausible.

No obstante, se perfecciona un análisis de Kuder Richardson para estos tres grupos, el que muestra niveles de confiabilidad aceptables (0,86 para los ítems 8.1.2., 8.1.5. y 8.1.8.; 0,72 para los ítems 8.1.6. y 8.1.11; 0,61 para los ítems 8.1.9. y 8.1.12.).

Así, se considera que el total de los ítems considerados presenta una muy buena coherencia interna.

Para el caso de los ítems de escala ordinal (8.1.4., 8.1.7. y 8.2.1.) se realiza un análisis Alfa de Cronbach. El resultado es un grado de confiabilidad aceptable de 0,57. Si bien el valor no es demasiado alto, se podría mejorar a 0,62 si se elimina el ítem 8.1.7., pero no se considera un cambio relevante teniendo en cuenta el contenido de la pregunta.

Scale: 8 La existencia de conductas planeadas_2					
Case Processing Summary					
		N	%		
Cases	Valid	39	78,0		
	Excluded ^a	11	22,0		
	Total	50	100,0		
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.					
Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
,570	,561	3			
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
8.1.4.	3,6923	1,21728	39		
8.1.7.	2,2308	,77668	39		
8.2.1.	3,5385	,88396	39		
Inter-Item Correlation Matrix					
	8.1.4.	8.1.7.	8.2.1.		
8.1.4.	1,000	,300	,476		
8.1.7.	,300	1,000	,121		
8.2.1.	,476	,121	1,000		
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
8.1.4.	5,7692	1,551	,525	,286	,214
8.1.7.	7,2308	3,287	,260	,090	,623
8.2.1.	5,9231	2,652	,413	,227	,427

Por último, se realiza el cálculo del Coeficiente de Cronbach para las variables nominales categóricas (8.1.3. y 8.1.13). Este par de ítems muestra una coherencia interna muy baja (0,17).

Scale: 8 La existencia de conductas planeadas_3					
Case Processing Summary					
		N	%		
Cases	Valid	41	82,0		
	Excluded ^a	9	18,0		
	Total	50	100,0		
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.					
Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
,171	,209	2			
Item Statistics					

	Mean	Std. Deviation	N		
8.1.3.	2,3171	1,47375	41		
8.1.13.	2,6098	,73750	41		
Inter-Item Correlation Matrix					
	8.1.3.	8.1.13.			
8.1.3.	1,000	,117			
8.1.13.	,117	1,000			
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
8.1.3.	2,6098	,544	,117	,014	
8.1.13.	2,3171	2,172	,117	,014	

9 El nivel de formalización

Esta variable presenta también ítems con escalas de diferente tipo: dicotómicas (9.1.4. y 9.1.5.), ordinales (9.1.1., 9.1.2. y 9.1.1.3.) y nominales categóricas (9.1.6. y 9.1.7.).

En el caso de las variables dicotómicas, el índice KR-20 arroja un resultado de 0,89, considerado aceptable para este trabajo.

$$\rho_{KR-20} = \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum_1^k pq}{\sigma^2} \right) = \frac{2}{(2-1)} \left(1 - \frac{0,334}{0,6} \right) = 0,89$$

En cuanto a los ítems ordinales, la evaluación del Alfa de Cronbach da un índice de confiabilidad también aceptable.

Scale: 9 El nivel de formalización_1					
Case Processing Summary					
		N	%		
Cases	Valid	28	56,0		
	Excluded ^a	22	44,0		
	Total	50	100,0		
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.					
Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
,608	,608	3			
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
9.1.1.	2,7857	1,37051	28		
9.1.2.	3,5357	1,29048	28		
9.1.3.	2,5714	1,66508	28		
Inter-Item Correlation Matrix					
	9.1.1.	9.1.2.	9.1.3.		
9.1.1.	1,000	,277	,445		
9.1.2.	,277	1,000	,300		
9.1.3.	,445	,300	1,000		
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9.1.1.	6,1071	5,729	,459	,221	,451
9.1.2.	5,3571	6,683	,340	,116	,608
9.1.3.	6,3214	4,522	,469	,232	,433

Para el caso de los ítems nominales categóricos, el Alfa de Cronbach resulta ser demasiado bajo en términos de confiabilidad (0,44).

Scale: 9 El nivel de formalización_2					
Case Processing Summary					
		N	%		
Cases	Valid	46	92,0		
	Excluded ^a	4	8,0		
	Total	50	100,0		
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.					
Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
,443	,499	2			
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
9.1.6.	3,4783	1,88254	46		
9.1.7.	3,3696	1,06163	46		
Inter-Item Correlation Matrix					
	9.1.6.	9.1.7.			
9.1.6.	1,000	,332			
9.1.7.	,332	1,000			
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9.1.6.	3,3696	1,127	,332	,110	
9.1.7.	3,4783	3,544	,332	,110	

10 La existencia de reglas del negocio

Para esta variable solo hay ítems dicotómicos a evaluar, dado que el resto no cumplen las condiciones de cantidad o de respuesta única.

El coeficiente KR-20 de Kuder Richardson arroja un valor de 0,62, aceptable para el presente trabajo.

$$\rho_{KR-20} = \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum_1^k pq}{\sigma^2} \right) = \frac{3}{(3-1)} \left(1 - \frac{0,5387}{0,9144} \right) = 0,62$$

11 La existencia de estrategias organizativas

Esta variable contiene ítems medidos en diferentes escalas. Los ítems 11.2.1., 11.2.2., 11.2.3., 11.2.4., 11.3.1., 11.3.3. y 11.3.4. corresponden a escalas dicotómicas, los ítems 11.2.6. y 11.3.2. emplean escalas ordinales y los ítems 11.1.1., 11.1.2. y 11.3.5. están conformados por escalas nominales categóricas.

Los ítems dicotómicos presentan un coeficiente de confiabilidad muy alto (0,96), lo que indica que deben ser analizados en detalle. Sin embargo, al agruparlos por indicadores

“La definición conceptual de la organización (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos)” y “La estrategia empresarial”), no se observan redundancias en su estructura.

$$\rho_{KR-2} = \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum_1^k pq}{\sigma^2} \right) = \frac{7}{(7-1)} \left(1 - \frac{0,8975}{5,1719} \right) = 0,96$$

En el caso de los ítems ordinales (11.2.6. y 11.3.2.), presentan un coeficiente de confiabilidad de (0,53), que es relativamente bajo. Sin embargo, se decide incorporarlo porque la correlación de cada ítem con el total es aceptable.

Scale: 11 La existencia de estrategias organizativas_1					
Case Processing Summary					
		N	%		
Cases	Valid	43	86,0		
	Excluded ^a	7	14,0		
	Total	50	100,0		
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.					
Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
,478	,481	2			
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
11.2.6.	4,12	,762	43		
11.3.2.	3,81	,880	43		
Inter-Item Correlation Matrix					
	11.2.6.	11.3.2.			
11.2.6.	1,000	,317			
11.3.2.	,317	1,000			
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
11.2.6.	3,81	,774	,317	,100	
11.3.2.	4,12	,581	,317	,100	

En cuanto a las variables nominales categóricas (11.1.1., 11.1.2. y 11.3.5.), tampoco presentan un Alfa de Cronbach suficiente para ser considerado (0,42). Inclusive, no existe la posibilidad de mejorarlo descartando alguna variable.

Scale: 11 La existencia de estrategias organizativas_2				
Case Processing Summary				
		N	%	
Cases	Valid	50	100,0	
	Excluded ^a	0	0,0	
	Total	50	100,0	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				
Cronbach's Alpha	Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
,425	,447	3		
Item Statistics				
	Mean	Std. Deviation	N	
11.1.1.	3,0800	1,52315	50	

11.1.2.	1,7800	,97499	50		
11.3.5.	1,3400	1,34938	50		
Inter-Item Correlation Matrix					
	11.1.1.	11.1.2.	11.3.5.		
11.1.1.	1,000	,273	,165		
11.1.2.	,273	1,000	,198		
11.3.5.	,165	,198	1,000		
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
11.1.1.	3,1200	3,291	,270	,088	,316
11.1.2.	4,4200	4,820	,311	,099	,282
11.3.5.	4,8600	4,082	,220	,052	,398

12 Capacidad de reconocer y crear valor

Esta variable presenta dos conjuntos de ítems con escalas diferentes, los ítems dicotómicos 12.1.1., 12.1.2, 12.1.3. y 12.2.1., y los ítems de escala ordinal 12.1.4. y 12.2.3.

Del análisis de las escalas ordinales surge que la varianza del ítem 12.1.3. es nula, por haber sido todas las respuestas obtenidas iguales. Al estudiar las características del contenido de la pregunta (“¿La organización conoce las cualidades del producto y/o servicio que agregan valor al cliente?”) se observa que la respuesta fue en todos los casos “SI”, lo que permite suponer que está mal formulada. Para saber verdaderamente lo que se pretende indagar, habría que haber consultado indirectamente para evitar que el supuesto: “en esta organización todos sabemos lo que agrega valor al cliente”. Consecuentemente, la pregunta fue descartada del análisis.

Para el caso de los ítems restantes se aplica el cálculo del KR-20, que arroja un resultado de 0,91.

$$\rho_{KR-20} = \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum_1^k pq}{\sigma^2} \right) = \frac{3}{(3-1)} \left(1 - \frac{0,5889}{1,49} \right) = 0,91$$

En cuanto a las escalas ordinales, ellas muestran un buen grado de confiabilidad interna (0,84).

Scale: 12 Capacidad de reconocer y crear valor_2				
Case Processing Summary				
		N	%	
Cases	Valid	30	60,0	
	Excluded ^a	20	40,0	
	Total	50	100,0	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				
Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		

	,842	,852	2		
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
12.1.4.	4,0667	,78492	30		
12.2.3.	3,9000	,95953	30		
Inter-Item Correlation Matrix					
	12.1.4.	12.2.3.			
12.1.4.	1,000	,742			
12.2.3.	,742	1,000			
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
12.1.4.	3,9000	,921	,742	,550	
12.2.3.	4,0667	,616	,742	,550	

13 Sentido de urgencia

En esta variable solo se emplean ítems medidos en escala ordinal. Estos ítems, tomados en conjunto y evaluados por el coeficiente Alfa de Cronbach muestra una coherencia interna de 0,85.

Scale: 13 Sentido de urgencia_1							
Case Processing Summary							
		N	%				
Cases	Valid	42	84,0				
	Excluded ^a	8	16,0				
	Total	50	100,0				
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.							
Reliability Statistics							
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items					
,847	,843	7					
Item Statistics							
	Mean	Std. Deviation	N				
13.1.1.	4,0714	,94721	42				
13.1.2.	4,0714	1,02154	42				
13.2.1.	3,6429	,85029	42				
13.2.2.	3,6667	,78606	42				
13.2.3.	3,5000	,83374	42				
13.2.4.	4,1190	,67000	42				
13.2.5.	3,9286	,71202	42				
Inter-Item Correlation Matrix							
	13.1.1.	13.1.2.	13.2.1.	13.2.2.	13.2.3.	13.2.4.	13.2.5.
13.1.1.	1,000	,751	,578	,622	,479	,563	,297
13.1.2.	,751	1,000	,536	,607	,415	,344	,175
13.2.1.	,578	,536	1,000	,511	,361	,419	,319
13.2.2.	,622	,607	,511	1,000	,521	,216	,523
13.2.3.	,479	,415	,361	,521	1,000	,196	,472
13.2.4.	,563	,344	,419	,216	,196	1,000	,223
13.2.5.	,297	,175	,319	,523	,472	,223	1,000
Item-Total Statistics							
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted		

13.1.1.	22,9286	11,922	,792	,724	,794
13.1.2.	22,9286	12,166	,672	,632	,816
13.2.1.	23,3571	13,357	,631	,416	,822
13.2.2.	23,3333	13,301	,712	,609	,811
13.2.3.	23,5000	13,866	,554	,380	,833
13.2.4.	22,8810	15,229	,444	,401	,847
13.2.5.	23,0714	15,092	,434	,404	,848

14 Capacidad para identificar oportunidades y amenazas

En esta variable solo hay dos ítems que pueden ser estudiados en su confiabilidad: 14.1.1. y 14.1.3., de características ordinales. El análisis del Alfa de Cronbach muestra una baja confiabilidad entre ellos (0,45).

Scale: 14 Capacidad para identificar oportunidades y amenazas					
Case Processing Summary					
		N	%		
Cases	Valid	29	58,0		
	Excluded ^a	21	42,0		
	Total	50	100,0		
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.					
Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
,450	,485	2			
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
14.1.1.	4,0000	,70711	29		
14.1.3.	3,6897	1,10529	29		
Inter-Item Correlation Matrix					
	14.1.1.	14.1.3.			
14.1.1.	1,000	,320			
14.1.3.	,320	1,000			
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
14.1.1.	3,6897	1,222	,320	,102	
14.1.3.	4,0000	,500	,320	,102	

15. Capacidad para tomar decisiones rápidas

En esta variable se encuentran presentes tres ítems de escala ordinal (15.1.2., 15.1.3. y 15.1.4.), los que tomados en su conjunto ponen en evidencia déficits en la confiabilidad.

Scale: 15 Capacidad para tomar decisiones rápidas_1					
Case Processing Summary					
		N	%		
Cases	Valid	24	48,0		
	Excluded ^a	26	52,0		
	Total	50	100,0		
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.					
Reliability Statistics					

Cronbach's Alpha ^a	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
-,296	,022	3			
a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.					
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
15.1.2.	2,6667	2,01444	24		
15.1.3.	3,4583	,97709	24		
15.1.4.	3,3750	1,01350	24		
Inter-Item Correlation Matrix					
	15.1.2.	15.1.3.	15.1.4.		
15.1.2.	1,000	-,074	-,426		
15.1.3.	-,074	1,000	,521		
15.1.4.	-,426	,521	1,000		
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
15.1.2.	6,8333	3,014	-,290	,212	,685
15.1.3.	6,0417	3,346	,208	,299	-1,040 ^a
15.1.4.	6,1250	4,723	-,160	,423	-,123 ^a
a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.					

Tal como expresan los comentarios provistos por el software SPSS® el resultado muestra importantes problemas de correlación entre las variables. Los valores negativos de la correlación inter-ítem entre el ítem 15.1.2. los otros dos ponen de manifiesto serios problemas de coherencia interna.

Analizando el contenido de este ítem, se trata de una pregunta de control, realizada en el grupo de preguntas de la variable 6.

Por estas razones, al descartar este ítem del análisis, se verifica un resultado del coeficiente de Cronbach de 0,69, lo cual es aceptable para los fines de esta investigación.

Scale: 15 Capacidad para tomar decisiones rápidas_2				
Case Processing Summary				
		N	%	
Cases	Valid	24	48,0	
	Excluded ^a	26	52,0	
	Total	50	100,0	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				
Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
,685	,685	2		
Item Statistics				
	Mean	Std. Deviation	N	
15.1.3.	3,4583	,97709	24	
15.1.4.	3,3750	1,01350	24	
Inter-Item Correlation Matrix				
	15.1.3.	15.1.4.		

15.1.3.	1,000	,521			
15.1.4.	,521	1,000			
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
15.1.3.	3,3750	1,027	,521	,272	
15.1.4.	3,4583	,955	,521	,272	

16 Capacidad para formular planes útiles

Esta variable está constituida por dos grupos de variable, unas dicotómicas y otras ordinales.

Los ítems de escalas dicotómicas (16.1.1., 16.1.2. y 16.3.2.) presentan un buen grado de coherencia interna.

$$\rho_{KR-20} = \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum_1^k pq}{\sigma^2} \right) = \frac{3}{(3-1)} \left(1 - \frac{0,252}{0,45} \right) = 0,66$$

En cambio, no ocurre lo mismo con las escalas ordinales, las que deben ser descartadas por un Alfa de Cronbach de 0,12.

Scale: 16 Capacidad para formular planes útiles					
Case Processing Summary					
		N	%		
Cases	Valid	46	92,0		
	Excluded ^a	4	8,0		
	Total	50	100,0		
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.					
Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
,119	,145	2			
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
16.2.1.	1,9130	1,82362	46		
16.3.1.	3,5000	,93690	46		
Inter-Item Correlation Matrix					
	16.2.1.	16.3.1.			
16.2.1.	1,000	,078			
16.3.1.	,078	1,000			
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
16.2.1.	3,5000	,878	,078	,006	
16.3.1.	1,9130	3,326	,078	,006	

19 Desarrollo de competencias en el personal

Esta variable también conjuga ítems con dos grupos de escalas, una dicotómica (19.1.1., 19.1.2., 19.1.3. y 19.4.1.), y otra ordinal (19.1.4., 19.2.2. y 19.3.2.).

Analizados los ítems dicotómicos a través del coeficiente KR-20, se calcula un grado de confianza de 0,95. Como en otros casos dentro de esta investigación, se cuestiona un índice mayor a 0,9 tratando de detectar excesos de homogeneidad entre los ítems. Al no encontrar eventuales problemas de esta naturaleza, se acepta este nivel de confiabilidad.

$$\rho_{KR-20} = \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum_1^k pq}{\sigma^2} \right) = \frac{4}{(4-1)} \left(1 - \frac{0,796}{2,7364} \right) = 0,95$$

El estudio de los ítems nominales, pone en evidencia la falta de coherencia interna entre los tres ítems.

Scale: 19 Desarrollo de competencias en el personal_1					
Case Processing Summary					
		N	%		
Cases	Valid	50	100,0		
	Excluded ^a	0	0,0		
	Total	50	100,0		
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.					
Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
,137	,179	3			
Item Statistics					
	Mean	Std. Deviation	N		
19.1.4.	1,8400	1,93106	50		
19.2.2.	3,4400	1,44505	50		
19.3.2.	2,2600	1,86055	50		
Inter-Item Correlation Matrix					
	19.1.4.	19.2.2.	19.3.2.		
19.1.4.	1,000	-,025	-,085		
19.2.2.	-,025	1,000	,313		
19.3.2.	-,085	,313	1,000		
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
19.1.4.	5,7000	7,235	-,072	,007	,466
19.2.2.	4,1000	6,582	,208	,098	-,185 ^a
19.3.2.	5,2800	5,675	,121	,104	-,050 ^a
a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.					

Si bien el análisis sugiere el efecto negativo del ítem 19.1.4., al descartarlo, no se evidencia una sustancial mejora en la consistencia interna (0,47).

21 Crecimiento de las inversiones

La variable de referencia presenta ítems con escalas ordinales, a las que se aplica el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach y cuyo resultado es un buen nivel de consistencia interna (0,89).

Scale: 21 Crecimiento de las inversiones_1						
Case Processing Summary						
		N	%			
Cases	Valid	37	74,0			
	Excluded ^a	13	26,0			
	Total	50	100,0			
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.						
Reliability Statistics						
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items				
,890	,892	6				
Item Statistics						
	Mean	Std. Deviation	N			
21.1.1.a	3,54	,767	37			
21.1.1.b	3,43	,647	37			
21.1.1.c	3,27	,732	37			
21.2.1.a	3,54	,730	37			
21.2.1.b	3,41	,686	37			
21.2.1.c	3,30	,740	37			
Inter-Item Correlation Matrix						
	21.1.1.a	21.1.1.b	21.1.1.c	21.2.1.a	21.2.1.b	21.2.1.c
21.1.1.a	1,000	,747	,326	,952	,628	,443
21.1.1.b	,747	1,000	,567	,726	,721	,536
21.1.1.c	,326	,567	1,000	,291	,440	,719
21.2.1.a	,952	,726	,291	1,000	,715	,414
21.2.1.b	,628	,721	,440	,715	1,000	,467
21.2.1.c	,443	,536	,719	,414	,467	1,000
Item-Total Statistics						
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	
21.1.1.a	16,95	8,053	,767	,929	,861	
21.1.1.b	17,05	8,441	,829	,730	,854	
21.1.1.c	17,22	9,008	,554	,606	,895	
21.2.1.a	16,95	8,219	,771	,935	,860	
21.2.1.b	17,08	8,577	,730	,679	,867	
21.2.1.c	17,19	8,713	,622	,569	,885	

Anexo 5

Análisis de Validez de Criterio

1 El grado de desarrollo directivo

Para esta variable se presentan dos evaluaciones de validez, que muestran un grado de aceptación adecuado a los fines de esta investigación.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
1.1.1. * 1.1.2.	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
1.1.1. * 1.1.2. Crosstabulation						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,731	,147	3,021	,003	
N of Valid Cases		48				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

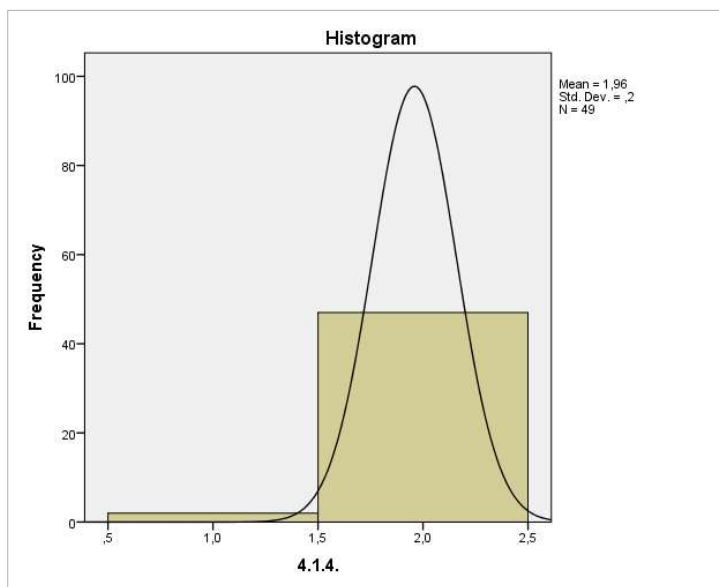
Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
1.2.1. * 1.2.2.	39	78,0%	11	22,0%	50	100,0%
1.2.1. * 1.2.3.	40	80,0%	10	20,0%	50	100,0%
1.2.1. * 1.2.2.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,526	,169	2,721	,007	
	Spearman Correlation	,405	,141	2,693	,011 ^c	
Interval by Interval	Pearson's R	,385	,146	2,541	,015 ^c	
N of Valid Cases		39				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
c. Based on normal approximation.						
1.2.1. * 1.2.3.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,769	,097	6,655	,000	
	Spearman Correlation	,646	,083	5,213	,000 ^c	
Interval by Interval	Pearson's R	,531	,095	3,867	,000 ^c	
N of Valid Cases		40				

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

4 El grado de consolidación de la cultura organizacional

En este caso, se verifica que la única pregunta de control (4.1.4.) no puede ser usada como tal dado que las respuestas obtenidas están extremadamente sesgadas. Se trata de una pregunta en escala dicotómica cuyas respuestas han sido afirmativas en más del 95% de los casos. Esto no invalida las preguntas de medición y se acepta como un error en el diseño del instrumento.

4.1.4.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4,0	4,1	4,1
	2	47	94,0	95,9	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
4.1.1. * 4.1.4.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
4.1.2. * 4.1.4.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
4.1.3. * 4.1.4.	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
4.1.1. * 4.1.4.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	2,766 ^a	1	,096			
Continuity Correction ^b	,316	1	,574			
Likelihood Ratio	1,806	1	,179			

Fisher's Exact Test				,232	,232	
Linear-by-Linear Association	2,710	1	,100			
N of Valid Cases	49					
a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.						
b. Computed only for a 2x2 table						
4.1.2. * 4.1.4.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	,136 ^a	1	,712			
Continuity Correction ^b	0,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,258	1	,611			
Fisher's Exact Test				1,000	,880	
Linear-by-Linear Association	,133	1	,715			
N of Valid Cases	49					
a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.						
b. Computed only for a 2x2 table						
4.1.3. * 4.1.4.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	,190 ^a	1	,663			
Continuity Correction ^b	0,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,356	1	,551			
Fisher's Exact Test				1,000	,839	
Linear-by-Linear Association	,186	1	,666			
N of Valid Cases	48					
a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.						
b. Computed only for a 2x2 table						

5 El desarrollo de puestos clave

Para esta variable se evalúa la validez de criterio en solo una de sus preguntas de medición (5.1.1.) dado que la pregunta restante (5.1.2.) posee respuestas de opción múltiple.

Los resultados del estudio de validez no permiten asegurar la independencia estadística, por lo tanto, puede que no se esté midiendo el mismo concepto.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
5.1.1. * 5.1.2.	40	80,0%	10	20,0%	50	100,0%
5.1.1. * 5.1.3.	43	86,0%	7	14,0%	50	100,0%
5.1.1. * 5.1.2.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	3,743 ^a	1	,053			

Continuity Correction ^b	,526	1	,468			
Likelihood Ratio	2,244	1	,134			
Fisher's Exact Test				,192	,192	
Linear-by-Linear Association	3,649	1	,056			
N of Valid Cases	40					
a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.						
b. Computed only for a 2x2 table						
5.1.1. * 5.1.3.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	1,013 ^a	1	,314			
Continuity Correction ^b	,055	1	,815			
Likelihood Ratio	1,622	1	,203			
Fisher's Exact Test				1,000	,450	
Linear-by-Linear Association	,989	1	,320			
N of Valid Cases	43					
a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.						
b. Computed only for a 2x2 table						

6 La capacidad de formular estrategias

En esta variable se cuenta con dos preguntas de medición (6.1.1. y 6.2.1.) con una pregunta de control cada una (6.1.2. y 6.2.2. respectivamente).

En el primer caso no queda demostrada la independencia estadística. En cambio, en el segundo, se puede considerar una validez de criterio aceptable.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
6.1.1. * 6.1.2.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
6.1.1. * 6.1.2. Crosstabulation						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	2,284 ^a	1	,131			
Continuity Correction ^b	,762	1	,383			
Likelihood Ratio	1,833	1	,176			
Fisher's Exact Test				,182	,182	
Linear-by-Linear Association	2,238	1	,135			
N of Valid Cases	49					
a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,82.						
b. Computed only for a 2x2 table						

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
6.2.1. * 6.2.2.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
6.2.1. * 6.2.2. Crosstabulation						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,544	,165	2,876	,004	
	Spearman Correlation	,359	,118	2,663	,011 ^c	
Interval by Interval	Pearson's R	,332	,114	2,439	,018 ^c	
N of Valid Cases		50				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
c. Based on normal approximation.						

7 La funcionalidad y la organización

En esta variable, para todas las preguntas de medición se comprueba un nivel de validez aceptable.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
7.1.1. * 7.1.3.	27	54,0%	23	46,0%	50	100,0%
7.1.1. * 7.1.4.	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
7.1.2. * 7.1.3.	28	56,0%	22	44,0%	50	100,0%
7.1.2. * 7.1.4.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
7.1.1. * 7.1.3.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,533	,285	1,594	,111	
N of Valid Cases		27				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
7.1.1. * 7.1.4.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,208	,234	,881	,379	
N of Valid Cases		48				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
7.1.2. * 7.1.3.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,858	,124	3,516	,000	
N of Valid Cases		28				
a. Not assuming the null hypothesis.						

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
7.1.2. * 7.1.4.					
Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	,748	,111	4,834	,000
N of Valid Cases		49			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
7.2.1. * 7.2.2.	45	90,0%	5	10,0%	50	100,0%
7.2.1. * 7.2.3.	44	88,0%	6	12,0%	50	100,0%
7.2.1. * 7.2.2.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,276	,376	,714	,475	
N of Valid Cases		45				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
7.2.1. * 7.2.3.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	-,135	,440	-,296	,768	
N of Valid Cases		44				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

La relación existente entre las preguntas 7.2.1. y 7.2.3. reflejan una concordancia relativamente débil e inversa, es decir, que a medida crecen los valores de 7.2.1., los de 7.2.3. lo hacen en sentido contrario. La discusión sobre esta relación es profundizada en el análisis de los resultados.

8 La existencia de conductas planeadas

Esta variable se ve representada por tres preguntas de medición, de las cuales una de ellas (8.2.1.) no posee preguntas de control para evaluar su validez de criterio.

En las otras dos preguntas, la valoración se realiza con sus correspondientes preguntas de control, evidenciando que, en relación a 8.1.2., algunas no reflejan independencia estadística y, consecuentemente, es cuestionada su validez de criterio.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
8.1.2. * 8.1.4.	46	92,0%	4	8,0%	50	100,0%
8.1.2. * 8.1.4. Crosstabulation						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,234	,224	1,002	,316	
N of Valid Cases		46				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
8.1.2. * 8.1.5.	45	90,0%	5	10,0%	50	100,0%
8.1.2. * 8.1.6.	46	92,0%	4	8,0%	50	100,0%
8.1.2. * 8.1.8.	46	92,0%	4	8,0%	50	100,0%
8.1.2. * 8.1.9.	45	90,0%	5	10,0%	50	100,0%
8.1.2. * 8.1.12.	46	92,0%	4	8,0%	50	100,0%
8.1.2. * 8.1.5.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	8,182 ^a	1	,004			
Continuity Correction ^b	5,401	1	,020			
Likelihood Ratio	7,156	1	,007			
Fisher's Exact Test				,014	,014	
Linear-by-Linear Association	8,000	1	,005			
N of Valid Cases		45				
a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,33.						
b. Computed only for a 2x2 table						
8.1.2. * 8.1.6.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	2,044 ^a	1	,153			
Continuity Correction ^b	1,097	1	,295			
Likelihood Ratio	1,930	1	,165			
Fisher's Exact Test				,250	,148	
Linear-by-Linear Association	1,999	1	,157			
N of Valid Cases		46				
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,13.						
b. Computed only for a 2x2 table						
8.1.2. * 8.1.8.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	

Pearson Chi-Square	2,935 ^a	1	,087			
Continuity Correction ^b	1,818	1	,178			
Likelihood Ratio	2,798	1	,094			
Fisher's Exact Test				,143	,091	
Linear-by-Linear Association	2,872	1	,090			
N of Valid Cases	46					
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,65.						
b. Computed only for a 2x2 table						
8.1.2. * 8.1.9.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	2,628 ^a	1	,105			
Continuity Correction ^b	1,510	1	,219			
Likelihood Ratio	2,460	1	,117			
Fisher's Exact Test				,131	,111	
Linear-by-Linear Association	2,570	1	,109			
N of Valid Cases	45					
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,93.						
b. Computed only for a 2x2 table						
8.1.2. * 8.1.12.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	1,715 ^a	1	,190			
Continuity Correction ^b	,815	1	,367			
Likelihood Ratio	1,987	1	,159			
Fisher's Exact Test				,252	,187	
Linear-by-Linear Association	1,678	1	,195			
N of Valid Cases	46					
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,61.						
b. Computed only for a 2x2 table						

Case Processing Summary						
		Cases				
		Valid		Missing		Total
		N	Percent	N	Percent	N
8.1.2. * 8.1.3.		43	86,0%	7	14,0%	50
8.1.2. * 8.1.13.		43	86,0%	7	14,0%	50
8.1.2. * 8.1.3.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Phi	,174			,862	
	Cramer's V	,174			,862	
Interval by Interval	Pearson's R	-,024	,157	-,151	,880 ^c	
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,009	,158	-,057	,955 ^c	
N of Valid Cases		43				
a. Not assuming the null hypothesis.						

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
c. Based on normal approximation.						
8.1.2. * 8.1.13.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Phi	,212			,587	
	Cramer's V	,212			,587	
Interval by Interval	Pearson's R	,102	,176	,657	,515 ^c	
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,104	,168	,671	,506 ^c	
N of Valid Cases		43				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
c. Based on normal approximation.						

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
8.1.11. * 8.1.4.	47	94,0%	3	6,0%	50	100,0%
8.1.11. * 8.1.4. Crosstabulation						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,317	,289	1,007	,314	
	Spearman Correlation	,168	,162	1,144	,259 ^c	
Interval by Interval	Pearson's R	,223	,172	1,535	,132 ^c	
N of Valid Cases		47				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
c. Based on normal approximation.						

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
8.1.11. * 8.1.5.	45	90,0%	5	10,0%	50	100,0%
8.1.11. * 8.1.6.	46	92,0%	4	8,0%	50	100,0%
8.1.11. * 8.1.8.	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
8.1.11. * 8.1.9.	46	92,0%	4	8,0%	50	100,0%
8.1.11. * 8.1.12.	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
8.1.11. * 8.1.5.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	1,900 ^a	1	,168			
Continuity Correction ^b	,575	1	,448			
Likelihood Ratio	1,574	1	,210			
Fisher's Exact Test				,211	,211	
Linear-by-Linear Association	1,858	1	,173			

N of Valid Cases	45					
a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,89.						
b. Computed only for a 2x2 table						
8.1.11. * 8.1.6.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	6,659 ^a	1	,010			
Continuity Correction ^b	4,570	1	,033			
Likelihood Ratio	5,913	1	,015			
Fisher's Exact Test				,020	,020	
Linear-by-Linear Association	6,515	1	,011			
N of Valid Cases	46					
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,09.						
b. Computed only for a 2x2 table						
8.1.11. * 8.1.8.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	2,017 ^a	1	,156			
Continuity Correction ^b	,988	1	,320			
Likelihood Ratio	1,872	1	,171			
Fisher's Exact Test				,208	,160	
Linear-by-Linear Association	1,975	1	,160			
N of Valid Cases	48					
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,33.						
b. Computed only for a 2x2 table						
8.1.11. * 8.1.9.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	2,872 ^a	1	,090			
Continuity Correction ^b	1,567	1	,211			
Likelihood Ratio	2,601	1	,107			
Fisher's Exact Test				,178	,108	
Linear-by-Linear Association	2,810	1	,094			
N of Valid Cases	46					
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,09.						
b. Computed only for a 2x2 table						
8.1.11. * 8.1.12.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	2,854 ^a	1	,091			
Continuity Correction ^b	1,510	1	,219			
Likelihood Ratio	4,620	1	,032			
Fisher's Exact Test				,170	,102	
Linear-by-Linear Association	2,795	1	,095			
N of Valid Cases	48					
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,83.						

b. Computed only for a 2x2 table

Case Processing Summary							
		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
8.1.11. * 8.1.3.		44	88,0%	6	12,0%	50	100,0%
8.1.11. * 8.1.13.		45	90,0%	5	10,0%	50	100,0%
8.1.11. * 8.1.3.							
Symmetric Measures							
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.		
Nominal by Nominal	Phi	,233			,665		
	Cramer's V	,233			,665		
Interval by Interval	Pearson's R	,203	,117	1,347	,185 ^c		
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,193	,123	1,274	,210 ^c		
N of Valid Cases		44					
a. Not assuming the null hypothesis.							
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.							
c. Based on normal approximation.							
8.1.11. * 8.1.13.							
Symmetric Measures							
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.		
Nominal by Nominal	Phi	,288			,292		
	Cramer's V	,288			,292		
Interval by Interval	Pearson's R	,276	,132	1,880	,067 ^c		
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,266	,133	1,811	,077 ^c		
N of Valid Cases		45					
a. Not assuming the null hypothesis.							
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.							
c. Based on normal approximation.							

9 El nivel de formalización

Esta variable presenta tres preguntas de medición que se evalúan en relación a sus preguntas de control de acuerdo a los estadísticos y criterios de aceptación establecidos anteriormente.

Como resultado de este análisis, se observa que en solo dos casos no puede asegurarse la validez de criterio.

Case Processing Summary							
		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
9.1.1. * 9.1.3.		28	56,0%	22	44,0%	50	100,0%
9.1.2. * 9.1.3.		28	56,0%	22	44,0%	50	100,0%
9.1.1. * 9.1.3.							

Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,451	,171	2,534	,011	
	Spearman Correlation	,426	,159	2,399	,024 ^c	
Interval by Interval	Pearson's R	,445	,158	2,535	,018 ^c	
N of Valid Cases		28				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
c. Based on normal approximation.						
9.1.2. * 9.1.3.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,245	,171	1,395	,163	
	Spearman Correlation	,242	,166	1,272	,215 ^c	
Interval by Interval	Pearson's R	,300	,140	1,606	,120 ^c	
N of Valid Cases		28				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
c. Based on normal approximation.						

Case Processing Summary						
		Cases				
		Valid		Missing		Total
		N	Percent	N	Percent	N
9.1.1. * 9.1.4.		28	56,0%	22	44,0%	50
9.1.1. * 9.1.5.		28	56,0%	22	44,0%	50
9.1.1. * 9.1.6.		46	92,0%	4	8,0%	50
9.1.2. * 9.1.4.		28	56,0%	22	44,0%	50
9.1.2. * 9.1.5.		28	56,0%	22	44,0%	50
9.1.2. * 9.1.6.		46	92,0%	4	8,0%	50
9.1.1. * 9.1.4.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,486	,218	2,017	,044	
N of Valid Cases		28				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
9.1.1. * 9.1.5.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,404	,252	1,386	,166	
N of Valid Cases		28				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
9.1.1. * 9.1.6.						
Symmetric Measures						

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.			
Ordinal	by Gamma	,070	,153	,458	,647			
Ordinal								
N of Valid Cases		46						
a. Not assuming the null hypothesis.								
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.								
9.1.2. * 9.1.4.								
Symmetric Measures								
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.			
Ordinal	by Gamma	,267	,272	,964	,335			
Ordinal								
N of Valid Cases		28						
a. Not assuming the null hypothesis.								
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.								
9.1.2. * 9.1.5.								
Symmetric Measures								
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.			
Ordinal	by Gamma	,465	,271	1,457	,145			
Ordinal								
N of Valid Cases		28						
a. Not assuming the null hypothesis.								
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.								
9.1.2. * 9.1.6.								
Symmetric Measures								
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.			
Ordinal	by Gamma	,152	,128	1,198	,231			
Ordinal								
N of Valid Cases		46						
a. Not assuming the null hypothesis.								
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.								

Case Processing Summary						
		Cases				
		Valid		Missing		Total
		N	Percent	N	Percent	N
9.1.7. * 9.1.4.		28	56,0%	22	44,0%	50
9.1.7. * 9.1.5.		28	56,0%	22	44,0%	50
9.1.7. * 9.1.6.		46	92,0%	4	8,0%	50
9.1.7. * 9.1.4.						
Symmetric Measures						
		Value	Approx. Sig.			
Nominal	by Phi	,291	,498			
Nominal	Cramer's V	,291	,498			
N of Valid Cases		28				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
9.1.7. * 9.1.5.						
Symmetric Measures						
		Value	Approx. Sig.			

Nominal by Nominal	Phi	,526	,052				
	Cramer's V	,526	,052				
N of Valid Cases		28					
a. Not assuming the null hypothesis.							
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.							
9.1.7. * 9.1.6.							
Symmetric Measures							
		Value	Approx. Sig.				
Nominal by Nominal	Phi	,902	,001				
	Cramer's V	,521	,001				
N of Valid Cases		46					
a. Not assuming the null hypothesis.							
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.							

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
9.1.7. * 9.1.3.	28	56,0%	22	44,0%	50	100,0%
9.1.7. * 9.1.3. Crosstabulation						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,023	,245	,095	,924	
N of Valid Cases		28				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

10 La existencia de reglas del negocio

Para esta variable solo se presentan tres preguntas de medición con sus correspondientes preguntas de control. Una cuarta pregunta de medición no puede ser analizada en relación a su validez de criterio por ser de respuesta múltiple.

El estudio de muestra un solo caso en el que no es posible determinar su validez.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
10.1.1. * 10.1.8.	46	92,0%	4	8,0%	50	100,0%
10.1.1. * 10.1.8. Crosstabulation						
Symmetric Measures						
		Value	Approx. Sig.			
Nominal by Nominal	Phi	,464	,019			
	Cramer's V	,464	,019			
N of Valid Cases		46				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
10.1.4. * 10.1.8.	46	92,0%	4	8,0%	50	100,0%
10.1.6. * 10.1.8.	46	92,0%	4	8,0%	50	100,0%
10.1.4. * 10.1.8.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	,859 ^a	1	,354			
Continuity Correction ^b	0,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	1,238	1	,266			
Fisher's Exact Test				1,000	,543	
Linear-by-Linear Association	,840	1	,359			
N of Valid Cases	46					
a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.						
b. Computed only for a 2x2 table						
10.1.6. * 10.1.8.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	8,626 ^a	1	,003			
Continuity Correction ^b	6,974	1	,008			
Likelihood Ratio	8,908	1	,003			
Fisher's Exact Test				,007	,004	
Linear-by-Linear Association	8,439	1	,004			
N of Valid Cases	46					
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,04.						
b. Computed only for a 2x2 table						

11 La existencia de estrategias organizativas

Esta variable contiene siete variables de medición, pero solo dos de ellas poseen sus correspondientes preguntas de control. Estas preguntas son evaluadas entre si y exhiben resultados positivos de validez a excepción de dos casos.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
11.1.1. * 11.1.2.	45	90,0%	5	10,0%	50	100,0%
11.1.1. * 11.1.2. Crosstabulation						
Symmetric Measures						
		Value	Approx. Sig.			
Nominal by Nominal	Phi	,579	,235			
	Cramer's V	,335	,235			

N of Valid Cases	45				
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					

Case Processing Summary						
Cases						
Valid		Missing		Total		
N	Percent	N	Percent	N	Percent	
11.3.1. * 11.3.2.	42	84,0%	8	16,0%	50	100,0%
11.3.1. * 11.3.2. Crosstabulation						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,924	,063	1,905	,057	
N of Valid Cases		42				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

Case Processing Summary						
Cases						
Valid		Missing		Total		
N	Percent	N	Percent	N	Percent	
11.3.1. * 11.3.3.	29	58,0%	21	42,0%	50	100,0%
11.3.1. * 11.3.4.	29	58,0%	21	42,0%	50	100,0%
11.3.1. * 11.3.3.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	2,429 ^a	1	,119			
Continuity Correction ^b	,799	1	,371			
Likelihood Ratio	2,041	1	,153			
Fisher's Exact Test				,180	,180	
Linear-by-Linear Association	2,346	1	,126			
N of Valid Cases		29				
a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,83.						
b. Computed only for a 2x2 table						
11.3.1. * 11.3.4.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	,967 ^a	1	,326			
Continuity Correction ^b	,073	1	,787			
Likelihood Ratio	1,642	1	,200			
Fisher's Exact Test				1,000	,447	
Linear-by-Linear Association	,933	1	,334			
N of Valid Cases		29				
a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,69.						
b. Computed only for a 2x2 table						

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
11.3.1. * 11.3.5.	27	54,0%	23	46,0%	50	100,0%
11.3.1. * 11.3.5. Crosstabulation						
Symmetric Measures						
		Value	Approx. Sig.			
Nominal by Nominal	Phi	,354	,336			
	Cramer's V	,354	,336			
N of Valid Cases		27				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

12 Capacidad de reconocer y crear valor

Esta variable presenta cuatro preguntas de control, pero solo dos poseen preguntas de control.

Al evaluar la validez de criterio, resulta aceptable una sola de ellas. Esto ocurre porque en el caso de la pregunta 12.1.3., todos los encuestados respondieron de igual forma, es decir, no hay evidencias de variación en los resultados y se comporta como una constante.

Warnings						
No measures of association are computed for the crosstabulation of 12.1.3. * 12.1.1. At least one variable in each 2-way table upon which measures of association are computed is a constant.						
No measures of association are computed for the crosstabulation of 12.1.3. * 12.1.2. At least one variable in each 2-way table upon which measures of association are computed is a constant.						
Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
12.1.3. * 12.1.1.	28	56,0%	22	44,0%	50	100,0%
12.1.3. * 12.1.2.	23	46,0%	27	54,0%	50	100,0%
12.1.3. * 12.1.1.						
Chi-Square Tests						
		Value				
Pearson Chi-Square		. ^a				
N of Valid Cases		28				
a. No statistics are computed because 12.1.3. is a constant.						
12.1.3. * 12.1.2.						
Chi-Square Tests						
		Value				
Pearson Chi-Square		. ^a				
N of Valid Cases		23				
a. No statistics are computed because 12.1.3. is a constant.						

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
12.1.4. * 12.1.1.	27	54,0%	23	46,0%	50	100,0%
12.1.4. * 12.1.2.	22	44,0%	28	56,0%	50	100,0%
12.1.4. * 12.1.1.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	-,625	,296	-1,448	,148	
N of Valid Cases		27				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
12.1.4. * 12.1.2.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,091	,529	,174	,862	
N of Valid Cases		22				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

14 Capacidad para identificar oportunidades y amenazas

En esta variable hay una pregunta de medición, a la cual se evalúa contra dos preguntas de control. Los resultados de dicha evaluación muestran que solo se puede aceptar una sola de ellas como aceptable en su criterio.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
14.1.3. * 14.1.1.	29	58,0%	21	42,0%	50	100,0%
14.1.3. * 14.1.1. Crosstabulation						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,571	,203	2,283	,022	
	Spearman Correlation	,417	,164	2,382	,025 ^c	
Interval by Interval	Pearson's R	,320	,149	1,754	,091 ^c	
N of Valid Cases		29				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
c. Based on normal approximation.						

Warnings			
No measures of association are computed for the crosstabulation of 14.1.3. * 14.1.2. At least one variable in each 2-way table upon which measures of association are computed is a constant.			
Case Processing Summary			
	Cases		
	Valid	Missing	Total

	N	Percent	N	Percent	N	Percent
14.1.3. * 14.1.2.	47	94,0%	3	6,0%	50	100,0%
14.1.3. * 14.1.2. Crosstabulation						
Symmetric Measures						
		Value				
Ordinal by Ordinal	Gamma	. ^a				
N of Valid Cases		47				
a. No statistics are computed because 14.1.2. is a constant.						

15. Capacidad para tomar decisiones rápidas

En esta variable se encuentran presentes dos preguntas de medición, que son comparadas con otras dos preguntas de control. El resultado permite observar que en un solo caso no está asegurada la validez de criterio.

Warnings						
No measures of association are computed for the crosstabulation of 15.1.3. * 15.1.1. At least one variable in each 2-way table upon which measures of association are computed is a constant.						
Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
15.1.3. * 15.1.1.	18	36,0%	32	64,0%	50	100,0%
15.1.4. * 15.1.1.	22	44,0%	28	56,0%	50	100,0%
15.1.3. * 15.1.1.						
Symmetric Measures						
		Value				
Ordinal by Ordinal	Gamma	. ^a				
N of Valid Cases		18				
a. No statistics are computed because 15.1.1. is a constant.						
15.1.4. * 15.1.1.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	-1,000	0,000	-1,075	,283	
N of Valid Cases		22				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
15.1.3. * 15.1.2.	18	36,0%	32	64,0%	50	100,0%
15.1.4. * 15.1.2.	22	44,0%	28	56,0%	50	100,0%
15.1.3. * 15.1.2.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	

Ordinal by Ordinal	Gamma	,395	,406	,901	,367	
	Spearman Correlation	,221	,240	,907	,378°	
Interval by Interval	Pearson's R	,225	,239	,923	,370°	
N of Valid Cases		18				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
c. Based on normal approximation.						
15.1.4. * 15.1.2.						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,609	,234	2,140	,032	
	Spearman Correlation	,412	,180	2,023	,057°	
Interval by Interval	Pearson's R	,424	,174	2,093	,049°	
N of Valid Cases		22				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
c. Based on normal approximation.						

16 Capacidad para formular planes útiles

Esta variable está constituida por tres preguntas de medición, pero solo dos de ellas pueden ser evaluadas por sus preguntas de control. El resultado de la evaluación pone de manifiesto que no puede asegurarse la validez de contenido.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
16.1.2. * 16.1.1.	29	58,0%	21	42,0%	50	100,0%
16.1.2. * 16.1.1. Crosstabulation						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	,231 ^a	1	,631			
Continuity Correction ^b	0,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,245	1	,620			
Fisher's Exact Test				1,000	,545	
Linear-by-Linear Association	,223	1	,637			
N of Valid Cases		29				
a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,45.						
b. Computed only for a 2x2 table						

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
16.3.1. * 16.3.2.	27	54,0%	23	46,0%	50	100,0%
16.3.1. * 16.3.2. Crosstabulation						
Symmetric Measures						

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	,045	,293	,152	,879	
N of Valid Cases		27				
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

19 Desarrollo de competencias en el personal

Esta variable también posee cuatro preguntas de medición, pero solo se presentan preguntas de control para una de ellas. El resultado de la evaluación muestra un nivel aceptable de validez de criterio en un solo caso.

Case Processing Summary						
Cases						
Valid			Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
19.1.1. * 19.1.2.	41	82,0%	9	18,0%	50	100,0%
19.1.1. * 19.1.3.	8	16,0%	42	84,0%	50	100,0%
19.1.1. * 19.1.2.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	,131 ^a	1	,717			
Continuity Correction ^b	0,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,122	1	,727			
Fisher's Exact Test				,567	,567	
Linear-by-Linear Association	,128	1	,720			
N of Valid Cases	41					
a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,73.						
b. Computed only for a 2x2 table						
19.1.1. * 19.1.3.						
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	,163 ^a	1	,686			
Continuity Correction ^b	0,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,287	1	,592			
Fisher's Exact Test				1,000	,875	
Linear-by-Linear Association	,143	1	,705			
N of Valid Cases	8					
a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.						
b. Computed only for a 2x2 table						

Case Processing Summary						
Cases						
Valid			Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
19.1.1. * 19.1.4.	21	42,0%	29	58,0%	50	100,0%

19.1.1. * 19.1.4. Crosstabulation						
Symmetric Measures						
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	-.569	,371	-1,235	,217	
N of Valid Cases		21				

a. Not assuming the null hypothesis. b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.