

**LA ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL COMO RESPUESTA AL ENTORNO DE
COMPETENCIA DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR VETERINARIO: CASO
BARRANQUILLA**

ADRIANA JOULIETH CABARCAS SOLANO

LISETH PAOLA FONTALVO RUEDA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
PROGRAMA MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA
ORGANIZACIONES**

CARTAGENA DE INDIAS

2018

**LA ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL COMO RESPUESTA AL ENTORNO DE
COMPETENCIA DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR VETERINARIO: CASO
BARRANQUILLA**

ADRIANA JOULIETH CABARCAS SOLANO

LISETH PAOLA FONTALVO RUEDA

**Trabajo de Grado para optar el título de Magister en Ciencias de la Administración y las
Organizaciones**

Director

Juan Carlos Robledo Fernández, Ph.D

Doctor en Administración

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

PROGRAMA MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y LAS

ORGANIZACIONES

CARTAGENA DE INDIAS

2018

DEDICATORIA

El autor dedica a:

A Dios: Primero que todo, porque gracias a su infinita amor y misericordia me ha permitido alcanzar cada meta trazada y sin el nada podría ser posible.

A mi madre: Que se merece esto y mucho más, quien con su ejemplo y enseñanzas hizo de mí una mujer pujante, quien sembró en mi muchos valores y cualidades, para que finalmente pueda convertirme en la persona que soy hoy en día, a ella le dedico todos mis logros porque se, que son su mayor felicidad.

A mi esposo: Quien es parte fundamental del desarrollo de mi crecimiento profesional, con su amor y apoyo constante me impulsa día a día para que no desista de mis metas y poder juntos disfrutar de los logros alcanzados.

A mis hijos Danna y Jesús Santiago: Por quienes me levanto todos los días a dar lo mejor de mí, y por quienes me esfuerzo cada vez más por crecer profesionalmente, y tengan el mejor ejemplo a seguir.

A mi tutor Juan Carlos Robledo: Quien siempre compartió con nosotros su conocimiento y creyó en nuestro potencial y capacidad para desarrollar este proyecto profesional.

LISETH PAOLA FONTALVO RUEDA

DEDICATORIA

El autor dedica a:

Mi familia, quienes me han apoyado en cada proyecto que he emprendido. A mis padres, que me han enseñado a luchar por mis sueños, a mis hermanos con quienes he vivido los momentos más importantes de mi vida. A mis abuelos por estar con nosotros y aun después de muchos años, contamos con su amor y su compañía.

Mis amigos, por creer en este proyecto y colaborarnos con ideas y conocimientos en el transcurrir de este programa de posgrado y en el desarrollo de esta investigación.

De manera muy especial, le agradezco al Dr. Juan Carlos Robledo, quien con su integridad y humildad colocó un sello en cada uno de nosotros, sus estudiantes de maestría y a logró contribuir a nuestra formación profesional.

A los profesores de la Universidad Tecnológica de Bolívar, por ser inspiración nuestra como profesionales y docentes.

Y a Dios, que me ha permitido llevar a cabo este proyecto académico y que cada día me da valor para continuar en este camino lleno de altibajos, pero que me ha enseñado a enfrentar obstáculos y a hacerlos parte de este proceso de aprendizaje continuo.

ADRIANA JOULIETH CABARCAS SOLANO

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	9
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	10
1.3.1 Justificación Teórica	10
1.3.2 Justificación Metodológica	10
1.3.3 Justificación del Investigador	10
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	11
1.4.1 Objetivo General:.....	11
1.4.2 Objetivos Específicos	11
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	12
2.1 TEORÍA GENERAL.....	12
2.2 TEORÍA SUSTANTIVA	21
CAPITULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1 ANÁLISIS DEL DISEÑO METODOLÓGICO	26
3.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	27
3.2.1 METODOLOGÍA EN LA OPERACIONALIZACION E INSTRUMENTO UTILIZADO	28
3.3 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA.....	29
3.4 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	35
CAPITULO 4: RESULTADOS Y ANÁLISIS	37
4.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR VETERINARIO DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.....	38
4.2 CONFIGURACIÓN RELACIÓN ORGANIZACIÓN - ENTORNO DE LAS EMPRESAS VETERINARIAS	44
4.2.1 EXTRACCIÓN DE PRIMEROS COMPONENTES COMO APROXIMACIÓN EXPLORATORIA AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	45
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
6. REFERENCIAS BLIBLIOGRAFICAS	60
7. ANEXOS.....	66

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Caracterización de la recolección de la información primaria	28
Tabla 2 Dimensiones Macro claves.....	28
Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad.....	29
Tabla 4 Resumen de procesamiento de casos.....	29
Tabla 5 Estadística total del elemento.....	30
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad Dimensión 1	31
Tabla 7 Estadística total del elemento Dimensión 1	31
Tabla 8 Estadísticas de fiabilidad, Dimensión 2	31
Tabla 9 Estadística total del elemento Dimensión 2	32
Tabla 10 Estadística de fiabilidad, Dimensión 3	32
Tabla 11 Estadística total del elemento Dimensión 3	32
Tabla 12 Estadísticas de fiabilidad, Dimensión 4	33
Tabla 13 Estadística total del elemento Dimensión 4	33
Tabla 14 Estadística de fiabilidad, Dimensión 5	33
Tabla 15 Estadística total del elemento Dimensión 5	34
Tabla 16 Prueba de KMO y Bartlett.....	35
Tabla 17 Comunalidades	37
Tabla 18 Tamaño de la empresa.....	39
Tabla 19 Tabla cruzada de dos variables.....	41
Tabla 20 Tabla cruzada de una variable (d4-5) Vs Edad de la empresa	42
Tabla 21 Tabla cruzada de una variable (d4-5) Vs Formación del gerente o propietario	43
Tabla 22 Tabla cruzada de una variable (d5-8) Vs Edad de la empresa	44
Tabla 23 Varianza total explicada	46
Tabla 24 Matriz de correlación entre dimensiones.....	48
Tabla 25 Matriz extracción de primeros componentes.....	52
Tabla 26 Representación componente No. 1	55
Tabla 27 Dimensión No. 2 Relación organización-Ambiente.....	56

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 El problema de investigación	4
Ilustración 2 Marco teórico y conceptual	12
Ilustración 3 Aspectos Metodológicos	26
Ilustración 4 Análisis y Resultados	38

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de Adaptabilidad Organizacional	66
Anexo 2 Especificación Nomenclatura utilizada para nombrar las dimensiones.....	72
Anexo 3 Matriz de correlaciones.....	73

RESUMEN

La presente investigación titulada la adaptabilidad organizacional como respuesta al entorno de competencia de las microempresas del sector veterinario: caso barranquilla. Buscó identificar las diferentes estructuras que desarrollan las microempresas del sector veterinario, conformando lo que se conocerá como su perfil de adaptabilidad, de acuerdo a su configuración estratégica respecto a la toma de decisiones en un entorno dinámico y cambiante. Dicha investigación se desarrolló a partir de una metodología exploratoria cuantitativa, aplicando un instrumento en escala de Likert. A través de dicho instrumento fueron medidos los factores de contingencia y adaptabilidad, fundamentados en el enfoque de la teoría de la contingencia y la escuela de la configuración estratégica, representados en cinco dimensiones diferentes.

En el proceso de investigación se desarrolló la extracción de primeros componentes, obteniendo 8 componentes de los cuales solo dos reflejan el mayor grado de explicación, de acuerdo a esto se decidió renombrar dichos componentes, buscando desarrollar y explicar por medio de estos el perfil de adaptabilidad para un entorno volátil y muy cambiante. Siendo este sector un mercado en cual, se producen cambios inesperados del entorno, las decisiones y las configuraciones estratégicas en torno a la adaptabilidad, deben tomarse en el corto plazo, y para tal fin las empresas deben configurarse bajo una estructura organizacional basada en la innovación y el liderazgo, que les permita desenvolverse de manera eficiente en entornos competitivos.

INTRODUCCIÓN

Dentro de la problemática analizada en los estudios organizacionales y de la administración, el tema de la Configuración Estratégica ha venido teniendo mayor relevancia. Esta investigación es un aporte desde la teoría de la configuración estratégica de Mintzberg y de otros a autores cuyos postulados teóricos aportan principalmente a la adaptabilidad.

La primera parte del trabajo contiene el planteamiento del problema. En este capítulo se muestra una descripción general del entorno en el que están inmersas las microempresas del sector veterinario de Barranquilla. Describe cómo estas organizaciones experimentan dilemas y dificultades, en la toma de decisiones en las distintas áreas administrativas, como en el mercadeo, la dirección de recursos humanos y el área financiera.

También explica cómo está contemplado el marco legal del cuidado animal, en la Ley 84 del 27 de diciembre de 1989, del Estatuto Nacional Colombiano, su objeto y cuáles son los deberes de los propietarios de mascotas, convirtiéndose dicha reglamentación en el mayor apoyo del sector objeto de estudio.

Seguidamente, en el segundo capítulo, se realizó un recorrido por las teorías que más aportan a la adaptabilidad organizacional, entre las cuales se resalta Mintzberg, quien aporta un grupo de supuestos o condiciones para la configuración estratégica de las empresas, que le permiten adaptarse al entorno. Este mismo recorrido se hace en la teoría de las contingencias, desde el enfoque clásico, con Taylor y Fayol, más adelante Joan Woodward, Burns y Stalker, Laurence y Lorsh, entre otros, que reflejan que el estudio de la estructura organizacional se ha centrado en aproximaciones que sostienen que la estructura de una organización depende de su contexto; de ahí la importancia del estudio de la adaptabilidad como estrategia para dar respuesta a los cambios del entorno.

La tercera parte de esta investigación, contempla los aspectos metodológicos, tales como el método, la recolección de información, construcción y operacionalización del instrumento y la definición de la muestra. También muestra las diferentes pruebas estadísticas, para confirmar la fiabilidad del instrumento y de los datos recolectados. A su vez se explica los resultados del

ejercicio realizado, qué tratamiento se les dio a los datos y qué limitaciones o inconvenientes se presentaron en el desarrollo del proceso

El cuarto capítulo contiene los resultados y el análisis de la información, contrastada con los postulados teóricos plasmados en el Capítulo II.

Este capítulo inicia con la caracterización del sector veterinario en Barranquilla, información obtenida de fuentes primarias y secundarias, con la cual se logró construir una representación del sector veterinario en Barranquilla, así como la confirmación de varios aspectos teóricos que se visibilizaron durante el análisis de la información. Seguido a esto, se presenta un análisis exploratorio sobre la manera como este grupo de empresas configuran la relación organización-entorno y cómo cada una de las dimensiones evaluadas en el instrumento están correlacionadas, y a partir de este análisis, se construyen unos nuevos componentes, que explican esos factores que las organizaciones deben contemplar para generar adaptabilidad.

Finalmente, este trabajo contempla una visión general de un fenómeno observado por los investigadores, en el que se muestran esos elementos propios del entorno que enfrentan las Microempresas del Sector Veterinario en la ciudad de Barranquilla, pero también, admite que estas organizaciones utilizan ciertas estrategias para adaptarse y poder desarrollar sus actividades y procesos, obteniendo los mejores resultados.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El Capítulo I, tiene por objeto presentar de una forma clara y concreta el problema de investigación que se aborda desde la investigación desarrollada. Se busca una descripción y comprensión del problema, previo su proceso de investigación y análisis de resultados.



Ilustración 1 El problema de investigación

Elaboración Propia

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todo está cambiando. El entorno en el cual las empresas se desenvuelven no solamente es cada vez más complejo, sino dinámico y de alguna manera caótico. Las lógicas de competencia, organización y dirección de empresas empiezan a percibirse agotadas frente al nuevo contexto. Las organizaciones comienzan a experimentar dilemas estratégicos en la toma de decisiones, percibiendo el dinamismo del ambiente que las rodea. La capacidad de adaptación desde un enfoque económico se puede considerar como una característica del sistema de producción de cada organización, resaltando su capacidad implícita para ajustar o modificar sus costos a raíz de la demanda. (Katayama y Bennett, 1999)

Cada vez más, la tensión se hace evidente entre el contexto empresarial que enfrentan las microempresas, entre estas muchas situaciones problemas que potencializan o afectan su funcionamiento, en primera instancia se resalta la relacionada con la gestión del mercadeo, la cual se desarrolla desde el momento en que cada uno de dichos empresarios deciden esperar a partir de una actitud pasiva, que sus clientes sean quienes soliciten sus productos o servicios, dejando a un lado la gestión proactiva que origine la búsqueda de nuevos segmentos de mercados, incrementando de esta forma su ventaja competitiva. (Calderón y Castaño, 2005).

Muchos de los problemas relacionados con el área del mercadeo de la microempresa se encuentra centrado en el poco conocimiento que estas tienen sobre los beneficios que traen consigo la aplicación de los estudios de mercados, situación que se refleja al momento de dirigir y lanzar sus productos o servicios al entorno comercial, reflejando bajos índices de rotación de productos o ventas de servicios. Cabe resaltar que muchas veces la no utilización de dichas metodologías radica en el desconocimiento de la aplicación o ejecución del mismo; el problema tecnológico en el que se define la elección de tecnologías de producción y distribución, radica en ciertos obstáculos a los que se deben enfrentar dichas organizaciones al momento de implementar cada una de las tecnologías seleccionadas, según (Cervilla, 1997) dichos obstáculos se pueden identificar como: La falta de personal capacidad, Problemas con las materias primas, Carencias financieras, Ausencia de formación técnica, Acceso restringido a la asistencia técnica, entre otros.; Finalizando con el problema administrativo en el que se seleccionan las áreas de innovación futura y se manifiesta la racionalización de la estructura y los procesos, en donde no se sugieren medidas para implementar diferentes estrategias desde el interior de la empresa buscando fortalecer la competitividad basada en la capacidad de la innovación. Según (Akkermans y Oorschot, 2002) los pasos que deberían seguir las Pymes son; primero identificar aquellas variables determinantes que miden la ocurrencia de las actividades de innovación en ingeniería y diseño, luego realizar debidamente la organización de la producción y el desarrollo de los procesos, relacionando los objetivos de la organización con los indicadores y perspectivas.

La generación de adaptabilidad por parte de las empresas no es una elección sino una obligación para la supervivencia. Esta es una de las características más relevantes hoy en día permitiendo generar un mayor rendimiento a la compañía, las organizaciones en este caso puntual las Pymes,

han cambiado en los últimos años, debido a los diferentes entornos globalizados y turbulentos que han tenido que enfrentar y reaccionar para no morir en el intento. A todo esto, se le sumo la liberación del comercio en los mercados financieros, la revolución de las comunicaciones y el transporte presentaron un impacto relevante en las organizaciones, tal como lo enuncia (Arnold y Cohen, 2008).

Según (Khazanchi, 2005), enuncia que las organizaciones deben realizar un análisis desde la visión de la adaptabilidad organizacional, identificando las características relevantes de aquellas organizaciones que se relacionan con el medio y sobreviven de una manera factible, sin descartar que muchas organizaciones reaccionan de manera distinta a la esperada. Siendo aquellas organizaciones que desarrollan su capacidad de adaptación las que pueden aumentar su ventaja competitiva. Situación que hasta el momento no se evidencia dentro de las Pymes.

Existen muchos autores que plantean que para analizar la adaptabilidad se debe mirar desde el punto de vista de la escuela de la configuración, entre estos autores se destaca (Labarca, 2008) quien habla del estado ideal de una organización, en efecto presenta una temporalidad, en consecuencia ningún estado es permanente, debido a las constantes interacciones con el ambiente (interno y externo), por lo cual todas las organizaciones deben estar preparadas para hacerle frente e implementar estrategias efectivas. La adaptabilidad como constructo teórico asume que la supervivencia de la empresa es una función en gran medida de la capacidad que la organización tenga para adoptar diversos tipos de configuraciones estructurales.

Desde la visión de (Mitzberg, 1990), las principales premisas que deben cumplir las organizaciones al momento de adoptar cualquier tipo de configuración estructural son:

“Casi siempre las organizaciones pueden describirse en términos de algún tipo de configuración estable de sus características.

Los períodos de estabilidad se ven interrumpidos ocasionalmente por una transformación; un salto hacia otra configuración

Estos estadios sucesivos responden a una secuencia

La clave del pensamiento administrativo estratégico es sostener la estabilidad y periódicamente reconocer la necesidad de una transformación, tratando de manejar ese proceso disruptivo sin destruir la organización:

El tipo de proceso de formación de la estrategia depende del momento y del contexto. “

El entorno económico actual en que tienen que desempeñarse las pequeñas y medianas empresas de Colombia, advierte hostilidades, incertidumbre, inestabilidad y la disminución en los índices de confianza tanto del productor como el consumidor. Según ANIF y el consejo privado de competitividad (CPC), en el informe semanal Nro. 13176 del 14 de agosto de 2017, los desafíos de la economía colombiana se encuentran en:

- a). La tasa de crecimiento de la economía, lograr pasarla de un 2% al menos hasta un 3% anual;
- b). Escalar el frente internacional especialmente las exportaciones matizando en el sector agroindustrial para pasarlo de una participación del 30% hasta el 50% de la canasta;
- c) La estructura fiscal mejorarla y hacerla más estable, justa y progresiva.

En general el ambiente macroeconómico está imprimiendo junto con la presión internacional parte de empresas extranjeras, tensiones que comprometen la capacidad de toma de decisiones, y adaptabilidad de las empresas colombianas.

El informe del CPC viene revelando que los propios esfuerzos de las empresas están explicando cerca del 65% de su productividad, y los factores externos que deben ser proveídos por una política económica apropiada, tan solo están explicando el 35%, identificándose de esta manera una carga fuerte para las empresas. Por otra parte, la actualización del índice de competitividad construido por la ANIF, muestra como Colombia vienen fallando en materia de competitividad durante los últimos quince años. En consecuencia, se evidencia de acuerdo a los datos suministrados por el CPC que durante el periodo 2015-2017 la economía colombiana se viene desacelerando, obedeciendo principalmente al precio internacional del petróleo.

Dicha investigación se centra la Pymes del sector veterinario de la ciudad de Barranquilla, organizaciones que buscan la protección de la salud de los animales utilizando técnicas, conocimientos y los recursos de la ciencia veterinaria. Dentro de sus funciones se encuentra (Arambulo, 1984), (Ruiz y Estupiñan 1992):

“La promoción de los servicios de salud animal.

La vigilancia, prevención y control de la Zoonosis y de otras enfermedades transmisibles, comunes a los animales y al hombre.

El desarrollo de biomodelos. Promoviendo la conservación y reproducción de especies animales y su uso racional en el desarrollo de las ciencias biomédicas”.

Dicho sector ha presentado en los últimos años, constantes cambios debidos a los continuos debates sobre el bienestar animal que se vienen desarrollando en Colombia, trascendiendo la esfera científica desde diferentes enfoques.

La protección de los animales como manifestación moral se fundamenta en distintas normas que se apoyan mutuamente. “Las relaciones entre las personas y los animales domésticos, hacen parte de la vida en sociedad y son necesariamente influenciadas por los valores de aquella” (Broom,2001).

De esta forma el estatuto nacional de protección animal colombiano, enuncia en el artículo 6: “El que causare daño a un animal o realice cualquiera de las conductas consideradas como crueles para con los mismos por esta ley, será sancionado con la pena prevista para cada caso”. Siendo así la misma legislación colombiana la que propende por las garantías constatables que se encuentran enmarcadas en una base científica. (Duncan, IJH; Dawkins, M.S., 1983), la cual busca otorgar el bienestar animal definido no solo sobre la caracterización de una escala de valores, sino también, donde se plantea una serie de criterios e indicadores predeterminados y medibles. (Broom, D.M, 2001; Dennet D.C, 1996, Duncan, I.J.H, Kettlewel, G. S; Berry, P, 1986)

Siendo esta ley reglamentada dentro del estatuto Nacional Colombiano de protección de animales (Ley 84 del 27 de diciembre de 1989). Artículo 2, presenta las siguientes disposiciones, teniendo por objeto: “Prevenir y tratar el dolor y el sufrimiento de los animales;

Promover la salud y el bienestar de los animales, asegurándoles higiene, sanidad y condiciones apropiadas de existencia;

Erradicar y sancionar el maltrato y los actos de crueldad para con los animales;

Desarrollar programas educativos a través de medios de comunicación del Estado y de los establecimientos de educación oficiales y privados, que promuevan el respeto y el cuidado de los animales;

Desarrollar medidas efectivas para la preservación de la fauna silvestre”.

De la misma forma dicha ley establece como deberes del propietario, tenedor o poseedor, de dichos animales:

- “a) Mantener el animal en condiciones locativas apropiadas en cuanto a movilidad, luminosidad, aireación, aseo e higiene;
- b) suministrarle bebida, alimento en cantidad y calidad suficientes, así como medicinas y los cuidados necesarios para asegurar su salud, bienestar y para evitarle daño, enfermedad o muerte;
- c) Suministrarle abrigo apropiado contra la intemperie, cuando la especie de animal y las condiciones climáticas así lo requieran.”

Convirtiéndose dicha reglamentación en el mayor apoyo del sector objeto de estudio, permitiendo de esta forma ampliar su segmento de mercado, mejorar el índice usuario, generando estrategias que le permitan llegar a mercados nuevos y cambiantes, y de esta forma asegurar su ventaja competitiva.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el perfil de adaptabilidad estratégica de las microempresas como respuesta a entornos complejos y dinámicos? Caso Barranquilla

Dada la pregunta principal de investigación, se establecen como preguntas secundarias u operacionalizadoras para el presente estudio, las siguientes:

- 1.1.1 ¿Cuáles son las principales características del sector empresarial veterinario objeto del presente estudio?
- 1.1.2 ¿Cómo configuran estratégicamente las empresas del sector veterinario la relación organización-entorno?
- 1.1.3 ¿Cuáles son las estrategias que están aplicando las empresas de dicho sector para configurarse y generar adaptabilidad a las situaciones de contingencia?
- 1.1.4 ¿Cuáles son los factores que explican de manera significativa la variabilidad en la generación de adaptabilidad como respuesta al entorno por parte de las empresas, a partir del diseño y validación de un instrumento?

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Justificar el estudio propuesto, tiene como base esencial, analizar el sector veterinario, teniendo en cuenta que este es una realidad económica desde donde se están manifestando diversas tipologías de servicios, y generación de productos que obedecen a desarrollos técnicos y tecnológicos, así como al crecimiento de la relación humano – animal. Estudiar este tipo de sector, y su configuración estratégica permite a los empresarios y emprendedores identificar las oportunidades para diseñar sus estrategias y posibilidades de supervivencia.

1.3.1 Justificación Teórica: En el campo de estudio de la estrategia en el marco de los estudios organizacionales y de la administración, han venido ganando importancia relevante. La presente investigación es un aporte desde la teoría de la configuración estratégica, la teoría de la adaptabilidad, que busca comprender la tipología usada o emergente desde las pequeñas y medianas empresas. Es importante en tal sentido efectuar verificaciones empíricas a los supuestos teóricos expuestos especialmente por la teoría de la contingencia y la escuela de la configuración.

1.3.2 Justificación Metodológica: La investigación será abordada desde una perspectiva de metodología exploratoria cuantitativa. El marco teórico de las configuraciones estratégicas y la adaptabilidad establecen las relaciones entre la organización y el entorno, la emergencia de estrategias generadoras de adaptabilidad y las relaciones con la estructura de la empresa, las causas de sobrevivencia empresarial y la toma de decisiones en situaciones de contingencia. La presente investigación busca hacer un aporte empírico en la exploración de los conceptos teóricos definidos y tratados dentro del marco teórico.

1.3.3 Justificación del Investigador: La presente investigación es importante para los investigadores porque será una forma práctica de fortalecer no solo las competencias investigativas y metodológicas, sino también ahondar en un conocimiento más profundo del campo de la estrategia especialmente en lo que concierne a las teorías de configuración estratégica.

1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

En consideración a lo expuesto anteriormente, el presente estudio desarrolla los siguientes objetivos de investigación:

1.4.1 Objetivo General:

Determinar el perfil de adaptabilidad estratégica de las microempresas del sector veterinario como respuesta a entornos complejos y dinámicos. Caso Barranquilla

1.4.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el sector empresarial objeto del presente estudio
- Identificar como las empresas están configurando la relación organización-entorno
- Examinar el contexto de las estrategias que están aplicando las empresas para configurarse y generar adaptabilidad a las situaciones de contingencia.
- Establecer mediante el diseño y validación de un instrumento, los factores que explican de manera significativa la variabilidad en la generación de adaptabilidad como respuesta al entorno por parte de las empresas.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este capítulo se hace un esfuerzo por esbozar los aspectos más relevantes del marco teórico que guía los análisis de la investigación. El capítulo inicia por registrar la teoría general y posterior, la teoría sustantiva desde donde se entran en las consideraciones metodológicas para el análisis posterior del fenómeno en estudio.



Ilustración 2 Marco teórico y conceptual, Elaboración propia

2.1 TEORÍA GENERAL

Tal como se muestra en el capítulo anterior, las microempresas del sector veterinario, tienen que enfrentar hostilidades e incertidumbre en cuanto al ámbito económico, social, cultural e incluso legal, por lo que la adaptabilidad se convierte en estrategia para que este grupo de empresas esté preparado y resista los cambios a los que está expuesto, y resulta necesario contrastar posturas teóricas relacionadas con el concepto de adaptabilidad.

Desde el punto de vista de la escuela de la configuración, todo estado ideal en una organización tiene una temporalidad (Gonzalez, 2015), en esta, la adaptabilidad organizacional se manifiesta

en consideración de que ningún estado es permanente, estático, sino por el contrario el ambiente (externo/interno) está siempre cambiando por lo que la organización requiere estar preparada para responder a los cambios previstos y no previstos.

Según Mintzberg (1990), los principales supuestos de la escuela de la configuración son: a). Por lo general toda organización puede ser descrita en términos de algún tipo de configuración estable de sus características; b). Los periodos de estabilidad de la empresa se ven interrumpidos intencionalmente o no intencionalmente por algún factor o factores de transformación provenientes del entorno que llevan a la organización hacia otras configuraciones de su estrategia; c). Las transformaciones son generalmente llevadas por una secuencia de estadios sucesivos; d). La clave del pensamiento administrativo estratégico es hacer lo necesario para sostener la estabilidad, y periódicamente reconocer la necesidad de un cambio o transformación buscando un manejo controlado del cambio; e). El tipo de estrategia seleccionada depende del momento y del contexto que esté viviendo la organización.

Por tanto, una organización que se relaciona con su entorno sin tener la capacidad de generar adaptabilidad a los cambios, contingencias, y desarrollando un enfoque estratégico no apropiado y que no le permita la configuración adecuada, queda inoperante (Shipp & Jansen, 2011).

Desde la perspectiva de contingencia, afín con el de adaptabilidad, se declara que el entorno, sus factores y sus estados de adversidad, hostilidad, incertidumbre y oportunidad son los que determinan el diseño de la estructura organizacional y de las estrategias a implementar, ofreciendo a la organización un marco de configuración apropiado para el entorno cambiante. De aquí que, de la apropiada adaptación de la estructura organizacional y sus comportamientos se adquiere una capacidad específica de respuesta al entorno para mantener la sobrevivencia de la organización (Teen Mak, 1989). El cambio como variable independiente exige mayor capacidad de adaptación, aprendizaje organizacional.

La teoría de contingencia cierra el ciclo de teorías administrativas, alimentándose de los diferentes postulados que se convirtieron en el pilar fundamental para la administración organizacional, entre los cuales se encuentra, la teoría Clásica, fundamentada con su visión totalitaria de la organización, por Henry Fayol (1841-1925), Taylor (1856-1915), con la administración científica y su énfasis en la tarea realizada por los obreros, en los años (1880-1949) Elton Mayo, desarrollo la teoría de las relaciones humanas y su enfoque en las mejoras de

las condiciones de trabajo de los obreros, la teoría estructuralista, la cual enfatiza en el análisis de las organizaciones, y su interacción con el medio ambiente, la teoría de sistema, la cual se enriquece con el desarrollo del concepto de organización abierta y desarrollo de la organización, puntualizando en su relación con el entorno y las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional. (Chiavenato, 1995).

En este orden de ideas, el enfoque de la contingencia, no solo procede de los aportes de las diferentes teorías, los aportes y hallazgos más importantes provienen de diferentes estudios que permitieron demostrar la estrecha relación de la organización frente a las contingencias, dichos estudios estuvieron a cargo de diversos investigadores, entre los que se destacan Joan Woodward, (1965), quien introduce la noción de la teoría de la contingencia: *“La efectividad de la organización surge a raíz de una correspondencia entre la situación y la estructura.”* Demostrando la estrecha dependencia de la organización frente a las contingencias.

Los investigadores Burns y Stalker (1966), a partir de sus estudios obtuvieron, que la estructura variaba de acuerdo con otro factor de contingencia: identificado como la predictibilidad del entorno. Sus estudios se desarrollaron dentro de las empresas electrónicas y de textil, encontraron que a las empresas electrónicas les resultaba más fácil el tratamiento de sus entornos dinámicos mediante estructuras orgánicas, a diferencia de las empresas textiles las cuales eran más efectivas en entornos estables recurriendo a estructuras burocráticas.

Otros investigadores como Lawrence y Lorsh (1967), realizaron sus estudios con organizaciones de elevado y de bajo rendimiento, específicamente en los sectores de plástico, productos alimenticios y embalajes, encontraron diferencias estructurales entre las empresas estudiadas por lo que los llevo a concluir: *“No existía una única estructura idónea, sino muchas distintas que cambiaban según las condiciones de la organización.”* Llevándolos a pensar que las condiciones del entorno definían la estructura, teniendo en cuenta tanto la complejidad como la predictibilidad puntualmente.

Fue así como, gracias a la anterior investigación, se formula la teoría de la contingencia: *“no existe una manera de organizar única y mejor; por el contrario, las organizaciones necesitan ser sistemáticamente adecuadas a las condiciones ambientales”*. (Lawrence, 1995)

Dentro de la teoría de la contingencia se pueden identificar tres variables importantes, como la edad y el tamaño de la organización, la regulación y la sofisticación de su sistema técnico, la estabilidad (complejidad, diversidad y hostilidad de su entorno).

Cada una de estas variables fueron corroboradas por medio de una serie de hipótesis que describen realidades organizacionales, teniendo en cuenta los hallazgos de las investigaciones de (Woodward, Khandwalla entre otros, 1965).

De esta manera, la primera variable contingente se identifica como Edad y Tamaño; descrita por medio de la Hipótesis 1, *“Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento”*. Dicha descripción refleja la realidad organizacional en cuanto a que tanto conocen las organizaciones sus procesos, y este aprendizaje no se da de la noche a la mañana, se necesita tiempo para que esta se adapte a su entorno y mejore la manipulación de sus problemas internos, de comunicación y coordinación.

Como Hipótesis 2, *“La estructura refleja la época en que emerge el sector”*, dicha hipótesis fue corroborada por la investigación de Arthur (1965), quien descubrió que... *“los tipos de organización suelen organizarse rápidamente en una etapa histórica relativamente breve, creciendo y cambiando más lentamente una vez concluida la misma. En el momento en que se produjo la etapa de crecimiento está estrechamente correlacionada con las características presentes de las organizaciones de semejante índole”*.

La Hipótesis 3, plantea, *“Cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, es decir más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo”*. (Lawrence y Lorsch 1967), plantean la importancia que tiene la estructura de una organización sobre su coordinación o manejo, se identificó que entre más diferenciada este la estructura, mayor relevancia tendrá la coordinación de la misma, recurriendo a dispositivos mucho más complejos que permitan formalizar el comportamiento por medio de la normalización de procesos y controles más sofisticados, acarreando una jerarquía administrativa mucho más elevada, es decir, se deben identificar claramente la labor que realizan los operarios, los analistas que lo diseñan y los directivos que lo coordinan.

En este orden la Hipótesis 4, desarrolla lo siguiente: “*Cuanto mayor sea la organización mayor será el tamaño de la unidad de medida*”. (Blau y Schoenherr, 1971), entre sus investigaciones encontraron que a medida que aumenta el tamaño de la organización global, de la misma forma lo hacían el tamaño medio de sus unidades y el ámbito de control medio de sus directivos de todo nivel.

La última hipótesis que describe la variable de Edad y Tamaño es la hipótesis 5, “*Cuanto mayor sea la organización, mas formalizado estará su comportamiento*”. Dicha hipótesis plantea la relación que existe entre tamaño y formalización, es conocido que entre mayor sea el tamaño de la estructura con mayor frecuencia se repetirán sus comportamientos, conllevando directamente a esta, a la formalización de sus procesos.

La segunda variable de contingencia es el Sistema Técnico, gracias a todo el proceso de la globalización, la tecnología ocupa un puesto importante dentro de las organizaciones, especialmente dentro del diseño de sus estructuras, tal como lo señala Mintzberg, (1984), la tecnología actúa como un fenómeno del núcleo de operaciones la cual ejerce una gran influencia sobre el diseño de la estructura.

Jhon Hunt, (1972) plantea que conceptualizar tecnología, es demasiado amplio para una investigación útil, por esta razón hace referencia al sistema técnico, el cual está conformado por todos los instrumentos colectivos que manejan los operarios en sus labores. De esta misma forma distingue la importancia de la flexibilidad del sistema técnico, es decir que tan complejo es el sistema de acuerdo a las habilidades existentes dentro de la organización.

Dentro de esta variable se encuentran las siguientes hipótesis que la describen, Hipótesis 6, “*Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones*”. Con respecto al planteamiento de la presente hipótesis, corresponde identificar a que hace referencia cuando puntualiza acerca del núcleo de operaciones, el cual se basa en todos los operarios, supervisores

que se encuentran habilitados para desempeñar los trabajos de la base operativa dentro de la organización relacionados con la fabricación y los servicios.

La Hipótesis 7, plantea lo siguiente; *“Cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa, concretamente, mayor y más profesional será el Staff de apoyo, mayor será la descentralización selectiva (hacia dicho Staff) y mayor el uso de los dispositivos de enlace a fin de coordinar el trabajo del staff”*.

Para Udy, (1965), R.G Hunt (1970) y Hickson et al (1969), el ámbito de control se vuelve más estrecho o aumenta el número de niveles jerárquicos, ejerciendo una mayor influencia por parte de los profesionales, pasando cierto poder en la toma de decisiones desde el ápice estratégico y del núcleo de operaciones a los diferentes niveles intermedios donde se encuentran los especialistas del Staff.

Según el estudio de Woodward, (1965), La Hipótesis 8, concluye la descripción de la presente variable, planteando lo siguiente: *“La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica”*.

Pinto, (2002), plantea que desde hace mucho tiempo las empresas de producción en serie, manejan una obstinación por el control, debido a la antigua creencia de que los trabajadores solo hacen bien su trabajo, si se les vigila y presiona constantemente. Dicha mentalidad se desencadena en el núcleo de operaciones, pasando por todas las jerarquías, desde el grado más básico, hasta llegar al máximo con el ápice estratégico. Es decir, el control siempre estará presente dentro de las organizaciones iniciando desde los altos directivos, luego estos, vigilando a los directivos medios, finalizando con la vigilancia de estos a la base operativa y a los especialistas de Staff, los cuales se encuentran encargados de diseñar sistemas de vigilancia para todos.

Finalmente, para concluir las tres variables se define el entorno, el cual abarca todo lo ajeno a la organización, como lo es su tecnología (de donde parte el conocimiento para su desarrollo), la naturaleza de sus productos, clientes y competencia, situación geográfica, clima económico, clima político, clima meteorológico etc.

De esta manera para referirse al entorno, es importante mencionar la estabilidad, como característica del mismo, teniendo en cuenta que el entorno de una organización se puede catalogar como dinámico, el cual encierra, los cambios de la economía, las demandas de los clientes, la competencia, cambios de la tecnología o el entorno estable, es importante resaltar que lo inesperado de los cambios del entorno es lo que realmente le da la categoría de dinámicos, cuando no hay tiempo de preparar alguna respuesta con anterioridad. En este orden de ideas lo que le brinda la categoría de estabilidad al entorno, es la variable de la predictibilidad, permitiendo planear de manera estratégica cada paso que se desee emprender.

De igual modo, otra de las características que conforman el entorno es la complejidad, las organizaciones pueden presentar un entorno simple o complejo, todo depende de que tan comprensivos se encuentren los procesos a desarrollar dentro de la misma, si la organización requiere de una alta cantidad de conocimientos sofisticados, sobre cualquier aspecto que gire en torno a la compañía, como sus productos, clientes, entre otros, se estaría refiriendo a un entorno bastante complejo. El entorno, sería simple cuando todo el conocimiento plasmado en los procesos puede arrojar una fácil comprensión. (Heydebrand, Noell, 1973)

Dentro de un entorno se pueden encontrar los mercados diversificados o integrados.

Puntualizando que la diversificación permite manejar una amplia gama de clientes, productos y servicios. Por último, el entorno puede presentarse como muy ineficiente o muy hostil. La hostilidad se encuentra propiciada por la competencia, la fácil adquisición de recursos, las diferentes relaciones de la organización con los sindicatos, y grupos externos.

De otra parte, la aproximación teoría del caos en el mundo del management (Bahlman 1990; Espejo 1996; Glass 1996; Prahalad & Bettis 1995) establecen que las organizaciones son sistemas complejos, profundamente influenciados por su entorno, el cual cambia tan rápido que la Dirección de la empresa no puede esperar demasiada seguridad en sus elecciones estratégicas. Por tanto, en términos de estrategia empresarial se requiere asumir la inestabilidad del entorno como una constante que implican para las organizaciones cambiar sus clásicos modelos de planeación por un modelo más flexible basado en aprendizaje y error, considerando que de todas las habilidades de que dispone una organización, la más importante es la referida a la capacidad de cambiar, especialmente cambiando las lógicas en la toma de decisiones.

Dicho enfoque ha sido manejado por los autores Nonaka, (1988) Singh y Singh (2002), los cuales plantean que el caos y el desorden son características propias de la organización, y que cada una de las perturbaciones que se presentan, que son combatidas fuertemente por los directivos, deben ser vistas como una oportunidad de creación o mejora, además de estos autores, Robledo (2015) en su libro *la Gestión del Conocimiento* establece la importancia del aprendizaje organizacional basado en los errores bajo una cultura comprensiva y no represiva.

La teoría del caos plantea, que las turbulencias no deben ser vistas siempre como un problema o dificultad, es importante manejarlas con soluciones creativas, y evitar controlarlas con estándares normales.

Salazar, (2017), conceptualiza la teoría del caos como “*comportamientos impredecibles en sistemas dinámicos, aquellos sistemas complejos que cambian o evolucionan con el tiempo*”. La teoría en mención plantea que el comportamiento del mundo no puede ser premeditado, ni rutinario, este comportamiento es caótico y sus procesos se desprenden de circunstancias inciertas. Ocasionalmente que se presenten en un determinado tiempo comportamientos diferentes por parte de la organización.

El químico Ilya Prigogine (1917-2003), es considerado el principal representante de la presente teoría, la cual, también puede ser identificada como la teoría de las estructuras disipativas.

Prigogine (1985) plantea que “*El mundo no sigue estrictamente el modelo del reloj, previsible y determinado, sino que tiene aspectos caóticos*”; dejando claro que el caos se encuentra presente en el mundo, como una característica inherente al mismo, siendo este influenciado por aspectos circundantes del entorno.

Dentro del enfoque del Caos, Lissak (1996), destaca las siguientes características:

No existe conformidad en la relación causa-efecto, el sistema suele reaccionar de manera poco predecible y su crecimiento no es de manera continua, por lo cual el futuro es aleatorio.

Cuando se habla del caos y el orden se debe dejar claro que los dos se encuentran vinculados estrechamente, a través de un proceso dinámico, donde la existencia de uno conlleva a la aparición del otro.

La aparición de una pequeña alteración dentro del sistema causa cambios drásticos inesperados.

El sistema identificado como un todo es complejo, ya que se encuentra compuesto de infinitas interacciones a través de un patrón, en diferentes escalas.

El caos y las organizaciones

Hoy en día las empresas manejan un enfoque tradicional de gerencia donde el control, el orden y todo lo previsible juegan un papel fundamental dentro de la misma. Por esta razón todo lo que no permita ser monitoreado, todo lo que provoque incertidumbre, desorden y caos debe desaparecer de la organización.

Situación que contrapone a los diferentes autores que apoyan y plantean la teoría del caos, donde plantean que cada situación difícil o turbulencia como muchos la llaman, permiten a las organizaciones crecer y evolucionar superando sus límites.

Tal como lo menciona Mintzberg et al, (1998), una organización que es manejada de manera caótica, presentara un estado de convulsión permanente, lo cual le permitirá recibir agradablemente la inestabilidad y creara la crisis como medio para trascender sus límites.

Tal como se evidencio en las características de la presente teoría, esta sugiere que toda situación es impredecible, y que las turbulencias conforman una propiedad importante de las organizaciones, cuando desde pequeñas alteraciones pueden ocasionar fuertes efectos dentro de las compañías. De esta manera los gerentes no pueden basarse en formulas ni procedimientos, los directivos deben estar dispuestos para adaptarse a los cambios y atrapar oportunidades en todo momento (Mintzberg et al, 1998).

Según el autor Levy (1994), existen algunos puntos importantes correspondientes a la teoría del caos, que pueden ayudar al buen funcionamiento de la gerencia estratégica, entre los que se encuentran:

Planear a largo plazo puede resultar difícil, a causa de la dependencia sensitiva a las condiciones iniciales.

La probabilidad de que las empresas alcancen un equilibrio estable, es nula.

Los cambios drásticos, se producen por cambios inesperados del entorno.

Los pronósticos y predicciones de patrones se pueden realizar a corto plazo, debido al nivel de orden que existe dentro del caos.

Para poder enfrentar la complejidad y la incertidumbre, es importante tener pautas.

De acuerdo con lo anterior, es bueno recalcar que dentro de la organización la cultura debe estar en constante búsqueda nuevas ideas y estar siempre disposición para adaptarse al cambio.

Permitiendo de esta manera la existencia de la misma cuando se presenten dificultades en el futuro que puedan llegar a ser predecibles. De la misma forma plantea Singh, (2002), la teoría del caos explica una cultura organizacional, adaptable al cambio y el crecimiento, en lugar de una cultura organizacional estática e impenetrable.

Según los autores esta teoría, propone dejar a un lado la estabilidad y el control, por la innovación constante, ya que es contraproducente mantener un equilibrio prolongado, porque podría conducir a un cataclismo. En consecuencia, el darle paso a la innovación, le permitiría fortalecer la organización manteniéndola expectante y diligente. Nonaka (1988) manifiesta que la auto-organización conlleva a la creación de información, todo a partir del caos y el cambio. Cada una de estas son necesarias para que la organización sea capaz de resolver sus dificultades y establecer un nuevo orden; permitiendo de esta forma genere habilidades que le permitan transformar la nueva información en conocimiento.

2.2 TEORÍA SUSTANTIVA

El estudio de la Adaptabilidad desde el campo de la Estrategia puede ubicarse formalmente con Ashby (1960) en el que conceptúa la adaptabilidad como un reflejo del grado de complejidad que se le presenta a la organización. No obstante, ya los estudios venían dándose desde 1950 durante la década llamada de la estructura organizacional en el que el principal aspecto dado por los estudiosos del tema dentro de la definición de adaptabilidad fue el de la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo al grado de complejidad ambiental que se le presenta (Ashby, 1956).

Entre la década de 1960 a 1970, la estructura organizacional sigue siendo el hilo conductor en la definición de la adaptabilidad (Hall, 1962; Alexander, 1962; Perrow, 1967; Lawrence & Lorsch, 1967), y además se introducen nuevos elementos a su definición, tales como el efecto de la innovación tecnológica como condicionante de la capacidad de adaptación; elementos del entorno y sus efectos tales como los clientes, el mercado, la política y el marco regulatorio y el efecto de la cultura organizacional (Lawrence & Lorsch, 1967).

En la década entre 1970 y 1980, a pesar de que la estructura organizacional sigue siendo un factor explicativo de la adaptabilidad, se incorpora con bastante fuerza el contexto ambiental de la organización como un factor significativo que condiciona directamente la capacidad de adaptación de la empresa y su adaptabilidad (Pugh, 1971; Lawrence & Lorsch, 1975; Comstock & Scott, 1977; Ford & Slocum, 1977; Van de Ven, 1979; Fennell, 1980), hacen énfasis en el aspecto del marco legal de la empresa, el papel del liderazgo de la organización en el proceso adaptativo y la sobrevivencia en el desempeño de la organización (Hannan & Freeman, 1977).

En la década de 1980 a 1990, los aspectos de estructura organizacional y contexto ambiental o el entorno se han consolidado como los factores explicativos dentro de los estudios de adaptabilidad (Meller & Dany, 1981; DiMaggio & Powell, 1983; March, 1989), son considerados con propiedad el papel del liderazgo en la generación de adaptabilidad y la sobrevivencia de la empresa se verifica como un resultado de la capacidad de adaptación. En esta década la Administración estratégica se usa como modelo instrumental para alcanzar la adaptabilidad (March, 1989).

Entre 1990 al 2010, la estructura organizacional y el contexto ambiental siguen siendo afirmados como los factores explicativos en la adaptabilidad y capacidad de adaptación de las organizaciones (Mintzberg, 1991; Burt, 1992; Barba Alvarez & Solis Pérez, 1997).

De otra parte, Mintzberg (1991) en sus estudios establece una tipología del entorno o el contexto ambiental que determina la forma de actuar de la organización, esta tipología es: a). El entorno estable; b). El entorno dinámico; c). El entorno complejo; d). El entorno simple; e). El entorno de hostilidad extrema. En ese mismo contexto, Burt (1992) define a la adaptabilidad como la habilidad de llevar a cabo proyectos que toman ventaja de las oportunidades, así como la habilidad de anticipar problemas y adaptar el proyecto a las circunstancias cambiantes. Por su

parte Nadler & Tushman (1999) declaran la premisa de que cuanto más alto sea el nivel o capacidad de adaptabilidad de la organización más eficaz será ésta.

En este orden de ideas, la adaptabilidad teóricamente declarada establece relaciones entre la estructura organizacional y su relación con el entorno a través del diseño estratégico y su configuración. En esta investigación, se usará por tanto como perspectiva teórica central la configuración estratégica planteada por Mintzberg (1991) quien sostiene que los elementos de la estructura organizacional deben ser seleccionados para alcanzar consistencia interna o armonía. Esta consistencia requiere de mecanismos coordinadores entre los cuales Mintzberg (1991) reconoce los siguientes:

a). La adaptación o ajuste mutuo, el cual se ve reflejado en la comunicación informal. b). Supervisión Directa, entendida desde la responsabilidad por el trabajo que hacen otros.

Normalización de los procesos, entendida desde la programación de contenidos mediados por normas, reglas, procedimientos.

Normalización de los productos, reflejado desde la estandarización de los mismos, e).

Normalización de las habilidades, se precisan las habilidades requeridas para desarrollar los trabajos, las competencias de las personas.

f). Normalización de las reglas, referido al control de las reglas de trabajo.

Con base en lo planteado anteriormente, la adaptabilidad organizacional no es más que la capacidad que tiene la organización para adoptar diversos tipos de configuraciones estructurales de acuerdo con su entorno, que le permitan crear estrategias y prácticas con las que puedan permanecer y eventualmente liderar el sector económico al que pertenecen. Así lo explica Leana y Barry (2000) que las organizaciones se encuentran sometidas a una serie de fuerzas de carácter individual, organizacional y social que promueven prácticas organizacionales tendientes a la búsqueda de cambios en los niveles directivo, operativo y funcional, sin embargo, también existen otras fuerzas que promueven la estabilidad y eventualmente la resistencia al cambio.

Bobbit y Ford (1980) reflejan que el estudio de la estructura organizacional se ha centrado fundamentalmente en una aproximación contingente, así bien, sostiene que la estructura de una organización depende de su contexto y, por tanto, se analizan las posibles correspondencias entre variables contextuales y las correspondientes de estructura organizativa.

Por otra parte, para Kast y Rosenzweig (1987: 241-245), la estructura organizacional reúne los siguientes componentes:

Patrón de relaciones y obligaciones formales (organigrama, descripción de los puestos de trabajo).

Forma en que las actividades o tareas se asignan a distintos departamentos o personas en la organización (diferenciación).

Forma en que las actividades o tareas se coordinan (integración).

Relaciones de poder, status y jerarquías dentro de la organización (sistema de autoridad).

Políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo).

Estos componentes no se encuentran aislados al contexto en el cual se encuentra la organización, por ejemplo, las políticas y controles formales que guían las actividades y relaciones de los miembros de la organización se distinguirán de acuerdo al sector económico al que pertenezca la empresa, a las leyes que rijan la actividad que se desarrolla la misma y otros elementos del entorno, que deben ser tenidos en cuenta en la configuración estructural de la organización.

Otro punto de vista, respecto a la configuración es la noción de Mintzberg, en la cual establece que las configuraciones representan la armonía entre parámetros de diseño y factores situacionales, o bien las mismas contingencias, permitiendo una rápida clasificación e identificación de ellas, pero la configuración se contamina y contiene a sí misma (Mintzberg, 1991). Esto implica que la empresa puede incluso estar preparada para cubrir cualquier contingencia, pero existirán otras fuera de su control, como por ejemplo la cultura o la misma conducta humana.

En términos generales la teoría situacional destaca que los objetivos organizacionales no se alcanzan siguiendo un modelo único. También la estructura de las organizaciones complejas depende de la interrelación con el ambiente externo. Los distintos ambientes requieren distintas configuraciones organizacionales para alcanzar una eficiencia óptima.

Para Chandler (1962), la estructura organizacional guarda una relación muy importante con la estrategia empresarial, su aporte consiste principalmente en tres ideas básicas que contribuyen al estudio de la estructura organizacional:

La primera idea y la más conocida plantea que la estructura organizacional sigue a la estrategia, de modo que el tipo más complejo de estructura es el resultado del encadenamiento de varias estrategias básicas, así bien, en la medida en que las empresas cambian su estrategia de crecimiento para utilizar los recursos de una manera más rentable, van apareciendo nuevos problemas administrativos, dando lugar a modificaciones en la estructura organizacional para que se adapte a la nueva estrategia.

La segunda idea básica sugiere que la estructura no sólo sigue a la estrategia, sino que el modelo de relación a lo largo del tiempo es bastante predecible en la medida en que los recursos son acumulados y las estrategias de crecimiento crean la necesidad de nuevas formas estructurales.

La tercera idea del trabajo de Chandler, plantea que el cambio estructural que sigue a un cambio de estrategia no se produce de forma instantánea, sino como consecuencia de la aparición de ineficiencias con posterioridad a la puesta en marcha de la estrategia. Esta falta de simultaneidad entre los cambios estratégicos y organizacionales, se debe según el investigador a que las personas que formulan la estrategia son distintas de aquellas que diseñan la organización, teniendo además una formación y unos intereses distintos.

Por su parte Joan Woodward (1965) en torno a la contingencia sostiene que la efectividad de la organización surge a raíz de una correspondencia entre la situación y la estructura, es decir una armonía entre la situación que el contexto en el que la organización le ofrece y en el que se encuentra inmerso y la forma como está configurada la estructura organizacional.

CAPITULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo describe y explica el diseño y el método de investigación adoptado en el presente estudio, con el propósito de alcanzar el objetivo general y dar respuesta a la pregunta principal de investigación.

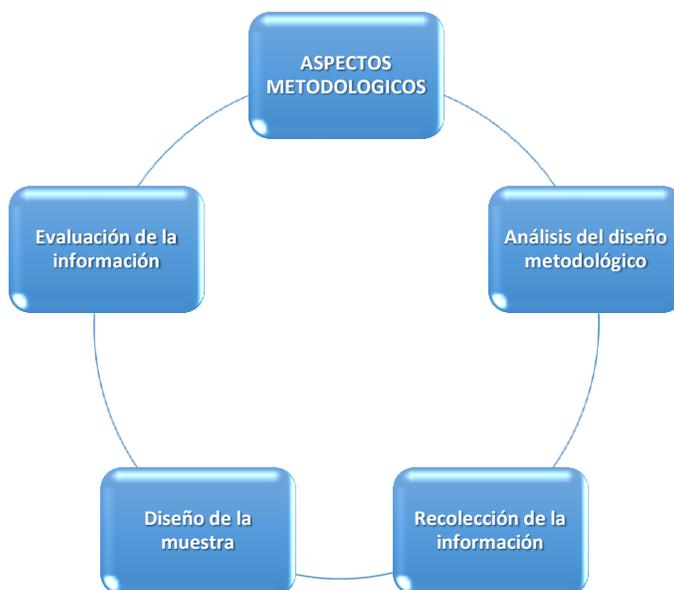


Ilustración 3 Aspectos Metodológicos, Elaboración propia

3.1 ANÁLISIS DEL DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se desarrolla el análisis metodológico de la presente investigación, con el fin de abordar la problemática alrededor del objeto de estudio. Dicha problemática surge de una pregunta central, de la cual se desprende el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con el presente estudio. En tal virtud, el estudio tiene como objetivo determinar el perfil de adaptabilidad estratégica de las microempresas del sector veterinario de la ciudad de Barranquilla, objeto de estudio.

3.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la presente investigación se utilizó una metodología exploratoria cuantitativa, tal como se enunció anteriormente, en la que se usó un instrumento diseñado en escala de Likert. En el fueron medidos los factores de contingencia y adaptabilidad de acuerdo al enfoque de la teoría de la contingencia y la escuela de la configuración estratégica, el cual se encuentra conformado por una serie de 5 dimensiones esquematizadas en la tabla No. 1.

Las fuentes primarias, se definen como aquellos datos que son obtenidos directamente de la totalidad o muestra de la población. (Torres y Paz, 2014)

Al utilizar las fuentes primarias para la recolección de la información es importante, identificar qué tipo de observación se utilizará a lo largo del proceso investigativo, y para este caso en particular se decidió utilizar la observación indirecta, teniendo en cuenta que los datos no fueron obtenidos directamente por los investigadores, estos precisaron utilizar un cuestionario, el cual se puede identificar como la encuesta y otros medios para obtener los datos del presente estudio. (Torres y Paz, 2014)

Las fuentes primarias utilizadas en el presente estudio fueron encuestas en escala Likert, aplicadas a los gerentes de las veterinarias escogidas como muestra del presente estudio.

De esta misma forma las fuentes secundarias permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros. Para efectos de dicha investigación se utilizaron como fuentes secundarias las bases de datos de la cámara de comercio de Barranquilla, donde se pudieron identificar el número de empresas del sector veterinario que cuentan con el certificado de existencia renovado al año 2018.

Tabla 1 Caracterización de la recolección de la información primaria

Tipo de investigación	Métodos de contacto	Plan de muestreo	Instrumento de Investigación
Exploratoria, descriptiva y analítica	Personal	Tamaño de la muestra "30 Pymes encuestadas de la ciudad de Barranquilla"	Encuesta en escala Likert

Tabla No. 1. Elaboración propia.

3.2.1 METODOLOGÍA EN LA OPERACIONALIZACION E INSTRUMENTO UTILIZADO

Este proceso investigativo se desarrolló con la aplicación de un instrumento- encuesta. El cual fue aplicado a las microempresas clínicas veterinarias de la ciudad de Barranquilla. El tratamiento de los datos se hizo con el paquete estadístico SPSS versión 15 en español.

Tabla 2 Dimensiones Macro claves.

Nº	Dimensiones del Instrumento
1	Estructura Organizacional
2	Relación Organización-Ambiente
3	Consistencia de la estructura organizacional
4	Innovación tecnológica
5	Liderazgo organizacional

Tabla No. 2. Elaboración propia.

3.3 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Para cumplir con el objetivo de la presente investigación se decidió trabajar con las microempresas del sector veterinario, de la ciudad de Barranquilla, según los datos obtenidos por la cámara de comercio, en la actualidad existen registradas y en funcionamiento 124 clínicas veterinarias en la presente ciudad. El objeto de estudio de la presente investigación fue escogido debido a que es un sector poco estudiado y pujante contribuyendo a la competitividad del país siendo este servicio veterinario uno de los mejores del mundo según un estudio realizado por la organización mundial animal OIE.

Para este caso se decidió trabajar con 30 clínicas veterinarias de la ciudad, dado que es un estudio exploratorio, considerando la muestra de tipo referencial no probabilística, que no busca confirmar postulados teóricos, sino explorar las características que definen el perfil de adaptabilidad estratégica de las microempresas del sector veterinario, como respuesta a entornos complejos y dinámicos de la ciudad de Barranquilla. Se tomó como tamaño muestral referencial para exploración, el mínimo de normalidad establecido, para aplicar la curva normal, basándose en una muestra no probabilística de 30 clínicas tal como se enuncio en líneas anteriores.

El instrumento fue validado en su consistencia y fiabilidad con el alfa de Cronbach de 0.91, tal como se puede apreciar a continuación:

Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,91	25

Tabla 4 Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	0,0
	Total	30	100,0

Tabla 5 Estadística total del elemento

ESTADISTICAS TOTAL DEL ELEMENTO				
ITEM	ESTDISTICOS TOTAL-ELEMENTO	MEDIA ESCALA	CORRELACION	ALFA DE CRONBACH
1	(d1-2)	89,33	0,21	0,91
2	(d1-4)	89,23	0,42	0,91
3	(d1-6)	89,57	0,43	0,91
4	(d1-8)	90,13	0,56	0,90
5	(d1-9)	89,93	0,40	0,91
6	(d2-2)	89,73	0,27	0,91
7	(d2-5)	90,60	0,44	0,91
8	(d2-7)	89,80	0,54	0,90
9	(d2-9)	89,83	0,34	0,91
10	(d2-10)	90,03	0,16	0,91
11	(d3-1)	90,03	0,64	0,90
12	(d3-4)	89,20	0,53	0,90
13	(d3-5)	89,67	0,69	0,90
14	(d3-7)	89,90	0,47	0,90
15	(d3-8)	89,47	0,48	0,90
16	(d4-1)	89,83	0,64	0,90
17	(d4-2)	89,87	0,59	0,90
18	(d4-3)	89,73	0,62	0,90
19	(d4-4)	89,60	0,62	0,90
20	(d4-5)	89,90	0,61	0,90
21	(d5-1)	89,60	0,70	0,90
22	(d5-4)	89,43	0,59	0,90
23	(d5-5)	89,33	0,52	0,90
24	(d5-7)	90,10	0,60	0,90
25	(d5-8)	89,33	0,75	0,90

El alfa de cronbach y las correlaciones entre los diferentes ítems que conforman el presente cuestionario, dejan ver la consistencia general del mismo, dado que los ítems d1-8, d2-7, d3-1, d3-4, d3-5, d4-1, d4-2, d4-3, d4-4, d4-5, d5-1, d5-4, d5-5, d5-7, d5-8 presentan unas correlaciones moderadas entre ellos con respecto a la configuración estratégica de dichas empresas objeto de estudio de la presente investigación.

Buscando dar muestra de la consistencia del instrumento y su fiabilidad, se decidió analizar el alfa de cronbach correspondiente a cada una de las cinco dimensiones que conforman el cuestionario, tal como se evidencia a continuación.

Dimensión 1, Estructura Organizacional, dicha dimensión busca identificar como las estructuran las actividades y tareas cada una de las organizaciones.

Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad Dimensión 1

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach dimension Estructura Organizacional	N de elementos
0,63	5

Tabla 7 Estadística total del elemento Dimensión 1

ESTADÍSTICAS TOTAL DEL ELEMENTO				
ITEM	ESTDISTICOS TOTAL- ELEMENTO (Dimension 1)	MEDIA ESCALA	CORRELACION	ALFA DE CRONBACH
1	(d1-2) Las desiciones importantes solo son tomadas por los directivos de la organización	15,00	0,24	0,64
2	(d1-4) Las areas de la empresa estan claramente definidas	14,90	0,33	0,61
3	(d1-6) Sus actividades requieren mas conocimientos y habilidades, "paso a paso"	15,23	0,21	0,66
4	(d1-8) Se mide el rendimiento de la organización asignando objetivos a cumplir sobre el nivel de ventas o atencion mensual	15,80	0,55	0,48
5	(d1-9) La autoridad dentro de su organización se traslada a otros empleados dependiendo de la necesidad	15,60	0,63	0,43

Dimensión 2, Relación Organización-Ambiente, Su objetivo se centra en reflejar como las empresas reaccionan frente al entorno.

Tabla 8 Estadísticas de fiabilidad, Dimensión 2

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach dimension Relacion Organización-Ambiente	N de elementos
0,74	5

Tabla 9 Estadística total del elemento Dimensión 2

ESTADÍSTICAS TOTAL DEL ELEMENTO				
ITEM	ESTDISTICOS TOTAL- ELEMENTO (Dimension 2)	MEDIA ESCALA	CORRELACION	ALFA DE CRONBACH
1	(d2-2) Los servicios que ofrecemos son personalizados de acuerdo a las necesidades de cada cliente	13,60	0,53	0,68
2	(d2-5) Dentro de la organización nunca se presentan situaciones diferentes	14,47	0,46	0,71
3	(d2-7) La competencia cada vez es mas exigente	13,67	0,63	0,63
4	(d2-9) Las actividades que se desarrollan requieren de un conocimiento muy avanzado	13,70	0,44	0,71
5	(d2-10) Las decisiones de gobierno afectan directamente las actividades de la empresa	13,90	0,44	0,71

Dimensión 3, Consistencia de la estructura organizacional, identifica que tan correlacionadas se encuentran sus estrategias con las actividades desarrolladas.

Tabla 10 Estadística de fiabilidad, Dimensión 3

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach dimensión consistencia en la estructura organizacional	N de elementos
0,78	5

Tabla 11 Estadística total del elemento Dimensión 3

ESTADÍSTICAS TOTAL DEL ELEMENTO				
ITEM	ESTDISTICOS TOTAL- ELEMENTO (Dimension 3)	MEDIA ESCALA	CORRELACION	ALFA DE CRONBACH
1	(d3-1) Entre los miembros de su empresa hay afinidad independientemente del cargo que ocupen	15,63	0,52	0,77
2	(d3-4) Todas las actividades a desarrollar estan coordinadas y supervisadas por un responsable	14,80	0,40	0,78
3	(d3-5) Las tareas realizadas tienen un proceso y empleado por sus responsables	15,27	0,72	0,69
4	(d3-7) Los empleados que tienen funciones similares comparten el mismo conocimiento y las mismas competencias	15,50	0,55	0,74
5	(d3-8) Las habilidades y conocimientos de los trabajadores son acordes a sus funciones	15,07	0,64	0,71

Dimensión 4, Innovación tecnológica, busca caracterizar como las empresas establecen relaciones entre su labor desarrollada y el diseño o usa de procesos tecnológicos.

Tabla 12 Estadísticas de fiabilidad, Dimensión 4

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach dimension Innovacion tecnologica	N de elementos
0,83	5

Tabla 13 Estadística total del elemento Dimensión 4

ESTADÍSTICAS TOTAL DEL ELEMENTO				
ITEM	ESTDISTICOS TOTAL- ELEMENTO (Dimension 4)	MEDIA ESCALA	CORRELACION	ALFA DE CRONBACH
1	(d4-1) La organización constantemente esta en busqueda de nuevas formas de organizar una actividad que permita solucionar algun problema	14,77	0,68	0,78
2	(d4-2) Frecuentemente los servicios o productos que se ofrecen estan dirigidos a distintos tipos de clientes	14,80	0,62	0,80
3	(d4-3) La organización identifica nuevas formas de distribucion y entrega del servicio, buscando mejorar las relaciones con proveedores y clientes	14,67	0,50	0,83
4	(d4-4) En estos momentos la tecnologias de la informacion y las telecomunicaciones (TICS), son utilizadas por todas las empresas del sector	14,53	0,73	0,77
5	(d4-5) Las TICS (tecnologias de la informacion y las comunicaciones), se encuentran presentes en cada uno de los procesos y actividades dentro de la organización	14,83	0,63	0,79

Dimensión 5, Liderazgo Organizacional, pretende clarificar las características y conductas del (los) líder de la organización.

Tabla 14 Estadística de fiabilidad, Dimensión 5

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach dimension Innovacion tecnologica	N de elementos
0,83	5

Tabla 15 Estadística total del elemento Dimensión 5

ESTADÍSTICAS TOTAL DEL ELEMENTO				
ITEM	ESTDISTICOS TOTAL- ELEMENTO (Dimension 4)	MEDIA ESCALA	CORRELACION	ALFA DE CRONBACH
1	(d4-1) La organización constantemente esta en busqueda de nunevas formas de organizar una actividad que permita solucionar algun problema	14,77	0,68	0,78
2	(d4-2) Frecuentemente los servicios o productos que se ofrecen estan dirigidos a distintos tipos de clientes	14,80	0,62	0,80
3	(d4-3) La organización identifica nuevas formas de distribucion y entrega del servicio, buscando mejorar las relaciones con proveedores y clientes	14,67	0,50	0,83
4	(d4-4) En estos momentos la tecnologias de la informacion y las telecomunicaciones (TICS), son utilizadas por todas las empresas del sector	14,53	0,73	0,77
5	(d4-5) Las TICS (tecnologias de la informacion y las comunicaciones), se encuentran presentes en cada uno de los procesos y actividades dentro de la organización	14,83	0,63	0,79

Lo anterior permitió identificar que la dimensión No. 1 nombrada como Estructura Organizacional, arrojó un alfa de cronbach de 0,63, permitiendo inferir que dicha dimensión presentó mayor dificultad de comprensión el concepto de estructura organizacional para los encuestados, revelando una disonancia entre la tercera dimensión identificada como Consistencia de la Estructura Organizacional. De acuerdo a los datos descriptivos obtenidos, se puede inquirir que la razón de la poca comprensión que presentan los administradores o gerentes de dichas microempresas hacia la estructura organizacional, se debe, a la formación académica de dichos administradores, dado que el 90% de los gerentes manifestó tener estudios médicos veterinarios Zootecnistas, lo cual estaría ocasionando las falencias presentadas en torno a las competencias administrativas gerenciales que debe desarrollar todo administrador.

Las demás dimensiones del instrumento presentan un alfa de cronbach mucho más alto, brindando mayor consistencia de la misma, lo cual permite inferir que los administradores se encuentran más familiarizados con los aspectos relacionados a la innovación tecnológica, a la relación organización ambiente y al liderazgo organizacional, aspectos que revelan tener mayor trascendencia para dichas microempresas. De esta misma forma se puede observar que las dimensiones del presente cuestionario presentan una mayor consistencia cuando actúan de manera conjunta, que actuando de forma individual.

3.4 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

En el trabajo de campo se realizaron de manera efectiva 30 encuestas propuestas originalmente en el proyecto, lo cual arroja un nivel de efectividad del 100%. Fueron encuestados los gerentes o administradores de las Clínicas Veterinarias de la ciudad de Barranquilla, quienes conocen el funcionamiento estratégico de las organizaciones.

Buscando brindarles fiabilidad a los datos obtenidos, el instrumento fue sometido al modelo factorial de extracción de primeros componentes, iniciando con la prueba de KMO.

Tabla 16 Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,31
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	607,61
	gl	300,00
	Sig.	0,00

Los estudios preliminares no permitieron obtener un KMO, para tratar de solucionar este problema se procedió a eliminar ítems de la matriz, teniendo en consideración los criterios de los efectos de su alfa de cronbach dentro del instrumento.

Se tomó la decisión de eliminar por el criterio de menor Cronbach, los ítems que menos afectaban los alfa de cronbach en cada dimensión, así como también se tomó la decisión, de dejar la matriz cuadrada de cinco por cinco¹. Luego de corrido el modelo del alfa de cronbach se puede finalmente evidenciar en primera instancia que el cronbach se afectó muy poco, mejorando sus índices, segundo, cuando se hizo el análisis de extracción se pudo encontrar la prueba KMO, con un índice de 0.31.

Es claro para los investigadores que el mínimo aceptable de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin para un estudio confirmatorio es en promedio de 0,7 con significancia estadística. Dado que es un estudio exploratorio se utilizó el criterio del tamaño de la muestra como mínimo de normalidad

¹ La matriz cuadrada facilita los procesos de extracción de primeros componentes, y de paso permite mejorar la prueba KMO

de 30 de acuerdo al canon estadístico (Meister, 1999) de estadística paramétrica y economía. Se adjudica el menor tamaño de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin, al reducido tamaño de muestra, para efectos de esta investigación es aceptable teniendo en cuenta que es un estudio exploratorio.

Inferimos que si hacemos un muestreo probabilístico y aumentamos el tamaño de muestra de una manera considerable esta prueba Kaiser-Meyer-Olkin seguramente se incrementará considerando el teorema del límite central. Dado que presenta una prueba de significancia válida y debido a la teoría del límite central que dice que al aumentar el tamaño de muestra aumentará el resultado.

La prueba de KMO obtenida permitió identificar que la extracción es viable, con una extracción superior a 0,7. Lo que deja ver que existe correlación entre cada uno de los ítem relacionados en el instrumento, tal como se puede apreciar a continuación; Ver tabla No 17. Comunalidades

Tabla 17 Comunalidades

Comunalidades		
Items	Inicial	Extracción
d1-2 Decisiones importantes tomadas por directivos	1,00	0,72
d1-4 Areas Definidas	1,00	0,86
d1-6 Actividades requiere conocimiento y habilidades que procesos	1,00	0,81
d1-8 El rendimiento se mide asignando metas	1,00	0,91
d1-9 La autoridad se traslada a otros empleados	1,00	0,89
d2-2 Servicios ofrecidos son personalizados	1,00	0,69
d2-5 nunca se presentan situaciones diferentes	1,00	0,71
d2-7 competencia mas exigente	1,00	0,79
d2-9 las actividades requieren conocimientos avanzados	1,00	0,86
d2-10 El gobierno afecta directamente a la empresa	1,00	0,87
d3-1 Hay afinidad entre los empleados	1,00	0,86
d3-4 El supervisor se encarga de controlar a los trabajadores	1,00	0,78
d3-5 Las tareas tienen su proceso y responsable	1,00	0,79
d3-7 Los empleados tienen funciones similares	1,00	0,86
d3-8 Las habilidades y conoci. corresponde a sus funciones	1,00	0,87
d4-1 Se buscan nuevas formas de solucionar un problema	1,00	0,91
d4-2 Los servicios están dirigidos a distintos tipos de clientes	1,00	0,74
d4-3 Se buscan nuevas formas para mejorar las relaciones clientes/provedores	1,00	0,80
d4-4 en estos momentos las TICS son utilizadas en la org.	1,00	0,88
d4-5 Las TICS se encuentran en todos los procesos y act.	1,00	0,78
d5-1 Dedicar tiempo a la planeación y dirección	1,00	0,84
d5-4 Las funciones son claras para enfrentar la competencia.	1,00	0,84
d5-5 Conoce el negocio y su crecimiento	1,00	0,87
d5-7 Permite que sus trabajadores tomen sus propias decisiones	1,00	0,78
d5-8 Promueve el cambio para mejorar	1,00	0,71
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

CAPITULO 4: RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo describe, analiza y explica los resultados obtenidos, a partir, de los enfoques teóricos desarrollados en el marco teórico, de la presente investigación. Con el propósito principal de dar respuesta a la pregunta de investigación.



Ilustración 4 Análisis y Resultados, Elaboración propia

4.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR VETERINARIO DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

El gremio de microempresarios veterinarios en términos generales, durante los últimos años ha venido transformándose y convirtiéndose en un gremio pujante del tercer sector económico. En Colombia, las organizaciones que conforman el sector han contribuido mucho al desarrollo y al mejoramiento de la competitividad como país y como estructura del servicio veterinario. Según la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) y el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el servicio veterinario de Colombia es uno de los mejores del mundo, esta afirmación resulta de un trabajo de seguimiento que estas organizaciones han venido realizando para la implementación de acciones de mejora, que impacten positivamente el estatus sanitario del país.

En la ciudad de Barranquilla durante las últimas décadas, las Clínicas Veterinarias han venido ocupando una parte significativa del sector de servicios. La responsabilidad con los animales domésticos y el conocimiento alrededor del cuidado de ellos, ha generado conciencia en la sociedad, traducándose esto en beneficios directos e indirectos para los empleados y empleadores de este sector.

Este fenómeno es de doble vía, es decir, también hay unos efectos tanto positivos como negativos, como resultado de todo este auge en el sector veterinario y de su dinamismo; estas organizaciones han tenido que adaptar su dinámica de trabajo a las exigencias del mercado y a cambios en el ámbito social, cultural e incluso legal.

Según datos de la Cámara de Comercio de Barranquilla, existen 125 empresas que tienen como actividad económica “Servicios y/o actividades Veterinarias”, matriculados y renovados en el periodo comprendido entre los años 2017 y 2018. De esa cifra, y de acuerdo al tamaño de sus activos, solo una es considerada como “Pequeña Empresa”, los 124 restantes son catalogadas como Microempresas, objeto de análisis de esta investigación.

Según la Ley 590 de 2000, las Microempresas deben tener un tamaño no superior a 10 empleados, sin embargo se encontró un porcentaje muy bajo de microempresas cuyo tamaño de empleados está dentro de un rango entre 12 y 15. La mayoría de las clínicas veterinarias tienen menos de 5 empleados, lo que asciende a un 67%, seguido de microempresas que cuentan con un grupo de 6 y hasta 11 trabajadores (30%), como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 18 Tamaño de la empresa

No. de Empleados	FA	FR (%)
1-5	20	67%
6-11	9	30%
12-15	1	3%
Total	30	100%

Esta distribución es muy característica de este sector, pues las actividades a desarrollar al interior de este tipo de organizaciones, no requieren un alto grado de especialización en cada uno de sus procesos, así bien un empleado del área administrativa puede participar activamente de otras actividades sin que afecte su rendimiento ya que las actividades requieren más conocimiento y

habilidades que procesos “paso a paso”, y según lo recopilado en el ejercicio más del 80% de los encuestados lo consideran cierto.

Para Juan Vela (2012), director de Programa de Medicina Veterinaria de la Universidad de la Salle, el desarrollo científico y tecnológico y su entendimiento del mundo, ha gestado una versión de médicos veterinarios que generaron las condiciones para que el sector fuera capaz de proveer los medios suficientes y necesarios para fomentar el avance de la sociedad al fortalecer su estructura, esto explica un poco el auge de este sector no solo en el interior si no en la Costa Caribe Colombiana, pero al mismo tiempo estimula a diversificar los servicios y a especializarse en las necesidades de cada región. Para el caso de Barranquilla, se encuentran clínicas veterinarias que tienen más de 15 años en funcionamiento, pero en su mayoría, tienen 10 años de edad o menos, elemento que de la mano del “tamaño”, conforman la variable contingente, planteadas por Woodward y Kahanwalla en sus investigaciones, y que proponen que cuanto más antigua es la organización, más conocimiento y aprendizaje posee para adaptarse al entorno y brindar el servicio que su mercado exige.

Con base en el ejercicio realizado, se evidencia que las organizaciones necesitan tiempo para adaptarse a su entorno y mejorar la actitud frente al dinamismo y exigencias del mismo. El siguiente cuadro muestra que el tamaño como variable contingente, no determina el que personalicen o no sus servicios, así bien las clínicas veterinarias cuentan con la posibilidad de adaptarse a la necesidad de cada cliente y sector, lo que no ocurre con la edad de la empresa, pues en este otro aspecto, sí se refleja una diferencia en cuanto a la estandarización de los servicios que ofrecen; la atención personalizada es menos frecuente y tienen un conocimiento más amplio de las necesidades de sus clientes.

Tabla 19 Tabla cruzada de dos variables

LOS SERVICIOS QUE OFRECEMOS SON PERSONALIZADOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE CADA CLIENTE	N° de empleados			Total	Edad de la empresa					Total
	(1-5)	(6-10)	(11-16)		De 1 a 5 años	De 6 a 11 años	De 12 a 16 años	De 17 a 21 años	más de 22 años	
Nunca	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1
Pocas Veces	2	1	0	3	1	1	1	0	0	3
Frecuentemente	3	2	0	5	2	2	1	0	0	5
Casi-siempre	10	4	1	15	3	9	0	2	1	15
Siempre	4	2	0	6	3	1	1	0	1	6
Total	20	9	1	30	9	13	3	2	3	30

Este fenómeno también es explicado porque la edad les da la experiencia necesaria para conformar una estructura sólida en la cual logren especializar su quehacer y estandarizar sus procesos.

Adicionalmente, mientras más regulado sofisticado sea el sistema técnico, se obtendrán mejores resultados en relación a las operaciones y más elaborada será la estructura administrativa. Las organizaciones más antiguas tienden a mejorar y a tecnificar sus procesos, así bien las microempresas del sector veterinario, en su mayoría aplican Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en sus procesos y actividades, y mientras más años de experiencia poseen, son más conscientes de la necesidad del uso y de las mismas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 20 Tabla cruzada de una variable (d4-5) Vs Edad de la empresa

Las TICS se encuentran en todos los procesos y actividades dentro de la organización	Edad de la empresa					Total
	De 1 a 5 años	De 6 a 11 años	De 12 a 16 años	De 17 a 21 años	más de 22 años	
Nunca	0	2	0	0	0	2
Pocas Veces	0	0	1	0	0	1
Frecuentemente	5	3	1	2	1	12
Casi-siempre	3	3	1	0	1	8
Siempre	1	5	0	0	1	7
Totales	9	13	3	2	3	30

Esta conducta de comportamiento está asociada también con la formación y capacitación tanto de los empleados como de quienes tienen cargos directivos. La mayoría de los gerentes tiene formación de Médico Veterinario Zootecnista, profesión que además de tener la formación clínica y la atención a grandes y pequeños animales, pueden desarrollar técnicas para el aprovechamiento de los animales y recursos, lo que les exige que estén al tanto de avances y procesos tecnológicos para el desarrollo de sus actividades.

Esta es una de las razones por las cuales, las clínicas lideradas por zootecnistas, tienen un mayor interés en el uso de TICs en sus procesos y actividades, como se ve reflejado en el siguiente cuadro:

Tabla 21 Tabla cruzada de una variable (d4-5) Vs Formación del gerente o propietario

Las TICS se encuentran en todos los procesos y actividades dentro de la organización	Formación del Gerente o Propietario			Total
	Médico Veterinario	Médico Veterinario Zootecnista	Otro	
Nunca	0	2	0	2
Pocas Veces	0	1	0	1
Frecuentemente	1	10	1	12
Casi-siempre	2	6	0	8
Siempre	2	5	0	7
Total	5	24	1	30

Según el ejercicio realizado, son muy pocos, los gerentes y/o propietarios del gremio de microempresarios del sector veterinario que tienen una formación diferente a la clínica, o bien, estudios de posgrado en administración, economía o afines. Los motivos más comunes, suelen estar relacionados con cierta prevención a las áreas o componentes numéricos, contables y/o financieros que contienen estas carreras.

Por otra parte, en lo relacionado con la noción de liderazgo, los gerentes o propietarios de este tipo de organizaciones entienden las funciones que deben ejecutar para que su empresa se sostenga en el mercado y confían en sus empleados en la toma de decisiones de carácter financiero, contable, comercial y otras, por las que su formación profesional, los puede limitar, y se sienten preparados para enfrentarse al dinamismo y hostilidad que caracteriza el entorno en el que se desempeñan. Una de las variables analizadas, fue actitud frente al cambio, y de ese estudio se pudo concluir que la mayoría de las microempresas veterinarias y con mayor edad, promueven el cambio al interior de las empresas, con el fin de mejorar y generar condiciones de adaptabilidad, como se puede ver reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 22 Tabla cruzada de una variable (d5-8) Vs Edad de la empresa

Promueve el cambio para mejorar	Edad de la empresa					Total
	De 1 a 5 años	De 6 a 11 años	De 12 a 16 años	De 17 a 21 años	mas 22 años	
Pocas Veces	0	1	0	0	0	1
Frecuentemente	1	2	1	0	1	5
Casi-siempre	4	5	1	1	2	13
Siempre	4	5	1	1	0	11
Total	9	13	3	2	3	30

De esta manera, se caracteriza el sector veterinario. Un grupo de empresas que están inmersas en un entorno de hostilidad y vulnerabilidad por distintas razones, sin embargo establecen estrategias para adaptarse y poder desarrollar sus actividades y obtener resultados positivos de la misma.

4.2 CONFIGURACIÓN RELACIÓN ORGANIZACIÓN - ENTORNO DE LAS EMPRESAS VETERINARIAS

En los aspectos cuantitativos los factores competitivos aparte de ser tratados con las técnicas estadísticas básicas, fueron sometidos con el modelo exploratorio factorial de primeros componentes.

El cual según (Khan, 2006) El análisis factorial exploratorio (AFE), especifica tanto a un conjunto de técnicas estadísticas como un método único de interdependencia, se considera como el paso decisivo para verificar la consistencia interna de cualquier escala, de la misma forma se utiliza para seleccionar y otorgar significado teórico a un conjunto de variables en un test. Al utilizar este análisis permitió a los investigadores agrupar las variables que se correlacionan de

manera fuerte entre sí, y de las cuales cuentan con una serie de correlaciones con las variables de otro agrupamiento son inferiores (Khan, 2006).

El problema de configuración estratégica desde el punto de vista exploratorio está siendo analizado y explicado en un 81.7% en 8 componentes. De esos 8 componentes los componentes 1 y 2, al parecer son los que tienen el mayor grado de explicación de la varianza, tal como se puede apreciar en la tabla No. 4 varianza total explicada, el componente 1 pesa el 40 % en relación del total de la varianza, lo que indica que dentro de dicho componente se encuentran los factores ms relevantes que le brindan explicación al problema de configuración estratégica.

4.2.1 EXTRACCIÓN DE PRIMEROS COMPONENTES COMO APROXIMACIÓN EXPLORATORIA AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El análisis de los resultados de la presente investigación, parte de la elaboración de la matriz completa de correlaciones entre todas las variables medidas. La presente matriz involucra datos de trazos de conducta organizacional con base a la adaptabilidad en situaciones de contingencia.

Ver tabla No. 4. Varianza total explicada.

Tabla 23 Varianza total explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	8,50	33,99	33,99	8,50	33,99	33,99
2	2,94	11,75	45,74	2,94	11,75	45,74
3	2,25	9,00	54,75	2,25	9,00	54,75
4	1,70	6,81	61,56	1,70	6,81	61,56
5	1,60	6,41	67,96	1,60	6,41	67,96
6	1,22	4,88	72,84	1,22	4,88	72,84
7	1,12	4,50	77,34	1,12	4,50	77,34
8	1,10	4,41	81,75	1,10	4,41	81,75
9	0,77	3,10	84,85			
10	0,67	2,67	87,52			
11	0,61	2,44	89,96			
12	0,55	2,19	92,16			
13	0,42	1,66	93,82			
14	0,40	1,60	95,42			
15	0,30	1,20	96,62			
16	0,21	0,83	97,45			
17	0,19	0,76	98,21			
18	0,15	0,58	98,79			
19	0,10	0,42	99,21			
20	0,09	0,35	99,56			
21	0,05	0,21	99,77			
22	0,03	0,10	99,87			
23	0,02	0,08	99,95			
24	0,01	0,04	99,99			
25	0,00	0,01	100,00			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

La matriz de correlación presenta los coeficientes de correlación entre cada par de variables pertenecientes a las cinco dimensiones desarrolladas, y generadas por el software estadístico SPSS, a partir de los datos obtenidos por la encuesta. Para que el análisis sea fructífero, es conveniente que la matriz de correlación contenga grupos de variables que se correlacionen fuertemente entre sí. En el marco de la adaptabilidad organizacional, se busca que cada organización pueda adoptar diferentes tipos de configuraciones estructurales de acuerdo a su entorno, generando de esta forma estrategias y prácticas, que les permita liderar ventajas competitivas. Emergen 8 componentes que explican más del 81% de la varianza en la configuración.

Cada clínica veterinaria, se encuentra afectada por diferentes aspectos que pueden modificar su estructura organizacional, en busca de estrategias que generen un lapso de estabilidad.

En el siguiente cuadro, ver tabla No. 5, Matriz de correlación entre dimensiones, los valores de las correlaciones más altas, las vamos a distinguir por medio de otro color y en la sección de anexos podemos encontrar los gráficos de la matriz de correlación.

Analizando la matriz de correlación correspondiente a la presente investigación se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. Las variables (d1-8) y (d1-9), presentan una correlación positiva, es decir que, dentro de la estructura organizacional de las clínicas veterinarias, la relación entre la autoridad y delegación de funciones es directamente proporcional a la asignación de compromisos y metas buscando medir el rendimiento en función de alcanzar los niveles competitivos de la organización.
2. Las variables (d1-8) y (d1-9), presentan una correlación positiva, es decir que dentro de la estructura organizacional de las clínicas veterinarias, la relación entre la autoridad y delegación de funciones es directamente proporcional a la asignación de compromisos y metas buscando medir el rendimiento en función de alcanzar los niveles competitivos de la organización.
3. Las variables (d2-7) y (d2-5), se encuentran a su vez directamente relacionadas obligando a las clínicas veterinarias a no quedarse en su zona de confort, y buscar formas de innovar sus procesos y servicios, para evitar quedar rezagados frente a la exigente competencia.

4. Es claro que, para cada una de las microempresas estudiadas, la estructura organizacional está ligada fuertemente a los cambios y exigencias del entorno, por esta razón se requiere que los empleados posean estudios profesionales acordes a las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la organización. Por esta razón entre mejor se encuentren definidas las áreas de las clínicas veterinarias, mayor claridad se tendrá acerca de la estructura de las funciones y sus requerimientos profesionales. Las Variables (d2-9) y (d1-4) mantienen una relación directamente proporcional positiva.
5. Para las variables (d3-1) y (d1-6), (d3-5) y (d1-6) manifiestan una correlación positiva, esta relación de crecimiento, donde la estructura organizacional y la relación con su consistencia, se encuentra directamente afectadas, es importante reconocer que entre mejor estructuradas se encuentren sus tareas de acuerdo a los conocimientos requeridos, así también será más compacta la planeación y desarrollo de las mismas. Si se afecta la estructura se verá afectada a su vez las estrategias a desarrollar.
6. Las variables (d3-7) y (d3-5), (d3-8) y (d3-7) manifiestan la alta consistencia en la estructura organizacional, debido a que cada una de las tareas se encuentran claramente definidas y asignadas, de acuerdo a los conocimientos y competencias de cada uno de los empleados. Si no se realiza un adecuado análisis de puestos en el cual se detallen las tareas y funciones será muy difícil identificar las competencias y habilidades que debe tener la persona idónea para la tarea, demorando de esta forma los procesos dentro de la organización.
7. Para las clínicas veterinarias es importante la constante actualización de sus procesos o tareas, las variables (d4-1) y (d3-5), establecen la relación positiva entre labor desarrollada y la creación y empleo de procesos tecnológicos que faciliten el manejo de las diferentes situaciones presentes en las organizaciones objeto de estudio.
8. Es importante para las actividades de las clínicas veterinarias, indagar nuevas formas y métodos que permitan enfrentar la exigente competencia, de esta forma las variables (d4-

- 3) y (d2-7), representan una correlación directamente proporcional, donde por cada vez que la competencia aplica nuevas formas de realizar sus procesos, es preciso que la cada clínica busque de manera individual como estar al nivel de su competencia, para evitar un proceso de declive en un futuro.
9. La dimensión Innovación tecnológica, demuestra una fuerte marcación dentro del comportamiento de dichas empresas, buscando establecer las relaciones positivas entre la labor desarrollada y los diferentes procesos tecnológicos que permiten mejorar la prestación y estandarización del servicio. Dentro de la matriz de correlación se puede identificar dicha relación con la influencia mutua que ejercen las variables (d4-4) y (d4-2), (d4-5) y (d4-1).
10. La dimensión Liderazgo organizacional presenta una fuerte correlación con la dimensión innovación tecnológica, demostrando la influencia positiva entre las mismas, donde dichos aspectos representan el diario actuar de cada una de dichas organizaciones, La planeación y el manejo de la comunicación con los empleados representan un valor fundamental para dichas empresas, sumando los constantes cambios que deben estar dispuestos a realizar de acuerdo a los retos que expone el entorno. Todo lo anterior permite demostrar que si no existe una planeación acertada por parte de la dirección no podrán acceder a los cambios y propuestas tecnológicas que ofrece el mercado. Tal como se puede apreciar en la matriz de correlación específicamente en las variables (d5-1) y (d4-5), (d5-8) y (d4-4).
11. Es importante dentro del marco de la adaptabilidad organizacional el liderazgo y la forma como este se ejecute. Del conocimiento de la organización y el mercado que este posea, así como las conductas que desarrolle entorno a los empleados, depende la respuesta de la organización hacia el entorno competitivo. En los momentos de crisis del contexto organizacional, el líder debe tener en cuenta la visión de la institución y la estimulación del aprendizaje organizacional continuo hacia sus colaboradores, aplicar constantemente la motivación y participación de sus empleados en decisiones claves que permitan minimizar los riesgos al momento de enfrentar los mercados fluctuantes. Tal como lo

demuestran las altas correlaciones manifestadas entre las variables (d5-4) y (d5-1), (d5-5) y (d5-4), (d5-7) y (d5-1).

El instrumento utilizado para la recolección de la información, consta de 5 dimensiones, cada una con 5 ítems de selección en escala Likert, luego de exponer el instrumento a la extracción de primeros componentes se obtuvieron los 8 componentes que se pueden apreciar en la tabla No. 5, de los cuales el primer componente arrojó el mayor grado de explicación conteniendo por completo dos de las cinco dimensiones propuestas en instrumento. De esta forma se puede inferir que estas dos dimensiones identificadas como la dimensión 4 nombrada como, Innovación tecnológica y la dimensión 5 nombrada como Liderazgo organizacional, presentan la mayor carga explicativa al problema expuesto en la presente investigación. Cabe resaltar que dentro de dicho componente también se pueden apreciar algunos ítems de otras dimensiones, dos ítems de la dimensión tres nombrada como consistencia de la estructura organizacional, y un ítem de la dimensión una nombrada estructura organizacional. Ver tabla No. 6 Matriz extracción de primeros componentes

Tabla 25 Matriz extracción de primeros componentes

Matriz de componente ^a								
Item	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
d5-8	0,79	0,16	-0,02	-0,02	-0,14	0,02	-0,20	-0,04
d5-1	0,79	-0,32	0,06	-0,10	-0,22	0,08	0,19	0,05
d3-5	0,76	-0,17	0,02	-0,20	0,24	-0,29	-0,08	0,08
d4-1	0,72	-0,20	-0,46	-0,30	0,13	-0,12	0,05	0,12
d3-1	0,71	0,06	0,39	-0,16	0,09	-0,15	-0,09	-0,37
d4-5	0,68	-0,22	-0,49	0,01	-0,06	0,08	-0,06	-0,12
d5-4	0,68	-0,32	0,24	-0,01	-0,34	0,06	0,32	-0,04
d5-7	0,67	-0,35	0,33	0,22	-0,14	0,13	0,03	0,07
d4-3	0,66	0,46	0,07	-0,28	0,06	0,24	0,04	-0,06
d4-4	0,66	0,12	-0,33	0,02	0,10	0,22	-0,45	-0,27
d4-2	0,64	0,29	-0,17	-0,18	-0,08	-0,11	-0,42	-0,06
d1-8	0,61	-0,05	-0,51	0,34	-0,13	-0,25	0,12	-0,26
d5-5	0,60	-0,09	0,15	-0,29	-0,46	0,40	0,15	-0,04
d3-4	0,60	-0,17	-0,10	-0,09	-0,34	-0,46	0,07	0,22
d3-8	0,57	-0,34	0,24	-0,11	0,33	0,07	-0,22	0,44
d3-7	0,53	-0,43	0,22	0,17	0,50	0,26	0,05	0,06
d2-5	0,44	0,38	-0,24	-0,07	0,15	0,23	0,37	0,32
d2-2	0,25	0,65	-0,06	0,24	-0,15	0,31	0,15	-0,07
d2-10	0,15	0,64	-0,37	0,02	0,00	-0,02	-0,04	0,54
d2-7	0,55	0,58	0,17	0,01	0,32	0,02	0,11	-0,12
d2-9	0,35	0,52	0,61	0,26	-0,12	-0,06	-0,15	0,00
d1-9	0,41	-0,06	-0,38	0,67	0,22	-0,04	0,26	-0,13
d1-2	0,25	-0,37	0,03	0,56	0,07	0,28	-0,31	0,17
d1-4	0,43	0,27	0,33	0,47	-0,33	-0,33	-0,10	0,23
d1-6	0,46	0,18	0,30	-0,04	0,52	-0,32	0,29	-0,11

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 8 componentes extraídos.

La anterior tabla nombrada como la matriz de extracción de componentes, deja ver que dentro de las cinco dimensiones desarrolladas dentro del instrumento existen dos componentes que tienen el mayor grado de explicación, y que condensan los ítems que presentan mayor trascendencia para dichas empresas.

El componente No. 1 se encuentra representado o contenido por todos los ítems que conforman las dimensiones d4 y d5, así como también algunos de la dimensión d3, y d1, de los cuales tres de ellos representan el mayor grado de explicación de dicho componente tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Los ítems d5-8, d5-9, d3-5 y d4-1, manifiestan la importancia que tienen para estas organizaciones el liderazgo organizacional (d5), la consistencia de la estructura organizacional (d3) y la innovación tecnológica (d4).

Lo anterior denota que para cada una de estas clínicas veterinarias el cambio se maneja de manera conveniente cuando maneja un adecuado liderazgo, desarrollándose de manera eficaz y exitosa. (Gill, 2003). Es claro que el liderazgo se mide sobre la capacidad de influir sobre otros (colaboradores) según su posición jerárquica dentro de la organización (Bustamante y Barreat, 1998), proporcionando técnicas valiosas que permiten alcanzar los objetivos individuales y grupales, es el líder según diferentes autores quien debe ejemplificar con su propio actuar y respeto hacia las normas buscando ganar respeto y status ante sus seguidores. De este proceso depende el comportamiento de los colaboradores ante periodos de crisis, estimulando su capacidad de respuesta ante las demandas del cambio. Según (Porrás y Robertson, 1995 citados por García et al., 2007) el proceso del cambio organizacional respecto al proceso del líder, debe presentar ciertas características: ser motivante, facilitar una visión compartida, tener respaldo político, incluir la participación de los empleados y tener conciencia de la necesidad de modificar normas y procedimientos de acuerdo al contexto turbulento que se presente dentro de dichas organizaciones.

Todo lo anterior es actualmente una pieza fundamental dentro de las clínicas veterinarias al momento de presentar turbulencias debidas a los cambios del entorno, es el liderazgo efectivo el que le permite a estas empresas sobresalir a los eventos fortuitos que los diferentes eventos del entorno afectan la estabilidad de las mismas. La motivación y el alto grado de lograr influir en sus colaboradores les permite adaptarse a los eventos que ocasionan el cambio organizacional, de esta misma forma cada paso que emprenda el líder del proceso no puede deberse al azar ni a la casualidad, se debe brindar el tiempo necesario a la planeación y buena dirección de los procesos, dichas características cuentan con un porcentaje de explicación del 0,79 dentro de la matriz de extracción de componentes, demostrando el grado de importancia y relevancia para las empresas objeto de estudio de la presente investigación.

Seguidamente dentro de la extracción de componentes en menor grado de explicación, sin perder importancia se encuentran las dimensiones que representan la consistencia de la estructura organizacional, en relación a la asignación a responsables de tareas y procesos y la innovación tecnológica, buscando permanentemente nuevas formas de solucionar los problemas, permiten la existencia de dichas empresas, reconociendo que se debe tener mantener una estructura organizacional adaptable al cambio, manteniendo una innovación constante, evitando de esta manera presentar un equilibrio contante que podría llevarlas al declive. Ver Tabla No 7.

Así como también se puede observar que dentro de los 8 componentes extraídos, el que presenta un grado de explicación relevante, en menor proporción es el componente número dos, el cual contiene y se explica completamente con la dimensión numero dos nombrada Relación organización Ambiente.

De esta forma se puede inferir que, para cada una de estas clínicas veterinarias de la ciudad de Barranquilla, la adaptabilidad organizacional, se encuentra directamente relacionada con los cambios y contingencias que ocasionan el ambiente externo, generando a su vez que dichas empresas tengan que diseñar una configuración adecuada para evitar quedar inoperante ante la competencia. De cada uno de los factores generados por un entorno hostil e incierto, es donde se determinan las estrategias a implementar y es cuando cada una de las clínicas veterinarias desarrolla procesos de adaptación desde su estructura organizacional para afrontar las situaciones que se generen a partir de sus actividades diarias y cotidianas.

Tabla 26 Representación componente No. 1

Extraccion Items	Componente No. 1
d5-8 Promueve el cambio para mejorar	0,79
d5-1 Dedicar tiempo a la planeación y dirección	0,79
d3-5 Las tareas tienen su proceso y responsable	0,76
d4-1 Se buscan nuevas formas de solucionar un problema	0,72
d3-1 Hay afinidad entre los empleados	0,71
d4-5 Las TICS se encuentran en todos los procesos y act.	0,68
d5-4 Las funciones son claras para enfrentar la competencia.	0,68
d5-7 Permite que sus trabajadores tomen sus propias decisiones	0,67
d4-3 Se buscan nuevas formas para mejorar las relaciones clientes/proveedores	0,66
d4-4 en estos momentos las TICS son utilizadas en la org.	0,66
d4-2 Los servicios están dirigidos a distintos tipos de clientes	0,64
d1-8 El rendimiento se mide asignando metas	0,61
d5-5 Conoce el negocio y su crecimiento	0,60

Dentro de la dimensión dos se definieron una serie de cinco ítems que definen en alto grado la relación organización-ambiente para las empresas en mención, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 27 Dimensión No. 2 Relación organización-Ambiente

Dimension	Componente No. 2
d2-5 nunca se presentan situaciones diferentes	0,38
d2-2 Servicios ofrecidos son personalizados	0,65
d2-10 El gobierno afecta directamente a la empresa	0,64
d2-7 competencia mas exigente	0,58
d2-9 las actividades requieren conocimientos avanzados	0,52

Dentro la extracción del componente No. 2, resalta el ítem d2-2, nombrado como “Los servicios ofrecidos son personalizados”, con el mayor grado de explicación del 0.65 %. Se puede inferir que para cada una de estas empresas una de las estrategias diseñadas para poder enfrentar los cambios constantes del entorno se encuentra basada en la satisfacción de las necesidades de cada uno de sus clientes de manera personalizada y única, teniendo claro que cada requerimiento y tiempo de respuesta es diferente y necesita de una atención particular. De esta forma también es importante resaltar los otros dos ítems identificados como d2-7, d2-10, que presentaron un grado de explicación considerable donde demuestra que los factores políticos y constitucionales y la alta competencia, afectan positiva o negativamente la permanencia y estabilidad de dichas empresas.

Dentro de esta extracción de primeros componentes, el grupo investigador, ha decidido renombrar a estos dos componentes de la siguiente forma:

Componente No. 1: **Innovación y Liderazgo organizacional**

Componente No. 2: **Entorno Competitivo**

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación, tuvo la finalidad de determinar el perfil de adaptabilidad estratégica de las microempresas del sector veterinario de la ciudad de Barranquilla. A través del diseño de un instrumento, construido a partir de los principales supuestos de la configuración estratégica según Henry Mintzberg, la noción de la teoría de la contingencia de Joan Woodward, postulados de Laurence y Lorsch sobre la estructura de una organización y los puntos correspondientes a la teoría del caos de Levy.

Con la aplicación de este instrumento se logró en primera instancia caracterizar el sector empresarial, en el cual están inmersas las Clínicas Veterinarias de la ciudad de Barranquilla.

Los empresarios de este sector, son en su mayoría médicos veterinarios y algunos con una formación adicional en zootecnia, que conocen el sector, las necesidades del mercado y las expectativas de los usuarios de los servicios que prestan estas empresas.

La mayoría (67%) tiene 5 empleados o menos, pues las actividades a desarrollar al interior de este tipo de organizaciones, no requieren un alto grado de especialización en cada uno de sus procesos, así bien un empleado del área administrativa puede participar activamente de otras actividades sin que afecte su rendimiento, por lo que pueden ser sostenibles y desarrollar todos sus procesos con pocos empleados.

A diferencia del tamaño, la edad de la empresa como segunda variable contingente, sí refleja que las organizaciones con mayor edad son quienes más posibilidades tienen para adecuar su oferta de acuerdo a lo que el mercado está exigiendo, esto puede ser explicado porque la edad les da la experiencia necesaria para conformar una estructura sólida en la cual logren especializar su quehacer y estandarizar sus procesos y tener una estructura administrativa más sólida.

Paralelamente, la formación de los gerentes y/o propietarios del gremio de microempresarios del sector veterinario, solo una minoría (3%) tienen una formación diferente a la clínica, o bien, estudios de posgrado en administración, economía o afines. Los motivos más comunes, suelen

estar relacionados con cierta prevención a las áreas o componentes numéricos, contables y/o financieros que contienen estas carreras.

Sintetizando, las clínicas veterinarias han venido ocupando una parte significativa del sector de servicios. La comunidad tiene más conciencia del cuidado de los animales domésticos y el conocimiento sobre las necesidades de las mascotas, traduciéndose esto en beneficios directos e indirectos para los empleados y empleadores de este sector. Sin embargo, con esto trae efectos también efectos negativos, y bien, estas organizaciones han tenido que adaptar su dinámica de trabajo a las exigencias del mercado y a cambios en el ámbito social, cultural e incluso legal, pero cuentan con la experiencia y conocimiento para adaptarse a las exigencias y fluctuaciones del entorno en el que están sumidas.

Por otra parte, en lo concerniente a la configuración de la relación organización – entorno y con base en los resultados de las correlaciones establecidas entre las distintas dimensiones de adaptabilidad, contempladas en el instrumento, se puede concluir que las organizaciones que hacen parte del sector veterinario, pueden adoptar diferentes tipos de configuraciones estructurales de acuerdo a su entorno, en la medida en que generen estrategias y prácticas, que les permitan liderar ventajas competitivas, que es una de las dimensiones con mayor correlación con la definición de la estructura organizacional.

Cada clínica veterinaria, se encuentra afectada por diferentes aspectos que pueden modificar su estructura organizacional, en busca de estrategias que generen un lapso de estabilidad, por ejemplo, aunque para ellas la competencia cada vez es más exigente y los mercados más volátiles, consideran que en el desarrollo de sus actividades nunca se presentan situaciones diferentes, es decir están adaptadas a los cambios y a las distintas situaciones a las que el sector está expuesto.

Otro de los elementos esenciales para configuración de la relación organización – entorno, es la noción de liderazgo, que presenta una fuerte correlación con la dimensión innovación tecnológica y que reflejan el diario actuar de cada una de dichas organizaciones. Así mismo la planeación y el manejo de la comunicación con los empleados representan un valor fundamental para dichas

empresas, sumando los constantes cambios que deben estar dispuestos a realizar de acuerdo a los retos que expone el entorno.

En cuanto a las estrategias que están aplicando las empresas para configurarse y generar adaptabilidad a las situaciones de contingencia, de las cinco dimensiones contempladas para la construcción del perfil de adaptabilidad: Estructura Organizacional, Relación Organización – Ambiente, Consistencia de la Estructura Organizacional, Innovación Tecnológica y Liderazgo Organizacional, se logró extraer dos componentes que explican en un mayor grado la adaptabilidad y contienen los ítems que más correlacionados están entre sí. Así bien, el componente No. 1, renombrado como **“Innovación y Liderazgo Organizacional”** lo que implica que para cada una de estas clínicas veterinarias el cambio se maneja de manera conveniente cuando maneja un adecuado liderazgo y a su vez en su práctica profesional y laboral emplean procesos y técnicas innovadoras.

De la misma manera, el segundo elemento derivado de la extracción de primeros componentes, que fue renombrado como **“Entorno Competitivo”**, también explican la adaptabilidad, como estrategia para configurarse, lo que implica que cada una de estas empresas, tienen muy presente las distintas necesidades de sus clientes, la volatilidad del mercado y las exigencias de la competencia.

Para concluir, en un entorno volátil y muy cambiante, planear a largo plazo puede resultar difícil y que las empresas logren alcanzar un equilibrio estable, es muy poco probable (Levy, 1994). En un mercado en cual, se producen cambios inesperados del entorno, las decisiones y las configuraciones estratégicas en torno a la adaptabilidad, deben tomarse en el corto plazo, y para tal fin las empresas deben configurarse bajo una estructura organizacional basada en la innovación y el liderazgo, que les permita desenvolverse de manera eficiente en entornos competitivos.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilera Enriquez, L., Gonzalez Adame, M., & Rodriguez Camacho, R. (2011). Small Business Competitiveness Model for Strategic Sectors. *Advances in Competitiveness research*, 21.
- Alexander, C. (1962). *Notes of the Synthesis of Form*. Boston: Harvard University Press.
- Ashby, W. R. (1956). *Introduction to Cybernetics*. London: Chapman and Hall.
- Barba Alvarez, A., & Solis Pérez, P. (1997). *Cultura en las Organizaciones*. México: Vertiente Editorial.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 17.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Cámara de Comercio de Barranquilla. Wobi Solutions. Recuperado de <http://ccb.co.wobisolutions.com/> (2018).
- Cardona Acevedo, M., & Gutiérrez Ossa, J. A. (2010). Elementos en el Fortalecimiento de los Mandos de Producción de las Pymes en Colombia desde la Organización y las Políticas. *Pensamiento y Gestión*, 108-131.
- Cardozo, E., Velázquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). El Concepto y Clasificación de la Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1657-1668.
- Careno, P., Broccardo, L., Truant, E., & Vola, P. (2011). Influence of Internationalization on Management Accounting Tools: evidences from Italian Firms. *Economia Aziendale On Line*, 16.
- Child, H. (1977). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. New York: Harper & Row.
- Comstock, D. E., & Scott, W. R. (1977). Technology and the Structure of Subunits: Distinguishing Individual and Workgroups effects. *Administrative Science Quarterly*, 177-202.
- Delaney, D., & Guilding, C. (2011). An Examination of Budgetary roles in the context

of sponsorship management: A contingency perspective. *Journal of Applied Management*, 20.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Re-visited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 25.
- Dubin, R. (1976). Theory Building in Applied Areas. En R. Dubin, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 17-39). Chicago: Rand McNally.
- Fennell, M. L. (1980). The Effects of Environmental Characteristics of the Structure of Hospital Clusters. *Administrative Science Quarterly*, 485-510.
- Flores Ortiz, M. V., Vega Lopez, A., & Solis Quinteros, M. M. (2012). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector servicios en Tijuana, B.C. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9.
- Ford, J. D., & Slocum, J. W. (1977). Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations. *Academy of Management Review*, 561-577.
- González, C.J. (2015) Revista Global de Negocios. Vol.3 (4), pp. 69-81, IBFR.
- Hall, R. H. (1962). Inter-Organizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model. *Administrative Science Quarterly*, 295-308.
- Hannan, M. (2005). Ecologies of Organizations: Diversity and Identity. *Journal of Economic Perspective*, 51-70.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 177-202.
- Huang, S., Meng, S. X., & Yang, Y. (2009). Assessing the goodness of fit of forest models by non-linear mixed model methods. *Canadian Journal of Forest Research*, 18.
- Hultman, M., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2012). Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing*, 1–23. 78
- Jae-Hwa, S., Heath, R. L., & Jaesub, L. (2011). A Contingency Explanation of Public Relations Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture. *Journal of Public Relations Research*, 24.

- Jimenez Saiz, S., & Lorenzo Calvo, A. (2010). El buen entrenador como experto adaptativo que lidera al grupo. *Revista de psicología del Deporte*, 13.
- Johansson, J., & Palona, I. (2012). Environmental Turbulence and the Success of a Firm's Intelligence Strategy: Development of Research Instruments. *International Journal of Management*, 448-458.
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range of organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 35.
- Khazanchi, D. (2005). Information Technology Appropriateness: The contingency theory of "fit" and IT implementation in small and medium enterprises. *The Journal of Computer Information Systems*, 88-95.
- Kimura, T. (1985). Empowerment, P-O Fit, and Work Engagement-A Mediated Moderation Model. 44- 58.
- Koufteros, X., Vondwerembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and External Integration for Product development: The contingency effects on uncertainty, equivocality and platform strategy. *Decision Sciences*, 30.
- Labarca, N. (2008). *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial* Opción, Vol. 24, No. 55.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1975). *Organización y Ambiente*. México: Editorial Labor.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *American Science Quarterly*, 1-47.
- Lizarralde, G. (2011). Structuring of Temporary Multi-Organizations: Contingency Theory in the Building Sector. *Project Management Journal*, 15.
- Lopez Becerra, I., Lopez Martin, N., & Moreno Sanpedro, E. (2008). Procedimientos para la ruptura o cambio de la (in)sensibilidad a las contingencias y el control verbal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 18.
- March, J. (1989). *A Primer Decision Making*. New York: The Free Press.
- Medina Elizondo, M., Molina Morejon, V. M., Armenteros Acosta, M. d., & Lopez Chavarria, S. (2011). Un enfoque estratégico para la sobrevivencia de la Pyme en la comarca lagunera. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 21.79

- Miller, & Dany. (1981). Toward a New Contingency Approach: The search for Organizational Gestalts. *Journal of Management Studies*, 1-26.
- Mintzberg, J. (1990). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
- Nedler, T., & Tushman, M. (1999). *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. México: Oxford University Press.
- Negandi, A. R., & Reinmann, B. C. (1972). A Contingency Theory of Organization Re-examined in the Context of Developing Country. *Academy of Management Journal*, 137-146.
- Ozturan, P., & Ozsomer, A. (2011). Advertising During Economic Downturns: Market Orientation and Industry Environment Effects. *American Marketing Association*.
- Perez Zapata, J., & Cortez Ramirez, J. A. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional: estudio de casos. *Pensamiento y Gestion*, 25.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Corporative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 194-208.
- Pires da Cruz, M. R., Santos Nunes, A. J., & Goncalvez Pinheiro, P. (2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical application of the least preferred co-worker (LPC) scale. *The IUP Journal of Personal Behavior*, 7-26.
- Pugh, D. S. (1971). *Organization Theory*. Londres: Penguin Books.
- Robledo Juan, Del Rio Jorge, Ruiz Gabriel & Omaira Martinez (2015) Las Gestión del Conocimiento: Fundamentos Teóricos. Editorial Jorale y Editorial UABC México.
- San Martín Reina, J. M., Durán Vázquez, R., & Lorenzo Valdés, A. (2008). Corporate Governance, Ownership Structure and Performance in Mexico. *International Business Research*, 12-27.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal Of Managerial Psychology*, 19.
- Shipp, A. J., & Jansen, K. J. (2011). Reinterpreting time in Fit theory. *Academy of Management Review*., 76-101.
- Teasley, R., & Robinson, R. (2005). Understanding technology transfer effectiveness in

japanese organizations: a test of contingency theory. *Academy of Strategic Management Journal*, 20.

- Teen Mak, Y. (1989). Contingency Fit, Internal Consistency and Financial Performance. *Journal on Business, Finance and Accounting*., 273-299.
- Tseng, C. L., Zhao, T., & Fung, C. C. (2009). Contingency estimations using a real options approach. *Construction Management and Economics*, 15.
- Torres, M., Paz, K., (2014). Métodos de recolección de datos para una investigación. Universidad Rafael Landívar, Boletín Electrónico No. 3. Págs 1-21
- Van de Ven, A. H. (1979). Review of Howard Aldrich, Organizations and Environment. *Administrative Science Quarterly*, 320-326.
- Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*., 514-539.
- Van Vienem, A., Nijstad, B. A., & Voskuijl, O. F. (2008). A Person-Environment Fit Approach to Volunteerism: Volunteer Personality Fit and Culture Fit as Predictors of Affective Outcomes. *Basic and Applied Social Psychology*, 15.
- Vela Jiménez, J. (2012, diciembre 1). La medicina veterinaria: pasado, presente y futuro. *Revista De Medicina Veterinaria*, (24), 7-8. <https://doi.org/10.19052/mv.1347>
- Wook Lee, J., & Eun Kim, S. (2012). Searching for a Estrategic Fit. *Public Performance and Management Review*, 22.

7. ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de Adaptabilidad Organizacional

Encuesta de Adaptabilidad Organizacional

Con toda atención, nos permitimos solicitar a usted su valiosa colaboración respondiendo el siguiente cuestionario, el cual le tomará no más de 10 minutos y que tiene como finalidad recolectar datos importantes para la investigación académica sobre adaptabilidad organizacional. Los datos serán solo de uso académico.

Instrucciones:

El instrumento consta de 5 partes: **1. Estructura Organizacional:** Dimensión que responde a cómo están estructuradas las actividades y tareas en la empresa, **2. Relación Organización-Ambiente:** Dimensión que muestra cómo la empresa reacciona frente al entorno, **3. Consistencia de la estructura Organizacional:** Dimensión que describe cómo se desarrollan las actividades y si están acordes con las estrategias planteadas, **4. Innovación Tecnológica:** Dimensión que busca establecer relaciones entre la labor desarrollada y la creación y empleo de procesos tecnológicos, y **5. Liderazgo Organizacional:** Dimensión que muestra características y conductas del (los) líderes de la organización.

El encuestado debe marcar con una "X" la casilla con la cual se identifique en cada uno de los enunciados, siendo:

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Frecuentemente
4. Casi siempre
5. Siempre

Agradecemos su tiempo y dedicación. Su opinión es muy importante para el desarrollo de nuestro trabajo.

Nombre de la Empresa:	Nombre Encuestado:				
Formación del gerente o propietario: Médico Veterinario ____ Estudio Administrativos ____ Médico Veterinario Zootecnista ____ Otro ____	Edad de la empresa				
Número de empleados: De 1-5: ____ De 6-11: ____ De 12-16: ____	¿La empresa es Familiar? SI ____ No ____				
Tipo de Organización : Persona Jurídica: ____ Persona Natural: ____	Fecha:				
Denominación del Cargo : Administrador ____ Médico Veterinario: ____ Solo Propietario ____					
Categoría/Pregunta					
Dimensión 1 Estructura organizacional	NUNCA	POCAS VECES	FRECUENTE- MENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1	2	3	4	5
Se logra identificar fácilmente la figura de autoridad dentro de la organización.					
Las decisiones importantes solo son tomadas por los directivos de la organización.					
Los procesos tienen un manual que definen las rutinas de trabajo.					
Las áreas de la empresa están claramente definidas.					
Dentro de sus procesos se desarrollan trabajos que manejen actividades repetitivas.					

Sus actividades requieren más conocimientos y habilidades, que procesos "paso a paso".					
Cuenta con la colaboración de personal de apoyo, el cual realice el trabajo simple y rutinario que los profesionales no quieren realizar.					
Se mide el rendimiento de la organización asignando objetivos a cumplir sobre el nivel de ventas o atención mensual.					
La autoridad dentro de su organización se traslada a otros empleados dependiendo de la necesidad.					
Dimensión 2: Relación Organización-Ambiente	NUNCA	POCAS VECES	FRECUENTE- MENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1	2	3	4	5
Mis clientes consumen con frecuencia los mismos servicios.					
Los servicios que ofrecemos son personalizados de acuerdo a las necesidades de cada cliente.					
Tengo claro el segmento de mercado al que está dirigido mis servicios.					
Todos mis clientes se encuentran en mismo rango de edad.					
Dentro de la organización nunca se presentan situaciones diferentes.					
Se pueden predecir con facilidad cambios en el mercado					
La competencia cada vez es más exigente					
Las actividades que se desarrollan en la empresa son diferentes cada día					
Las actividades que se desarrollan requieren de un conocimiento muy avanzado					
Los decisiones de gobierno afectan directamente las actividades de la empresa					

Dimensión 3: Consistencia de la estructura organizacional	NUNCA 1	POCAS VECES 2	FRECUENTE- MENTE 3	CASI SIEMPRE 4	SIEMPRE 5
Entre los miembros de su empresa hay afinidad independientemente del cargo que ocupen.					
La gente trabaja en estrecha colaboración y esto facilita el desarrollo de las actividades.					
Todas las actividades a desarrollar están coordinadas y supervisadas por un responsable.					
El supervisor se encarga de controlar que los trabajadores y todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito de la compañía.					
Las tareas realizadas tienen un proceso específico y empleado por sus responsables.					
Los resultados del trabajo y del servicio prestado es igual para todos los clientes.					
Los empleados que tienen funciones similares comparten el mismo conocimiento y las mismas competencias.					
Las habilidades y conocimientos de los trabajadores son acordes a sus funciones.					
Existen creencias (políticas, religiosas, culturales, etc.) comunes entre los miembros de la organización.					
Las actividades y tareas logran realizarse gracias a una o varias creencias (políticas, religiosas, culturales, etc.) en común.					

Dimensión 4. Innovación tecnológica	NUNCA	POCAS VECES	FRECUE- NTE-	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1	2	3	4	5
La organización constantemente está en búsqueda de nuevas forma de organizar una actividad que permita solucionar algún problema.					
Frecuentemente los servicios o productos que se ofrecen están dirigidos a distintos tipos de clientes.					
La organización identifica nuevas formas de distribución y entrega del servicio, buscando mejorar las relaciones con proveedores y clientes.					
En estos momentos las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TICS), son utilizadas por todas las empresas del sector.					
Las TICS (tecnologías de la información y las comunicaciones), se encuentran presentes en cada uno de los procesos y actividades dentro de la organización.					
Dimensión 5. Liderazgo Organizacional	NUNCA	POCAS VECES	FRECUE- NTE-	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1	2	3	4	5
Dedica tiempo a la planeación y dirección de su negocio.					
Piensa lo que será la empresa dentro de un año más.					
Genera una comunicación efectiva con las personas que le colaboran directamente.					
Entiende las funciones que debe efectuar para que su negocio se sostenga en el mercado.					
Conoce del negocio y está pendiente de su crecimiento.					

Enfoca las actividades al logro de objetivos importantes para el negocio.					
Confía y permite que los trabajadores tomen sus decisiones.					
Promueve el cambio para mejorar constantemente el desempeño de la empresa.					

Anexo 2 Especificación Nomenclatura utilizada para nombrar las dimensiones

- (d1-2)** Las decisiones importantes solo son tomadas por los directivos de la organización
- (d1-4)** Las áreas de la empresa están claramente definidas
- (d1-6)** Sus actividades requieren más conocimientos y habilidades, "paso a paso"
- (d1-8)** Se mide el rendimiento de la organización asignando objetivos a cumplir sobre el nivel de ventas o atención mensual
- (d1-9)** La autoridad dentro de su organización se traslada a otros empleados dependiendo de la necesidad
- (d2-2)** Los servicios que ofrecemos son personalizados de acuerdo a las necesidades de cada cliente
- (d2-5)** Dentro de la organización nunca se presentan situaciones diferentes
- (d2-7)** La competencia cada vez es más exigente
- (d2-9)** Las actividades que se desarrollan requieren de un conocimiento muy avanzado
- (d2-10)** Las decisiones de gobierno afectan directamente las actividades de la empresa
- (d3-1)** Entre los miembros de su empresa hay afinidad independientemente del cargo que ocupen
- (d3-4)** Todas las actividades a desarrollar están coordinadas y supervisadas por un responsable
- (d3-5)** Las tareas realizadas tienen un proceso y empleado por sus responsables
- (d3-7)** Los empleados que tienen funciones similares comparten el mismo conocimiento y las mismas competencias
- (d3-8)** Las habilidades y conocimientos de los trabajadores son acordes a sus funciones
- (d4-1)** La organización constantemente está en búsqueda de nuevas formas de organizar una actividad que permita solucionar algún problema
- (d4-2)** Frecuentemente los servicios o productos que se ofrecen están dirigidos a distintos tipos de clientes
- (d4-3)** La organización identifica nuevas formas de distribución y entrega del servicio, buscando mejorar las relaciones con proveedores y clientes
- (d4-4)** En estos momentos las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TICS), son utilizadas por todas las empresas del sector
- (d4-5)** Las TICS (tecnologías de la información y las comunicaciones), se encuentran presentes en cada uno de los procesos y actividades dentro de la organización
- (d5-1)** Dedicar tiempo a la planeación y dirección de su negocio
- (d5-4)** Entiende las funciones que debe efectuar para que su negocio se sostenga en el mercado
- (d5-5)** Conoce del negocio y está pendiente de su crecimiento
- (d5-7)** Confía y permite que los trabajadores tomen sus decisiones
- (d5-8)** Promueve el cambio para mejorar constantemente el desempeño de la empresa.

Anexo 3 Matriz de correlaciones

Matriz de correlaciones entre elementos																									
	(d1-2)	(d1-4)	(d1-6)	(d1-8)	(d1-9)	(d2-2)	(d2-5)	(d2-7)	(d2-9)	(d2-10)	(d3-1)	(d3-4)	(d3-5)	(d3-7)	(d3-8)	(d4-1)	(d4-2)	(d4-3)	(d4-4)	(d4-5)	(d5-1)	(d5-4)	(d5-5)	(d5-7)	(d5-8)
(d1-2)	1,00	0,18	0,01	0,12	0,33	0,00	-0,02	-0,09	0,06	-0,13	0,01	0,11	0,13	0,40	0,29	0,08	0,06	-0,11	0,25	0,27	0,18	0,23	0,07	0,36	0,16
(d1-4)	0,18	1,00	0,22	0,32	0,17	0,31	0,14	0,23	0,61	0,22	0,33	0,36	0,27	0,00	0,18	-0,02	0,22	0,22	0,14	0,07	0,27	0,28	0,11	0,48	0,40
(d1-6)	0,01	0,22	1,00	0,13	0,22	0,10	0,29	0,49	0,30	0,04	0,59	0,18	0,54	0,34	0,25	0,28	0,18	0,41	0,14	0,11	0,18	0,27	0,06	0,20	0,21
(d1-8)	0,12	0,32	0,13	1,00	0,72	0,16	0,24	0,21	-0,04	0,12	0,29	0,47	0,35	0,16	0,06	0,53	0,38	0,24	0,54	0,63	0,47	0,37	0,17	0,31	0,47
(d1-9)	0,33	0,17	0,22	0,72	1,00	0,20	0,23	0,25	0,05	0,16	0,09	0,19	0,18	0,41	0,06	0,31	0,12	0,03	0,32	0,40	0,24	0,18	0,00	0,30	0,20
(d2-2)	0,00	0,31	0,10	0,16	0,20	1,00	0,31	0,43	0,35	0,39	0,10	0,01	0,02	-0,05	-0,22	0,03	0,22	0,48	0,23	0,11	-0,03	0,04	0,22	0,06	0,21
(d2-5)	-0,02	0,14	0,29	0,24	0,23	0,31	1,00	0,45	0,11	0,44	0,16	0,12	0,16	0,10	0,18	0,40	0,32	0,46	0,25	0,30	0,29	0,17	0,23	0,16	0,27
(d2-7)	-0,09	0,23	0,49	0,21	0,25	0,43	0,45	1,00	0,58	0,30	0,51	0,12	0,34	0,25	0,20	0,22	0,38	0,62	0,34	0,16	0,28	0,20	0,13	0,10	0,57
(d2-9)	0,06	0,61	0,30	-0,04	0,05	0,35	0,11	0,58	1,00	0,19	0,46	0,05	0,12	0,05	0,16	-0,22	0,33	0,31	0,11	-0,12	0,14	0,27	0,21	0,22	0,41
(d2-10)	-0,13	0,22	0,04	0,12	0,16	0,39	0,44	0,30	0,19	1,00	-0,17	0,12	0,02	-0,22	0,04	0,19	0,32	0,32	0,18	0,08	-0,06	-0,21	0,01	-0,22	0,21
(d3-1)	0,01	0,33	0,59	0,29	0,09	0,10	0,16	0,51	0,46	-0,17	1,00	0,35	0,51	0,35	0,40	0,38	0,55	0,52	0,48	0,30	0,53	0,46	0,45	0,56	0,46
(d3-4)	0,11	0,36	0,18	0,47	0,19	0,01	0,12	0,12	0,05	0,12	0,35	1,00	0,53	0,13	0,27	0,60	0,44	0,24	0,18	0,34	0,52	0,50	0,38	0,44	0,42
(d3-5)	0,13	0,27	0,54	0,35	0,18	0,02	0,16	0,34	0,12	0,02	0,51	0,53	1,00	0,52	0,56	0,69	0,48	0,42	0,41	0,56	0,56	0,45	0,32	0,42	0,56
(d3-7)	0,40	0,00	0,34	0,16	0,41	-0,05	0,10	0,25	0,05	-0,22	0,35	0,13	0,52	1,00	0,65	0,33	0,10	0,23	0,27	0,28	0,48	0,36	0,22	0,61	0,26
(d3-8)	0,29	0,18	0,25	0,06	0,06	-0,22	0,18	0,20	0,16	0,04	0,40	0,27	0,56	0,65	1,00	0,49	0,22	0,25	0,31	0,27	0,49	0,39	0,24	0,54	0,37
(d4-1)	0,08	-0,02	0,28	0,53	0,31	0,03	0,40	0,22	-0,22	0,19	0,38	0,60	0,69	0,33	0,49	1,00	0,48	0,40	0,54	0,71	0,60	0,41	0,36	0,29	0,49
(d4-2)	0,06	0,22	0,18	0,38	0,12	0,22	0,32	0,38	0,33	0,32	0,55	0,44	0,48	0,10	0,22	0,48	1,00	0,47	0,60	0,45	0,35	0,15	0,37	0,25	0,51
(d4-3)	-0,11	0,22	0,41	0,24	0,03	0,48	0,46	0,62	0,31	0,32	0,52	0,24	0,42	0,23	0,25	0,40	0,47	1,00	0,53	0,25	0,36	0,28	0,51	0,32	0,60
(d4-4)	0,25	0,14	0,14	0,54	0,32	0,23	0,25	0,34	0,11	0,18	0,48	0,18	0,41	0,27	0,31	0,54	0,60	0,53	1,00	0,59	0,33	0,17	0,34	0,30	0,61
(d4-5)	0,27	0,07	0,11	0,63	0,40	0,11	0,30	0,16	-0,12	0,08	0,30	0,34	0,56	0,28	0,27	0,71	0,45	0,25	0,59	1,00	0,60	0,47	0,35	0,35	0,60
(d5-1)	0,18	0,27	0,18	0,47	0,24	-0,03	0,29	0,28	0,14	-0,06	0,53	0,52	0,56	0,48	0,49	0,60	0,35	0,36	0,33	0,60	1,00	0,77	0,67	0,64	0,60
(d5-4)	0,23	0,28	0,27	0,37	0,18	0,04	0,17	0,20	0,27	-0,21	0,46	0,50	0,45	0,36	0,39	0,41	0,15	0,28	0,17	0,47	0,77	1,00	0,69	0,56	0,56
(d5-5)	0,07	0,11	0,06	0,17	0,00	0,22	0,23	0,13	0,21	0,01	0,45	0,38	0,32	0,22	0,24	0,36	0,37	0,51	0,34	0,35	0,67	0,69	1,00	0,53	0,40
(d5-7)	0,36	0,48	0,20	0,31	0,30	0,06	0,16	0,10	0,22	-0,22	0,56	0,44	0,42	0,61	0,54	0,29	0,25	0,32	0,30	0,35	0,64	0,56	0,53	1,00	0,39
(d5-8)	0,16	0,40	0,21	0,47	0,20	0,21	0,27	0,57	0,41	0,21	0,46	0,42	0,56	0,26	0,37	0,49	0,51	0,60	0,61	0,60	0,60	0,56	0,40	0,39	1,00