

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**EFFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN LA RELACIÓN ENTRE CAPACIDADES
EMPRESARIALES Y NIVEL EMPRESARIAL EN LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE LA REGIÓN MOQUEGUA,
2020**

TESIS

Presentada por:

Mtro. William Britaldo Campos Lizarzaburu
ORCID: 0000-0002-9654-5915

Asesora:

Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez
ORCID: 0000-0002-8877-6705

Para obtener el Grado Académico de:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA – PERU
2023

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**EFFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN LA RELACIÓN ENTRE CAPACIDADES
EMPRESARIALES Y NIVEL EMPRESARIAL EN LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE LA REGIÓN MOQUEGUA,
2020**

TESIS

Presentada por:

Mtro. William Britaldo Campos Lizarzaburu
ORCID: 0000-0002-9654-5915

Asesora:

Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez
ORCID: 0000-0002-8877-6705

Para obtener el Grado Académico de:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA – PERU
2023

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Tesis

**Efectos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento
en la relación entre capacidades empresariales y nivel empresarial
en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región
Moquegua, 2020.**

Presentada por:

Mtro. WILLIAM BRITALDO CAMPOS LIZARZABURU

Tesis sustentada y aprobada el 18 de Abril de 2023, ante el siguiente jurado
examinador:

PRESIDENTE : Dr. ELMER MARCIAL LIMACHE SANDOVAL

SECRETARIO : Dr. FORTUNATO EDMUNDO CARPIO VALENCIA

VOCAL : Dr. JULIO CESAR ABARCA CORDERO

ASESORA : Dra. NORMA CONSTANZA VELÁZQUEZ RODRÍGUEZ

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, William Britaldo Campos Lizarzaburu, en calidad de egresado del Doctorado en Administración, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI 18073586,

Y autor de la tesis titulada

“Efectos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la relación entre capacidades empresariales y nivel empresarial en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020”.

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Doctor en Administración, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber transgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro que, después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 24% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

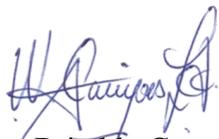
Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real, y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivadas.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado; asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello, en favor de terceros, con motivos de acciones, recriminaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrases causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente, asumo las consecuencias y

sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 18 de abril de 2023.



William Britaldo Campos Lizarzaburu

DNI 18073586

Dedicatoria

A mi madre, Lidia Marina, y a la memoria de mi padre, Britaldo, por su apoyo e insistencia para que este propósito llegara a buen término.

A mi esposa e hijos, por su apoyo, compañía, chascarrillos y demás, que motivaron a que, a pesar de los inesperados altibajos de todo orden, pudiera seguir motivado para completar tanto los estudios de doctorado, que parecían prolongarse demasiado, como su producto final.

A mis hermanos, Javier y Walter, por las múltiples ocasiones en las que las conversaciones y debates informales con cada uno de ellos contribuyeron a pulir mis habilidades de exposición y argumentación.

Agradecimientos

Considerando que ningún trabajo de envergadura se puede definir como una aventura solitaria, el autor expresa su agradecimiento a todas aquellas personas que, de una forma u otra, hicieron posible la realización de este estudio. En primer término, a la Dra. Norma Velásquez Rodríguez, que fue la primera persona en revisar los manuscritos sucesivos que se dieron lugar para plasmar este estudio. También a la Dra. Areliz Irma Colque Jara, al Dr. Edmundo González Zavaleta y al Dr. Luis Venegas Gordillo, que tuvieron a bien revisar las sucesivas versiones de los instrumentos considerados; a la Dra. Lidia Lizarzaburu Montero, con quien se fue perfilando el planteamiento del análisis estadístico de datos; y al Mgr. Julio Valle Véliz, por sus agudas observaciones respecto de la capacidad de respuesta de las Mype en el escenario de pandemia del Covid-19, cuyos impactos todavía se viven en la actualidad.

Por otro lado, este agradecimiento se hace extensivo a los propietarios o gerentes de las micro y pequeñas empresas que participaron del estudio, y en especial a aquellos que tuvieron una intervención adicional, entre los cuales destacan Sergio Bautista Carbajal, de Multiservicios “El Buen Samaritano”, Magdalena Tohala Condory, de Multiservicios Jefferson, Mgr. Maribel Cuayla Coayla, de CAEDYS SAC, Dr. Hugo Isaías Quispe Mamani, del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, entre otros, que fueron parte del conjunto de empresarios Mype que tuvo a su cargo la revisión de hecho de los instrumentos durante el ejercicio de la prueba piloto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	V
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTOS	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IX
Índice de tablas	XII
Índice de figuras	XXI
RESUMEN	XXII
ABSTRACT	XXIII
INTRODUCCIÓN.....	24
CAPÍTULO I	27
EL PROBLEMA	27
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	35
<i>1.2.1. Interrogante principal</i>	35
<i>1.2.2. Interrogantes específicas</i>	35
1.3. JUSTIFICACIÓN	35
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
<i>1.4.1. Objetivo general</i>	38
<i>1.4.2. Objetivos específicos</i>	38
CAPÍTULO II.....	40
MARCO TEÓRICO	40
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	40
2.2. BASES TEÓRICAS	66
<i>2.2.1. Las capacidades empresariales</i>	66
<i>2.2.2. La cultura organizacional</i>	74
<i>2.2.3. La gestión del conocimiento</i>	96
<i>2.2.4. El nivel empresarial</i>	111
2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	118

CAPÍTULO III.....	125
MARCO METODOLÓGICO	125
3.1. HIPÓTESIS	125
<i>3.1.1. Hipótesis principal</i>	125
<i>3.1.2. Hipótesis secundarias</i>	125
3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	125
<i>3.2.1. Identificación de la variable independiente</i>	125
<i>3.2.2. Identificación de la variable dependiente</i>	126
<i>3.2.3. Variables intervinientes</i>	127
3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	128
<i>3.3.1. Tipo de investigación</i>	128
<i>3.3.2. Diseño de investigación</i>	128
3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	128
3.5. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	128
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	128
<i>3.6.1. Unidad de estudio</i>	128
<i>3.6.2. Población</i>	129
<i>3.6.3. Muestra</i>	129
3.7. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	130
<i>3.7.1. Procedimiento</i>	130
<i>3.7.2. Técnicas</i>	131
<i>3.7.3. Instrumentos</i>	131
CAPÍTULO IV	144
RESULTADOS.....	144
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	144
<i>4.1.1. Aspectos generales</i>	144
<i>4.1.2. Estrategia seguida</i>	144
<i>4.1.3. Hallazgos relativos al trabajo de campo</i>	145
<i>4.1.4. Situaciones que se corrigieron</i>	146
<i>4.1.5. Estrategias en la modalidad online</i>	146
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	146
4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	148
<i>4.3.1. Caracterización de la Mype de servicios</i>	148
<i>4.3.2. Capacidades empresariales</i>	152

4.3.3. <i>Cultura organizacional</i>	158
4.3.4. <i>Prácticas de gestión del conocimiento</i>	165
4.3.5. <i>Nivel empresarial</i>	170
4.4. PRUEBAS ESTADÍSTICAS	178
4.4.1. <i>Objetivo específico 1</i>	178
4.4.2. <i>Objetivo específico 2</i>	190
4.4.3. <i>Objetivo específico 3</i>	204
4.4.4. <i>Objetivo general</i>	215
4.5. DISCUSIÓN	229
CONCLUSIONES.....	251
5.1. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	251
5.2. A MODO DE CONCLUSIONES	252
RECOMENDACIONES	255
PROPUESTA	257
1. FUNDAMENTACIÓN	257
2. EVIDENCIA EMPÍRICA	257
3. PROPÓSITO	258
4. PRINCIPIOS GUÍA	258
5. MODELO TEÓRICO	259
6. COMPONENTES	261
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	263
ANEXOS	284
Anexo 1. Matriz de Consistencia de la Investigación	285
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos	287
Anexo 3. Formatos de validación respondidos por los expertos	294
Anexos 4. Análisis de confiabilidad	300
Apéndice 5. Análisis inicial de la normalidad de las variables	303
Apéndice 6. Tablas auxiliares	305
Apéndice 7. Matriz de datos	307

Índice de tablas

Tabla 1	Distribución regional de la población de Mypes	111
Tabla 2	Muestra de Mypes alcanzadas en etapa de recolección de datos	112
Tabla 3	Ficha técnica del Cuestionario de Capacidades Empresariales (CCE)	115
Tabla 4	Confiabilidad del Cuestionario de Capacidades Empresariales (CCE)	116
Tabla 5	Valores de alternativas de respuesta del Cuestionario de Capacidades Empresariales (CCE)	116
Tabla 6	Ficha técnica de la Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento (EPGC)	117
Tabla 7	Confiabilidad de la Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento (EPGC)	118
Tabla 8	Valores de alternativas de respuesta de la Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento (EPGC)	119
Tabla 9	Ficha técnica del Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?	120
Tabla 10	Confiabilidad del Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?	121
Tabla 11	Ficha técnica del Test de Sistemas Empresariales R (TSER)	122
Tabla 12	Confiabilidad del Test de Sistemas Empresariales R (TSER)	123
Tabla 13	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sexo del emprendedor	129
Tabla 14	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por edad del emprendedor	130
Tabla 15	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por estado civil del emprendedor	131
Tabla 16	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por nivel de instrucción del emprendedor	132

Tabla 17	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por ubicación del establecimiento	133
Tabla 18	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por régimen tributario	134
Tabla 19	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades empresariales. Estadísticos descriptivos y percentiles	135
Tabla 20	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades empresariales	137
Tabla 21	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades comerciales	138
Tabla 22	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades técnicas	139
Tabla 23	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades humanas	140
Tabla 24	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades financieras	141
Tabla 25	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por cultura organizacional	142
Tabla 26	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sociabilidad. Estadísticos descriptivos y percentiles	143
Tabla 27	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sociabilidad	145
Tabla 28	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por solidaridad. Estadísticos descriptivos y percentiles	146
Tabla 29	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por solidaridad	148
Tabla 30	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por prácticas de gestión del conocimiento. Estadísticos descriptivos y percentiles	149
Tabla 31	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por prácticas de gestión del conocimiento	151

Tabla 32	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por creación de conocimiento	152
Tabla 33	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por almacenamiento y transferencia de conocimiento	153
Tabla 34	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por aplicación y uso del conocimiento	154
Tabla 35	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por nivel empresarial. Estadísticos descriptivos y percentiles	155
Tabla 36	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por nivel empresarial	157
Tabla 37	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sistemas de operación diaria	158
Tabla 38	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sistemas de producción	159
Tabla 39	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sistemas de mercado	160
Tabla 40	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sistemas contables	161
Tabla 41	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sistemas corporativos	162
Tabla 42	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de correlación entre capacidades empresariales y nivel empresarial	163
Tabla 43	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: Atributos, códigos y escala de medición para las variables	164
Tabla 44	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: resumen del procesamiento de casos	165

Tabla 45	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: historial de iteraciones y clasificación de los datos en bloque inicial	166
Tabla 46	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: variables incluidas y excluidas de la ecuación en bloque inicial	167
Tabla 47	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: historial de iteraciones en bloque 1	168
Tabla 48	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: pruebas ómnibus de ajuste del modelo	169
Tabla 49	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: coeficientes de resumen del modelo	170
Tabla 50	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: prueba de bondad de ajuste del modelo	171
Tabla 51	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: clasificación de los casos en bloque 1	172
Tabla 52	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: variables incluidas en la ecuación en bloque 1	173
Tabla 53	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de correlación entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial	175

Tabla 54	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: Atributos, códigos y escala de medición para las variables	176
Tabla 55	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: variables incluidas y excluidas de la ecuación en bloque inicial	177
Tabla 56	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: historial de iteraciones en bloque 1	178
Tabla 57	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: pruebas ómnibus de ajuste del modelo	179
Tabla 58	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: coeficientes de resumen del modelo	180
Tabla 59	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: prueba de bondad de ajuste del modelo	181
Tabla 60	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: clasificación de los casos en bloque 1	182

Tabla 61	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: variables incluidas en la ecuación en bloque 1	183
Tabla 62	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre variables de cultura organizacional (solidaridad) y nivel empresarial: Variables incluidas en la ecuación, modelo si se elimina el término y variables excluidas	184
Tabla 63	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de correlación entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial	186
Tabla 64	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: Atributos, códigos y escala de medición para las variables	187
Tabla 65	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: variables incluidas y excluidas de la ecuación en bloque inicial	188
Tabla 66	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: historial de iteraciones en bloque 1	189
Tabla 67	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: pruebas ómnibus de ajuste del modelo	190
Tabla 68	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales,	191

	prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: coeficientes de resumen del modelo	
Tabla 69	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: prueba de bondad de ajuste del modelo	192
Tabla 70	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: clasificación de los casos en bloque 1	193
Tabla 71	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: variables incluidas en la ecuación en bloque 1	194
Tabla 72	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: variables incluidas en la ecuación, modelo si se elimina el término y variables excluidas	195
Tabla 73	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: Atributos, códigos y escala de medición para las variables	197
Tabla 74	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: variables incluidas y excluidas de la ecuación en bloque inicial	198
Tabla 75	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad),	199

	prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: historial de iteraciones en bloque 1	
Tabla 76	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: pruebas ómnibus de ajuste del modelo	200
Tabla 77	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: coeficientes de resumen del modelo	201
Tabla 78	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: prueba de bondad de ajuste del modelo	202
Tabla 79	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: clasificación de los casos en bloque 1	203
Tabla 80	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: variables incluidas en bloque 1	204
Tabla 81	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial:	205

variables incluidas en la ecuación, modelo si se elimina el término y variables excluidas

Tabla 82 Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Resumen de los efectos de las variables independientes en el nivel empresarial

Tabla 83 Ejes y actividades de la propuesta 206

Índice de figuras

Figura 1	Modelo de cultura organizacional de Goffee y Jones	80
Figura 2	Modelo de proceso de creación de conocimiento: espiral de conocimiento	89
Figura 3	Modelo de nivel empresarial	103
Figura 4	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades empresariales. Gráfico de caja y bigotes	135
Figura 5	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sociabilidad. Gráfico de caja y bigotes	143
Figura 6	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por solidaridad. Gráfico de caja y bigotes	146
Figura 7	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por prácticas de gestión del conocimiento. Gráfico de caja y bigotes	149
Figura 8	Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por nivel empresarial. Gráfico de caja y bigotes	155
Figura 9	Modelo gráfico de la propuesta	

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar los efectos de la *cultura organizacional* y la *gestión del conocimiento* en la relación entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial* en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua. Se realizó durante los primeros meses del año 2020. Para ello, se planteó como investigación de alcance explicativo, con diseño no experimental transversal correlacional – causal. Se trabajó con una muestra de 133 micro y pequeñas empresas de servicios que operan en la región Moquegua. Para la recolección de datos, se utilizaron tres cuestionarios con escalamiento Likert: el *Cuestionario de Capacidades Empresariales (CCE)*, la *Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento (EPGC)*, y el *Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?* Aparte, se utiliza una guía de observación, el *Test de los Sistemas Empresariales R*.

Como conclusión general, se encontró que las *capacidades empresariales*, moderadas por la *cultura organizacional* y las *prácticas de gestión del conocimiento*, tienen un efecto negativo en el *nivel empresarial* de las micro y pequeñas empresas de servicios. Asimismo, se encontró que las *capacidades empresariales* tienen un efecto positivo en el *nivel empresarial* de las micro y pequeñas empresas de servicios. Por otro lado, la *cultura organizacional*, en su dimensión *solidaridad*, se superpone al efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial*. Y las *prácticas de gestión del conocimiento* se superponen al efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial*.

Palabras clave:

Capacidades empresariales, nivel empresarial, cultura organizacional, gestión del conocimiento, micro empresa, pequeña empresa.

Abstract

This study aims to analyze the effects of *organizational culture* and *knowledge management* in the relationship between *enterprise capabilities* and *enterprise level* in micro and small service enterprise in the Moquegua Region. It was held during the first months of 2020.

For this, it was proposed as explanatory research, with a non-experimental cross-sectional correlational-causal design. We worked with a sample of 133 micro and small service enterprise that operate in the Moquegua region. For data collection, three questionnaires with Likert scaling were used: the *Enterprise Capabilities Questionnaire*, the *Knowledge Management Practice Scale*, and the Questionnaire What is your enterprise culture? In addition, an observation guide is used, the *R Enterprise Systems Test*.

As a general conclusion, it was found that *enterprise capabilities*, moderated by *organizational culture* and *knowledge management practices*, have a negative effect on the *enterprise level* of micro and small service companies. Likewise, it was found that *enterprise capabilities* have a positive effect on the *enterprise level*. On the other hand, the organizational culture, in its solidarity dimension, is superimposed on the effect of entrepreneurial skills at the enterprise level. And knowledge management practices overlap the effect of entrepreneurial capabilities at the enterprise level.

Keywords:

Enterprise capabilities, enterprise level, organizational culture, knowledge management, micro enterprise, small enterprise.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas y, ahora en Latinoamérica, las microempresas han dado forma a un área de investigación cada vez más especializada que aborda su comportamiento, no siempre sujeto a patrones predeterminados, en diferentes dimensiones de análisis. Esto, debido a la gran importancia que adquieren en las economías nacionales, sobre todo de países en desarrollo, gracias a su potencial para generar empleo, dinamizar la economía, favorecer la movilidad social, e incluso para constituirse en un vehículo de supervivencia para muchas personas y familias.

En ese contexto, la pregunta en torno a lo que distingue entre micro y pequeñas empresas que permanecen en el mercado y las que no, entre las que crecen y las que no superan su minúsculo tamaño, entre las que alcanzan el éxito y las que fracasan, no ha terminado de ser satisfactoriamente respondida. Una de las tesis más interesantes que se ha planteado al respecto es que las características que identifican a la empresa dan forma a sistemas que, al interactuar efectivamente entre sí, evidencian los logros alcanzados por una empresa en el decurso de su actividad como organización que busca el lucro. Para fines de este estudio, a esa noción se la ha denominado nivel empresarial.

Considerando que toda empresa expresa un modo distinto en el que se conjugan sus características y sistemas, en otras palabras, un nivel empresarial distinto, cabe preguntarse qué es lo que determina esas diferencias en el nivel empresarial. En ese sentido, la literatura ha identificado diferentes variables que podrían sostenerse como factores de influencia, entre los cuales se mencionan condiciones macrosociales, comportamiento y necesidades del mercado, y sobre todo aspectos de la personalidad y formación del emprendedor. En este último grupo destacan las habilidades y competencias adquiridas o desarrolladas a lo largo

del tiempo, que le abren la posibilidad de poner en marcha una nueva empresa, por encima de otras características más comunes en diferentes tipos de personas. A este conjunto de habilidades y cualidades del empresario se les identifica aquí como capacidades empresariales.

Este estudio se gesta en ese marco, y sostiene como tesis que, si bien las capacidades empresariales influyen en el nivel empresarial, como expone buena parte de la literatura, dos factores de especial relevancia en la organización introducen impactos importantes en esa relación, aun cuando esos impactos no han sido suficientemente estudiados en forma conjunta: la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. En ese sentido, aquí se sostiene que la cultura organizacional y la gestión del conocimiento tienen un efecto moderador en la relación entre capacidades empresariales y nivel empresarial, aunque su intervención puede adquirir sentidos distintos, dependiendo de su orientación.

Considerando el escenario actual, en el cual la pandemia de la COVID-19, declarada desde la quincena de marzo del presente año por la Organización Mundial de la Salud, ha obligado a los distintos gobiernos del mundo a tomar medidas para protegerse del contagio del virus que produce la enfermedad, afectando con ello sus economías internas y la actividad del sector Mype, se presume aquí que las condiciones presentes permiten una mejor apreciación de la tesis sostenida. En ese sentido, creemos que la presencia del Covid-19, en la práctica, obliga al emprendedor Mype a premunirse de todos los recursos con que cuenta o ha ido acumulando (información interna, externa, datos, procedimientos escritos, investigación, know how, entre otras) durante la existencia de su negocio, y adaptar su propia cultura empresarial a las exigencias que imponen los acontecimientos. Por lo tanto, se constituye en un ineludible catalizador de la supervivencia de las Mype en un escenario tan inesperado como incierto.

Para exponer los argumentos que permiten escribir esta tesis, este informe se ha dividido en las siguientes secciones:

Capítulo I, destinado a plantear la situación problemática que origina el estudio; además, en este apartado, se presentan los problemas específicos o preguntas de investigación, y los objetivos perseguidos.

El Capítulo II se enfoca en la exposición de los contenidos teóricos, que fundamentan las variables y las dimensiones que las integran.

El Capítulo III se enfoca en presentar los aspectos metodológicos que caracterizan el estudio y que dan forma a los procedimientos seguidos durante el proceso de investigación. Se integra, entre otros aspectos, por las hipótesis del estudio, las variables, y la tipificación metodológica en la que se inscribe el estudio.

El Capítulo IV se enfoca la exposición de los hallazgos efectuados, el proceso de contraste de hipótesis y análisis de los resultados.

Tres apartados finales toman como eje de referencia las conclusiones a las que se arribó en el decurso de la investigación: el apartado Conclusiones, propiamente dicho, que sintetiza los resultados encontrados; el apartado Recomendaciones; y el apartado Propuesta, que alcanza una propuesta de intervención en la realidad encontrada sobre la base de los hallazgos efectuados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde principios de la década de los 90, las economías nacionales del mundo empezaron a integrarse a un ritmo sin precedente. En ese sentido, los movimientos de capital (French-Davis, 2017; Arora, Habermeier, Ostry y Weeks-Brown, 2013; Urrutia, 2011), las políticas de desregulación e integración del comercio (Rosales, 2015) y las nuevas tecnologías de las comunicaciones (Organización Mundial del Comercio, 2018) terminaron por reducir gran parte de los aspectos que mantenían distanciadas esas economías. Al mismo tiempo, se verificó el crecimiento de la importancia de la Organización Mundial del Comercio (Organización Mundial del Comercio, 2013). Esta situación colige en dos corolarios inmediatos: por un lado, es cada vez más frecuente que los estados constituyan grupos y asociaciones al interior de la OMC. Y, por otro lado, se plantea la reducción progresiva de los obstáculos que tradicionalmente se planteaban al comercio internacional.

En ese contexto, era de esperarse que los competidores más fuertes sean los que siguen creciendo, mientras que los más débiles tienden a desaparecer. Pero en ese escenario también es cierto que los competidores más grandes no pueden atender a todos los segmentos de sus mercados, ni tampoco les interesa ni les es conveniente hacerlo, por el tamaño que representan (Arellano, 2010). Es aquí donde los pequeños negocios (Thurik y Wennekers, 2004), aquellos que la literatura tiende a identificar como pequeñas empresas, tienen oportunidad de surgir y consolidarse (Akbar, Bin-Omar, Wadood & Bin-Tasmin, 2017; Ramírez, Mungaray, Aguilar e Inzunza, 2017), siempre y cuando estén dispuestos a asumir y vencer los desafíos multidimensionales que se les plantean (Avolio, Mesones y Roca, 2011; Carranco, 2017; Platero, 2014).

En ese sentido, más allá de las motivaciones, cualidades y capacidades personales que debe reunir el fundador (Bhide, 1999; Mamani, 2009; Platero, 2014), para estas pequeñas empresas se identifican, por lo menos, cuatro esferas donde los retos son clave para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. La primera corresponde a los desafíos organizacionales, que se identifican en torno a la estructura que se debe adoptar (Miralles, 2013; Zaridis y Mousiolis, 2014), en torno a la estrategia que debe seguir (Alenzy, 2018; Sotelo-Raffo, 2016), en torno a los intangibles que debe construir y gestionar (Cobo, 2012), y en torno a la cultura de la empresa, que debe definir (Ahmed y Shafiq, 2014).

La segunda se identifica con desafíos comerciales, entre los que se identifican la especialización (Ramírez et al., 2017), la conquista de nichos (Akbar et al., 2107), la creación de productos en función de los requerimientos del mercado (Foss y Klein, 2016), la creación de mercados donde no hay enfrentamiento directo contra los competidores (Chan y Mauborgne, 2005); y el paso a las economías de escala.

La tercera plantea desafíos financieros; entre estos se identifican dos puntos clave: el acceso constante a financiamiento, aun cuando no sea necesario utilizarlo; y la capitalización de la empresa en el mercado.

Y la cuarta, se identifica con los desafíos que debe asumir el emprendedor; entre éstos se tienen la definición de las metas personales del emprendedor (Rusu, Isac, Cureteanu y Csorba, 2012) y la determinación del alcance que quiere para su empresa (Foss y Klein, 2016); el reconocimiento de que la actividad empresarial requiere de riesgos y sacrificios (Espíritu, González y Alcaraz, 2012), que pueden ir más lejos de lo que supone o espera; y la necesidad de pasar de la condición de emprendedor a la de empresario (Jordano, 2006; Kirzner, 2007).

El desarrollo armónico de estas esferas debiera resultar en la evolución progresiva de la Mypes hacia una entidad que se pueda considerar *empresa*, considerando que ésta posee algunos rasgos específicos que la diferencian de la Mypes o de un emprendimiento cualquiera. En otras palabras, los avances que un emprendimiento, en términos formales, una Mypes, hace con el objeto de adquirir las características y condiciones que le permiten sostenerse en el mercado, lo ubica

en el proceso de constituirse como empresa, no tanto desde un punto de vista legal o normativo, sino desde un punto de vista administrativo o, para decirlo mejor, desde una perspectiva organizacional (Jones, 2013).

El logro que se consigue en este proceso, ha sido denominado por algunos autores a nivel de región, como nivel empresarial (Mamani, 2009) o proyección empresarial (Coaguila, 2010), un concepto entendido como la “expresión cuantificada o categorizada de la posesión o adquisición de determinadas características o rasgos que identifican una empresa” (Mamani, 2009, p.69).

El valor de este constructo radica en que se supera la sola identificación de una empresa en función de sus características formales en la sociedad (personería jurídica, adopción de un régimen tributario específico, número de empleados o volumen de ventas), y se adopta un modelo patrón, constituido por un conjunto de subsistemas al interior de una empresa en tanto organización con fines de lucro, como parámetro de medida del logro que se alcanza en el proceso de poner en marcha una Mypes en el mercado y conseguir su sostenimiento en el tiempo.

La existencia de ese modelo patrón abre la posibilidad de establecer diferencias entre los logros alcanzados por diferentes tipos de emprendimiento (Mypes, medianas empresas e incluso grandes empresas, en términos formales) en el proceso de constituirse como empresa en términos empíricos. Cabe destacar que se utiliza aquí el término *emprendimiento* no precisamente con el sentido del término *entrepreneurship*, utilizado en el ámbito anglosajón, como un tipo de comportamiento y, por tanto, de organización enfocada en la identificación de oportunidades (Thurik y Wennekers, 2004), sino para referir cualquier tipo de entidad que se crea para introducir algún producto o servicio que encuentra cabida en el mercado, cualquiera sea la razón por la que se pone en marcha, que es más propio de los países de vías de desarrollo (Arellano, 2010). En ese sentido, para efectos de este estudio se identifica como Mypes o *emprendimiento* cualquier tipo de organización que realiza actividades económicas, ya sea que se haya creado con el propósito de constituirse en un medio de supervivencia para su fundador (Dini y Stumpo, 2018); en una forma más o menos organizada para responder a las

expectativas económicas y laborales de su fundador (Bhide, 1999); o en un medio para aprovechar la existencia de alguna oportunidad en el mercado.

Esto resulta especialmente necesario en contextos en los cuales las políticas socioeconómicas estatales no son suficientes ni eficaces para asistir las necesidades laborales y económicas de la población, razón por la cual segmentos importantes de ésta optan por buscar maneras de atender esas necesidades, al mismo tiempo que generan oportunidades de crecimiento y social económico para sí mismos y para los suyos (Saavedra y Camarena, 2015).

Y resulta importante también en contextos en los cuales una alta proporción de esos esfuerzos, terminan siendo experiencias de fracaso. Aunque las cifras pueden diferir según los espacios en los cuales se desarrolla la experiencia, lo cierto es que el fracaso de las nuevas empresas, sobre todo, cuando se habla de la pequeña empresa, se destaca en diferentes estudios realizados en muy diversos escenarios: Ríquez (1999), Espino (2005), Mamani (2009), Avolio, Mesones y Roca (2011) y Mundaca-Guerra (2018), entre otros, en el caso peruano; Parra y Rubio, 2017, en México; Silveira-Pérez, Cabes-Pullés y Fernández-Pérez (2016), en Cuba, Cobo (2012), en Centro América, y Dini y Stump (2018), en América Latina, en general; Abdul (2018), Eton, Mwosi, Mutesigensi y Ebong (2017) e Ikupolati, Oni, Ijaiya, Adelabu & Olatunle (2017), entre otros, en África; e incluso Lonch, Rialp y Gómez (2009), en España, entre muchos otros.

Este amplio espectro de estudios mencionados, en el cual necesariamente quedan fuera muchas otras investigaciones que pudieran ser relevantes, da cuenta de algunos reconocimientos importantes. Por una parte, el fracaso de los pequeños negocios, de las empresas de nueva creación, constituye un fenómeno generalizado en el mundo. Los documentos citados dan cuenta de esta situación en espacios tan distantes como Perú, México, Centro América y América Latina, en general, como en países de Asia y África.

Pero el fracaso de la pequeña empresa deriva de un hecho que le precede: la creación de nuevas empresas. Los documentos citados, muestran también que éste es un fenómeno de envergadura mundial, más allá de las diferencias económicas y

culturales que se les pueda reconocer a los pueblos en los cuales se produce este fenómeno. Por lo tanto, se debe reconocer que tanto la experiencia de creación de empresas como el fracaso de éstas no son hechos que se verifican en algunas sociedades, más allá de que se las pudiera calificar como más o menos emprendedoras, sino que constituyen un fenómeno social por el que atraviesa un importante sector de la población en muchos pueblos del mundo (Gil y Jiménez, 2014; Global Entrepreneurship Monitor, 2018).

Por otro lado, esta revisión también da cuenta de que tanto la creación de empresas como el fracaso de éstas son objeto de permanente interés entre académicos y personas de empresa en diferentes partes del mundo (Carranco, 2017; Valdés y Sánchez, 2012). La investigación en este sentido ha calado profundamente en el ámbito académico, que ha abarcado diferentes líneas de trabajo en torno al fenómeno Mypes. En ese sentido, se han desarrollado investigaciones que procuran enfocarse en las particularidades del fundador de la empresa, en sus motivaciones, en sus diferencias formativas (Navarro y Moreira, 2018; Parra y Rubio, 2017; Storr y John, 2011); otro grupo de estudios se ha decantado por los factores que inciden en el éxito o fracaso de la nueva empresa (Zaridis y Mousiolis, 2014); mientras que otros estudios se aproximan al conjunto humano que está detrás de la nueva empresa, ya se trate de los trabajadores (Molina-Ycaza y Sánchez-Riofrío, 2016), de los socios o la familia. Y esto ha dado lugar a la aparición de espacios subdisciplinarios en medio del abordaje del fenómeno empresarial y más precisamente del fenómeno Mypes.

Pero hay un tercer aspecto que esta revisión revela respecto de la problemática por la que atraviesan las Mypes: el hecho de que no se trata de un fenómeno reciente, sino de una experiencia que trasciende los años. Los estudios mencionados abarcan un espacio temporal de dos décadas, desde Ríquez (1999), hasta Dini y Stump (2018) o Abdul (2018), e incluso los trabajos de Gatewood, Shaver y Gartner (1995) o de Van de Ven, Venkataram, Polley y Garud (1989), que llevan este interés aún más atrás en el tiempo. En consecuencia, este último aspecto identificado da pie a considerar que la problemática Mypes, constituye un fenómeno estructural

anidado no sólo en las necesidades coyunturales de una población a la que se debe atender, sino posiblemente en las contradicciones internas de un sistema que en esencia no puede atender adecuadamente esas necesidades.

Así, al reconocer que existen diferencias en el logro, proyección o nivel empresarial, entre diferentes tipos de emprendimientos, identificados por diferentes características, entre las cuales se pueden citar la fuerza laboral, tamaño de ventas, giro de negocio o cualquier otro criterio de tipificación, se reconoce la necesidad de identificar cuáles son los factores que influyen o producen esas diferencias. En otras palabras, siguiendo a Mamani (2009), se reconoce la necesidad de identificar qué produce entre las distintas organizaciones la brecha entre una empresa y aquellas entidades que no alcanzan la condición de empresas.

Los factores que se han identificado como relevantes en la creación de nuevos emprendimientos o de nuevas empresas son diversos; recorren conceptos que ubican aspectos coyunturales como eje de referencia, entre los cuales se señala incluso los aspectos geográficos (Breitenecker, Harmsb, Weyhc, Mareschd y Krause, 2016), la oportunidad (Foss y Klein, 2016) y otros; o al emprendedor como centro de atención, considerando variables que van desde la propia percepción del emprendedor (Navarro y Moreira, 2018), hasta la actitud o voluntad emprendedora (Durand, 1999) y otra variables conexas consideradas en conjunto como factores del emprendedor (Mamani, 2009).

Aun cuando la literatura muestra relativa profusión de estudios que han abordado la puesta en marcha de un negocio (Kantis, Angelelli y Moori, 2004; Kantis, Gonzalo y Álvarez, 2013; Jordano, 2006), pocos son los que se han acogido a la noción de *nivel empresarial*, como un aspecto de diferenciación entre emprendimientos (Mamani, 2009). Y prácticamente ninguno ha considerado la posibilidad de que esas diferencias en el *nivel empresarial* no se deriven de las diferencias actitudinales de los emprendedores, sino de otros factores que se van generando a medida que un emprendimiento empieza a moverse en el proceso de convertirse en empresa. En ese sentido, una de las más importantes variables que subyace al modo como la organización orienta sus actividades hacia un sentido

específico de su desempeño, es la cultura organizacional (Ahmed y Shafiq, 2014; Zeqiri y Alija, 2016). La relación entre cultura organizacional y las variables de resultados se ha sostenido desde hace buen tiempo (Schein, 1988), aunque no se le ha atribuido un impacto directo, sino que se ha considerado más bien una variable mediadora entre las variables de desempeño individual y los resultados de la empresa (Agudelo y Valencia, 2018; Fierro y Mercado, 2011). Pero, si bien se puede entender su posición mediadora, no se ha analizado qué tanto ésta depende de las características que identifican al emprendedor en su esfuerzo por desarrollar el emprendimiento que ha puesto en marcha.

Por otro lado, otro de los más importantes factores propios de un emprendimiento, que alberga en sí mismo la capacidad de ofrecer a quienes dirigen el emprendimiento, la posibilidad de recurrir a sus propios recursos internos, es el conocimiento que se posee o se ha adquirido durante todo el tiempo que ha permanecido en actividad (Tarí y García-Fernández, 2013). Para varios autores, el conocimiento puede constituirse en factor clave para la marcha de una organización, incluso entre las que pertenecen al sector público (Al Ahabbi, Singh, Balasubramanian y Gaur, 2018), dependiendo de cómo se gestione su creación y recuperación, y su aprovechamiento (Domínguez y Martins, 2017). Son varios los aspectos de la actividad emprendedora en los cuales se señala el potencial de la gestión del conocimiento como factor de influencia en los logros empresariales (Calvo, 2018). Entre esos aspectos, se consideran la innovación (Bamel y Bamel, 2018; Hannah, Parent, Pitt y Berthon, 2018), el desempeño de la organización (Gharakhani y Mousakhani, 2012). Se considera que provee oportunidades para explorar el conocimiento tácito y explícito de los individuos (Si, 2017), se le considera factor de impacto positivo en los resultados de la organización, e incluso se le considera factor clave en la creación de ventajas competitivas (Mul y Ojeda, 2014), entre otras; pero no necesariamente como un factor cuya influencia es directa en los resultados, sino en la medida que media entre las capacidades que evidencia el emprendedor y los resultados.

En síntesis, la literatura revela un impacto significativo entre diferentes características del emprendedor, entre ellas, las capacidades empresariales y lo que aquí se denomina nivel empresarial (Mamani, 2009). Por otro lado, también se identifica relación entre la cultura organizacional y las variables de resultados, entre las cuales, por una relación de inclusión, se identifica el nivel empresarial. Y se encuentra relación entre la gestión del conocimiento y diferentes variables de resultados (Tarí y García-Fernández, 2013). Pero no existe evidencia en torno al rol moderador de la cultura organizacional en la relación entre capacidades empresariales y las variables de resultados, como tampoco existe literatura que revele el rol mediador de la gestión del conocimiento entre las capacidades empresariales y las variables de resultados, considerando entre éstas últimas, el nivel empresarial, en el sentido señalado aquí. En ese sentido, este estudio responde a este vacío de conocimiento, y se sostiene que el impacto de las capacidades empresariales en el nivel empresarial, está mediada por la acción de la gestión del conocimiento, pero no necesariamente cuando esta relación está mediada por la cultura organizacional.

Se considera aquí que esta inquietud se vuelve aún más relevante en el contexto actual, donde el escenario económico y social del país, de la región y del mundo entero, está profundamente marcado por la experiencia de la pandemia del Covid-19, que ha llevado a los diferentes gobiernos del mundo a adoptar una postura radical en relación a la pandemia, ya sea para intentar mitigar su expansión, atendiendo a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (2020), con el objeto de entrar pronto en una etapa de recuperación económica (Blackman et al., 2020) o para desconocer o minimizar sus impactos, con el objeto de mantener el desempeño económico alcanzado, sin reconocer que su presencia impone una situación totalmente nueva para el mundo entero. Como fuere, se trata de una experiencia de gestión que se sustenta en el ejercicio de la prueba y error (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020). Dada esa situación, cualquiera fuere el sentido de las medidas adoptadas por los gobiernos para afrontar la pandemia, necesariamente están generando impactos negativos de orden social y económico (Organización Internacional del Trabajo et al., 2020) que se trasladan al

tejido de la sociedad, en el cual operan y tienen relevancia las Mypes, por su importancia social, fundamentada sobre todo en la cantidad de empleos que generan (Correa, Leiva y Stumpo, 2018).

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Interrogante principal

¿Cuáles son los efectos de la *cultura organizacional* y la *gestión del conocimiento* en la relación entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial* en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020?

1.2.2. Interrogantes específicas

1. ¿Cuál es el efecto de las capacidades empresariales en el nivel empresarial, en las micro y pequeñas empresas de servicios?
2. ¿Cuál es el efecto de las capacidades empresariales, moderadas por la cultura organizacional, en el nivel empresarial, en las micro y pequeñas empresas de servicios?
3. ¿Cuál es el efecto de las capacidades empresariales, moderadas por la gestión del conocimiento, en el nivel empresarial, en las micro y pequeñas empresas de servicios?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Este estudio se justifica desde diferentes puntos de vista, entre los que se han tomado en cuenta una perspectiva teórica, una perspectiva metodológica, una perspectiva socioeconómica e incluso una perspectiva profesional, considerando estas dos últimas en la línea de una justificación práctica, siguiendo los criterios de justificación propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Desde una perspectiva teórica, el estudio procura adentrarse en la relación entre factores propios del emprendedor que se constituyen en determinantes del

logro empresarial de la micro y pequeña empresa (Arrieta, 2018; Abdul, 2018); se entiende como tal no sus resultados de operación, sino la experiencia de concebirse a sí misma como una organización en evolución que, aun cuando se gesta como una entidad limitada, amparada solo en las cualidades y potencialidades del emprendedor (Durand, 2008), aspira a convertirse en una organización cuyos sistemas internos la califican como empresa. Si bien algunos estudios han abordado este propósito (Mamani, 2009), lo cierto es que la relación entre estas variables abre un abanico de posibilidades en la identificación de factores de influencia, que pueden ir desde características psicológicas (Navarro y Moreira, 2018), motivaciones sociales (Bhide, 1999) y factores formativos del emprendedor, hasta aspectos circunstanciales en las cuales se crea una Mypes (Kirzner, 2007), cuyo impacto todavía resulta difícil de extrapolar a escenarios situados más allá de donde se efectuaron esos estudios.

Pero con ello no se ha podido todavía reducir la conformación de diferentes listas de factores, algunos de los cuales adquieren carácter explicativo bien fundamentado y casi universal, mientras que otros solamente son útiles en escenarios determinados y específicos. Este estudio va más allá de esa relación, y asume que algunos aspectos que toman forma en la creación de la Mype y en su gestión inicial por parte de los emprendedores pueden constituirse en factores de diferenciación entre Mypes que permanecen siempre pequeñas, y aquellas otras que crecen hasta convertirse en auténticas empresas.

En ese sentido, teóricamente se presume que una Mype en la que no se define una cultura organizacional que contribuya a los logros, tiende a mantener esfuerzos de sobrevivencia o de crecimiento limitado, lo que le impide alcanzar la condición de empresa. Y en el mismo sentido, se presume que cuando la Mype asume alguna modalidad, formalizada o empírica, de aprovechamiento de sus propios recursos de conocimiento generado internamente, tiene mayor posibilidad de seguir evolucionando en el propósito de adquirir el comportamiento de una empresa. En otras palabras, este estudio apunta a examinar el rol mediador de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, en la relación entre aquellos factores

del emprendedor que se identifican como capacidades empresariales, y el logro o nivel empresarial alcanzado por la Mype en el sentido propuesto por Mamani (2009).

Desde una perspectiva metodológica, este estudio se justifica, primero, porque supone la introducción de instrumentos de investigación poco utilizados o desconocidos en el ámbito regional y, con ello, los procesos de adaptación, contextualización y validación que le son inherentes. Esta premisa es válida para el *Cuestionario de Gestión del Conocimiento* de Tarí y García-Fernández (2013), utilizado en el contexto español, sobre la base del cual aquí se propone la *Escala de Prácticas de Gestión del conocimiento* (EPGC); y el *Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?* de Goffee y Jones (2003). Téngase en cuenta que los estudios orientados a explorar o analizar el comportamiento de la empresa en el ámbito de la región son bastante escasos; en ese sentido, los instrumentos de aproximación a las variables de estudio que aquí se proponen no son de uso frecuente. Además, el estudio abre la oportunidad de poner en contexto el *Test de Sistemas Empresariales* de Mamani (2009), a más de una década de su aplicación en el mismo escenario espacio temporal; y da pie a poner a prueba el *Cuestionario de Capacidades Empresariales*, que recoge parte del *Test de Habilidades del Emprendedor* (THE) de Mamani (2009).

Por otro lado, en una orientación práctica y desde una perspectiva socioeconómica, el estudio aborda un tema relevante en regiones del país cuyas ciudades se encuentran en proceso de crecimiento: la actividad de las Mypes, que se constituye en un elemento clave de la dinámica de la economía regional (Ramírez y Campos, 2020), en tanto aquellas asumen el reto ya reconocido de promover el empleo (Arellano, 2010), en un escenario donde las actividades laborales están vinculadas fundamentalmente ya sea al sector público o a la minería. En ese sentido, la capacidad de una Mype para seguir creciendo en el tiempo y adquirir el nivel de empresa, garantiza que esa función social en cuanto a empleo siga ejercitándose, ampliando de esa manera los impactos virtuosos a nivel social que se esperarían de ella.

También en una orientación práctica, aunque con un matiz más de corte profesional, los resultados del estudio son útiles tanto a emprendedores como a quienes dirigen programas orientados al fortalecimiento de la Mype, para entender los factores que entran en juego en las diferencias clave que distinguen a una Mype que se proyecta hacia el futuro, de otra que no consigue despegar en el tiempo. Una necesidad apremiante en un contexto en el cual la pandemia del Covid-19 ha golpeado duramente las economías nacionales en prácticamente todas las regiones del mundo (CEPAL, 2020), afectando sobre todo los negocios pequeños (OIT et al., 2020), adscritos a la noción de micro o pequeñas empresas; lo que las ha desafiado a sostenerse aun en medio de una crisis sin precedentes (Ramírez y Campos, 2020).

Finalmente, este estudio, se acoge a algunas de las líneas de investigación que guían la actividad de la Escuela de Posgrado; entre éstas, se tienen las líneas de cultura organizacional y gestión del capital humano.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Analizar los efectos de la *cultura organizacional* y la *gestión del conocimiento* en la relación entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial*, en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Determinar el efecto de las capacidades empresariales en el nivel empresarial, en las micro y pequeñas empresas de servicios.
2. Analizar el efecto de las capacidades empresariales, moderadas por la cultura organizacional, en el nivel empresarial, en las micro y pequeñas empresas de servicios.

3. Analizar el efecto de las capacidades empresariales, moderadas por la gestión del conocimiento, en el nivel empresarial, en las micro y pequeñas empresas de servicios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El acercamiento al estado de la cuestión se ha organizado atendiendo a los siguientes enfoques de aproximación al fenómeno de la micro y pequeña empresa: Primero, estudios que se han enfocado en las diferentes formas de entender los resultados de la actividad de la micro y pequeña empresa; segundo, estudios que se han enfocado en la relación entre diferentes factores que caracterizan al emprendedor y los resultados de la actividad de la micro y pequeña empresa; tercero, estudios que abordan la relación entre la cultura organizacional y los resultados de la actividad de la micro y pequeña empresa; y cuarto, estudios que abordan el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados de la actividad de la micro y pequeña empresa.

En cuanto a la aproximación a los resultados de la actividad de la Mypes

El estudio de las pequeñas empresas, entre las cuales se incluyen ahora también las denominadas microempresas, se ha abordado desde diferentes perspectivas de análisis. Una primera perspectiva se ha centrado en la intención y puesta en marcha de la empresa que, desde el ya clásico estudio de Gatewood et al. (1995), identifica esta experiencia como formación o *creación de una nueva empresa*.

Entre los trabajos que se han enfocado en la creación de una empresa, se reseñan los estudios de Alsaaty (2017) y de Breiteneker et al. (2016). En ese sentido, Alsaaty (2017) realizó un estudio en torno al estado del emprendedurismo en los Estados Unidos. En cuanto a factores de influencia, esta investigación se identifica con aquellos que postulan la importancia de los factores macrosociales.

Los hallazgos muestran que el emprendedurismo declina en ratios alarmantes. Los datos muestran que el nacimiento de nuevas empresas establecidas con menos de 20 empleados descendió de 558 500 empresas, en los años 90, a 515 100 empresas en 2011, lo que representa un descenso del 8%. Por otro lado, la mortalidad de las empresas de reciente creación, se incrementó en 11% durante el mismo periodo. En ese sentido, mientras que, durante 1990, en el país, se crearon 2 230 nuevos negocios por cada millón de habitantes, en el 2011, se crearon apenas 1 653 emprendimientos, lo que implica un descenso de 26%, en ese periodo.

Por su parte, Breitenecker et al. (2016) realizaron un estudio en Alemania, con el propósito de identificar sub áreas geográficas homogéneas multirrelacionales que influyen en la creación de una nueva empresa. Para ello, aplicaron un análisis de regresión ponderada geográficamente (GWR) y un análisis cluster de particionamiento gráfico. Como resultados, se estimó un modelo (global) lineal simple como modelo base, que produce un valor R^2 de 0,382. En el modelo, sólo el tamaño de planta promedio y la densidad poblacional influyen significativamente en la formación de una nueva empresa. Por otro lado, las estadísticas resumen de los parámetros locales muestran un cambio de signos para tres variables predictoras; al comparar los mínimos y máximos de los parámetros locales estimados del índice de desempleo, la densidad de la población, los ingresos netos promedio, y la proporción de extranjeros residentes, se indica que la dirección de la relación con la creación de nuevas empresas como variable respuesta, varía en Alemania. Otra perspectiva se aproxima al comportamiento de las micro y pequeñas empresas sobre la base de lo que podría identificarse como éxito empresarial. Este enfoque supone tomar en cuenta diferentes dimensiones y variables para expresar los resultados de la actuación de la empresa. En esta perspectiva, cabe señalar que el sentido que se da a esas variables depende fundamentalmente de los propósitos que el emprendedor persigue cuando pone en marcha el negocio (Bhide, 1996).

Este enfoque se subdivide, como mínimo, en tres líneas de interpretación respecto del éxito de la nueva empresa. La primera línea considera como fundamento de toda interpretación del éxito empresarial la incorporación necesaria

de resultados duros de la operación de la empresa; entre estos resultados se consideran como variables la productividad, las ventas, la participación de mercado y, sobre todo, la rentabilidad. Aquí se reseñan el estudio de Ikupolati et al. (2017), realizado en Niger; el estudio de Niemelä (2017), desarrollado en Finlandia; y el estudio de Avolio et al. (2011), realizado en Perú, que abordan esa línea de trabajo. En ese sentido, Ikupolati et al. (2017), en el estado de Niger, realizaron un estudio en base a la premisa de que los emprendedores son responsables de la promoción de las empresas y negocios, y factor de desarrollo económico en tanto infunden dinamismo en la actividad económica de su territorio, por medio de la gestión organizacional y cambio técnico, al tiempo que promocionan la innovación y el aprendizaje cultural en esos ambientes. En ese marco, este estudio investiga el impacto de los factores socio-culturales del emprendedor en el éxito de los pequeños negocios en el ámbito de la Universidad Federal Tecnológica de Minna. El objetivo fue determinar el efecto de los factores sociales, analizando la influencia de la cultura individual, la influencia de la cultura organizacional, y de la cultura de la universidad y el éxito de los pequeños negocios generados en la Universidad. El éxito de negocios se midió por medio de número de patrocinios, número de nuevos emprendimientos, volumen de negocios de cada emprendimiento, y activos adquiridos por las empresas. Se recogió información de 76 pequeños propietarios en dos campus de la Universidad. Los datos se analizaron mediante el modelo de ecuaciones estructurales. Los hallazgos muestran una relación positiva fuerte entre todas las variables explicativas y el éxito de los pequeños negocios. Se concluye que los factores que establecen una relación causal significativa con el éxito del negocio, son los factores sociales ($\beta=0,686$, $p<0,05$), la cultura individual ($\beta=0,686$, $P<0,05$), la cultura corporativa ($\beta=0,548$, $P< 0,05$), y la cultura de la universidad ($\beta=0,693$, $P\leq 0,05$).

Por su parte, Niemelä (2017), en Finlandia, realizó un estudio exploratorio respecto de la diferencia que existe entre empresas rurales que hacen uso de asesoría financiera y aquellas que hacen uso de servicios no financieros, en términos de su voluntad para desarrollar relaciones de cooperación con sus asesores financieros corporativos. Específicamente, se analiza si las empresas que hacen uso de asesoría

financiera corporativa con disposición a desarrollar relaciones de cooperación con los asesores financieros corporativos son más recientes (más jóvenes en cuanto a tiempo en el mercado) que las empresas no usuarias, y si sus actitudes hacia los servicios de asesoramiento financiero corporativo se basan más en la confianza y en la capacidad, en comparación con las no usuarias. El estudio se desarrolla en el marco de la tesis que las redes empresariales favorecen el crecimiento y desarrollo de una empresa. Y se basa en teorías de la dependencia de recursos, de actitudes empresariales hacia el asesoramiento financiero, y de confianza organizacional, en el marco de un modelo de voluntad para desarrollar relaciones de cooperación con asesores financieros en términos de su capacidad para apoyar el potencial de crecimiento y desarrollo de una empresa.

Se trabajó con una muestra de 95 empresas rurales, extraídas de un marco muestral de 888 empresas a las que se les aplicó un primer cuestionario, enviado por correo electrónico. El cuestionario incluye cuestiones sobre el sector de la empresa, tiempo de operación, número de empleados y volumen de negocios. También se incluyeron cuestiones sobre experiencias de los empresarios en torno al funcionamiento de los servicios de consultoría financiera y a su experiencia de cooperación con las organizaciones de desarrollo económico que proveen asesoría financiera a las empresas rurales. Se aplicó un análisis de regresión logística. Como resultados, se encontró que la voluntad para establecer relaciones con asesores financieros corporativos, como apoyo para el crecimiento y desarrollo de la empresa, se explica por la confianza del emprendedor.

Finalmente, Avolio et al. (2011), en Lima, Perú, desarrollaron un estudio con el propósito de identificar los factores de tipo administrativo, operativo, estratégico, externo y personal, que influyen en el crecimiento y establecimiento en el mercado de las micro y pequeñas empresas. Se basa en el enfoque de Okpara y Wynn. Se trabajó sobre la base de 11 casos de estudio, considerando la experiencia de los propietarios. Se incluyeron en el estudio empresas con fuerza laboral de uno a 50 trabajadores; ventas anuales máximas de hasta 150 unidades impositivas tributarias; tenencia por parte del empresario o gerente de más del 50% de la propiedad de la

empresa; e involucramiento activo en las operaciones de la empresa. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, observación y análisis documental. Entre los resultados, y en cuanto a factores administrativos, se identificaron los siguientes factores que limitan el desarrollo de las Mypes: la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia del negocio y la capacitación. Entre los factores de carácter operativo, se identificaron las estrategias para la mejora de calidad del producto y el bajo nivel de conocimiento de logística. En cuanto a factores estratégicos, una visión cortoplacista y carencia de un plan estratégico. En cuanto a los factores externos, se identifica la informalidad y desatención de parte del Estado. Y en cuanto a factores personales, se identifican la falta de educación en gestión de negocios y basarse en la experiencia previa, lo que impide la posibilidad de mayor aprendizaje.

Una segunda línea de interpretación aborda el tema desde la perspectiva de la permanencia, sostenibilidad o supervivencia de la empresa en el mercado. En ese sentido, se considera como indicador el tiempo de actividad de la empresa. Esta perspectiva tiene la connotación negativa de expresar en su semántica la noción de fracaso empresarial, que ha dado lugar a diferentes verbalizaciones que han tomado fuerza de aforismos en el ámbito de la pequeña empresa. En este caso, se reseñan la investigación efectuada por Parra y Rubio (2017), en México, de Amah y Okoisama (2017), en Nigeria, y las investigaciones de Cabrera y Mauricio (2017) y Sotelo (2016), en Perú.

En ese sentido, Parra y Rubio (2017), en Tolima, México, realizaron un estudio en el que se exploran las relaciones entre rasgos que distinguen a los emprendedores y que influyen en la permanencia de la empresa en el mercado. Se trabajó con una muestra de 10 casos de emprendedores, al amparo de una doble perspectiva de abordaje: un enfoque cualitativo en base a entrevistas estructuradas, y un enfoque cuantitativo en base a los resultados de cuestionarios aplicados a empleados y clientes. Se recogió información sobre el perfil del emprendedor, el capital humano y la gestión del servicio. Entre los resultados, se encontró que la edad del emprendedor supera los 25 años. Asimismo, el éxito empresarial se explica

a partir de factores de capital humano, entre los que se identifican el nivel educativo, la experiencia laboral y emprendedora, los motivos para emprender, la capacidad de financiamiento, la innovación y los valores. En cuanto a atributos pivote (lo que el cliente espera alcanzar), 40% de emprendedores se esfuerza por brindar un buen servicio al cliente. Aun con ello, los atributos básicos, referidos a personas, procesos y estructura organizacional que interactúan con el cliente, han impedido que las empresas sean competitivas, aun cuando pudieran permanecer en el mercado.

Por su parte, Amah y Okoisama (2017), en Port Harcour, Nigeria, realizaron una investigación en torno a la relación entre la proactividad y la supervivencia de la pequeña y mediana empresa. El estudio sigue un diseño transeccional. Se trabajó con una muestra de 80 empresas, de donde se tuvo acceso a 100 respondientes, entre propietarios, gerentes o funcionarios clave. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario, y la prueba de hipótesis se hizo con el coeficiente de correlación de Spearman. La recolección de datos se hizo por medio de un cuestionario, de cinco ítems para cada una de las variables con escalamiento Likert de cinco puntos. El cuestionario para la proactividad es una adaptación de la Escala de Orientación Empresarial de Covin y Slevin, mientras que el cuestionario para la supervivencia organizacional es una adaptación de varios ítems de la Escala de Éxito Organizational, de Simon. La supervivencia se midió mediante la adaptabilidad y la satisfacción del cliente. Los resultados muestran una relación positiva fuerte entre la proactividad y las medidas de supervivencia de la empresa. En ese sentido, la proactividad predice significativa y proporcionalmente el desempeño y el nivel de éxito de la empresa. El instrumento demostró una alta confiabilidad (coeficiente alfa-Cronbach de 0,7). Como resultados, se encontró correlaciones positivas muy fuertes entre la proactividad y la satisfacción del cliente ($\rho=0,990$; $p<0,01$), como primera medida de supervivencia, y entre la proactividad y la adaptabilidad ($\rho=0,976$; $p<0,01$).

En el Perú, Cabrera y Mauricio (2017) realizaron un estudio con el propósito de identificar, clasificar por su impacto y organizar los factores que afectan el

proceso emprendedor en el caso de emprendimientos de mujeres. Se efectúa una revisión de la literatura sobre factores que afectan el emprendimiento femenino producida entre enero del 2010 y octubre del 2015, con el propósito de definir el éxito emprendedor, identificar los factores que afectan el éxito en cada nivel o estado del proceso emprendedor, y proponer y organizar esos factores en los ámbitos personal y ambiental. Se analizaron 108 artículos, y se encontró que varios factores afectan el éxito emprendedor femenino en cada estado del proceso emprendedor; estos se organizaron en los niveles interno o individual, y micro, meso y macro ambiental. Los factores más ampliamente considerados, en el nivel interno, son el capital humano, la educación y la experiencia, con efectos sobre la identificación de oportunidades, adquisición de recursos y estados de desempeño emprendedor. Se establece que el emprendimiento es un proceso que empieza con la motivación y lleva a la identificación de oportunidades, adquisición de recursos y desempeño. Se ha agregado a esas etapas la salida emprendedora, que corresponde al abandono del negocio por parte de la empresaria, ya sea de forma voluntaria o no. El éxito emprendedor puede ser entendido como una variable dependiente, expresable en función de diferentes indicadores, los que se resumen en dos tipos: variables cuantitativas, relacionadas al desempeño del negocio; y variables cualitativas, referidas al emprendedor y su percepción del éxito del negocio.

Sotelo (2016), en Lima, Perú, realizó un estudio cuyo objetivo fue proponer un modelo de procesos integrados para mejorar la competitividad, la rentabilidad y sostenibilidad de la micro y pequeña empresa de Lima. Se trabajó con Mypes de los sectores metalmecánica, carpintería, confecciones y calzado que operan en la provincia de Lima. Para ello, se realizaron 459 entrevistas en profundidad a representantes de las Mypes; no se incluyeron Mypes informales. Entre los resultados, se encontró que la informalidad y la menor rentabilidad tienen impacto en la supervivencia de las Mypes, y se constituyen en las principales limitaciones para su crecimiento. El apoyo del Estado es limitado. Las limitaciones en cuanto rentabilidad se explican por la falta de conocimiento del propietario; gran parte del empresario Mypes no tiene estudios superiores. Por otro lado, hay gran proporción que no recupera la inversión, lo que genera dificultades financieras y desaparición

del mercado. En cuanto a la aplicación del modelo de gestión por procesos, este requiere que las Mypes de un sector puedan organizarse mediante asociación. Sin embargo, 43% no pertenecen a ninguna asociación, aunque conocen los beneficios de esta práctica; y 25% tampoco pertenecen a una asociación, y no conocen sus beneficios. Sin embargo, existe otra línea de interpretación que, si bien no desestima las variables de resultados de operación, considera también otras variables menos duras, de índole más organizacional e incluso relacional, para referir los logros de la empresa en el mercado donde opera. Así, algunos autores se aproximan a la satisfacción o valoración del impacto que los bienes o servicios que ofrece la empresa producen en los clientes; claro que, aunque en estricto, constituye una variable intermedia, varios autores la utilizan como una variable de resultados que contribuye a expresar el éxito empresarial.

En cuanto a valoración del impacto que la empresa produce en los clientes, como medida del éxito de la empresa, se identifica el estudio realizado por Silveira-Pérez et al. (2016), en Cuba. Estos autores realizaron un estudio en el cual analizan las características de los emprendimientos no estatales que prestan servicios de alojamiento y su impacto en la valoración de los clientes internacionales, como medida de resultados. Se trabajó con una muestra aleatoria simple de 90 emprendedores y una muestra no probabilística de 184 clientes. Se efectuaron análisis de tipo descriptivo, análisis clúster y análisis de varianza. Entre los resultados, se encontró que el emprendedor tiene una edad que varía entre 47 y 60 años; 56% de varones son profesionales; más del 50% domina más de un idioma, entre inglés, francés e italiano. Se encontró un uso extendido de las redes sociales, pero limitaciones severas en el acceso a internet, lo que les dificulta el uso de las redes. Y que la percepción de las propias características emprendedoras y la percepción de la profesionalidad del servicio influyen en la intención emprendedora; pero no las variables sociodemográficas edad, profesión y sexo.

Otros autores consideran como medida del éxito de la empresa el crecimiento de la empresa, el desempeño empresarial o desempeño de la organización, mientras que otros lo hacen considerando la competitividad. Sin embargo, éstas son nociones

relativamente amplias en la cual se pueden incluir tanto variables duras de resultados de la empresa, como variables de percepción respecto de esos resultados. En esta línea de investigación, se reseñan los trabajos de Arrieta (2018), Abdul (2018), Makinde y Agu (2018), Villacres (2018), Eton et al. (2017), en el ámbito internacional, y los estudios de Mundaca-Guerrero (2018), Nacarino (2017), Mamani-Meza (2015) y Colque (2013), en el ámbito nacional.

En ese sentido, Arrieta (2018), en México, realizó un estudio cuyo objetivo fue conocer la percepción del empresariado de los sectores comercial y servicios respecto de la influencia de factores internos (gestión de marketing, directivas, tecnología, innovación, y calidad) en la competitividad de la empresa. Se trabajó con una muestra de 94 directivos de empresas del sector, de Durango. Se aplicó un cuestionario fundamentado en la teoría de recursos, que evalúa capacidades directivas, de innovación, calidad y marketing. Se encontró que las siguientes capacidades son consideradas muy importantes para el desempeño de la empresa: en capacidades directivas, visión estratégica; en capacidades de innovación, innovación incremental y radical; en capacidades de marketing, prestigio de la empresa, conocimiento de los clientes y de la competencia, y solución de problemas al cliente. Se encontró también que las capacidades directivas influyen directamente en la innovación, y esta a su vez en la competitividad.

Por su parte, Abdul (2018) desarrolló un estudio en el cual se analiza la influencia de las habilidades emprendedoras en las pequeñas y medianas empresas en Nigeria, en comparación con sus similares del Reino Unido, en la perspectiva de sus propietarios. La recolección de datos se hizo por medio de la aplicación de un cuestionario en línea, y se aplicó a una población de 38 propietarios tanto en Nigeria como en Reino Unido. La investigación siguió técnicas de muestreo de juicio con el propósito de explorar la experiencia, creencias y actitudes hacia las habilidades empresariales. El cuestionario se utilizó para validar el marco conceptual del estudio y establecer una idea de la opinión de los propietarios de los negocios del entorno. Entre los hallazgos del estudio se tiene que las habilidades emprendedoras influyen significativamente en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas

tanto en Nigeria como en Reino Unido; los empresarios coinciden en señalar que el pensamiento creativo, la resolución de problemas y las habilidades comunicacionales son críticas para incrementar las ventas y alcanzar ventaja competitiva. Por otro lado, los respondientes de Nigeria están fuertemente de acuerdo en sostener que un alto nivel de pensamiento creativo con un poco de resolución de problemas y habilidades de comunicación harán posible el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. En contraste, en Reino Unido, los emprendedores consideran que el pensamiento creativo y un equilibrio entre resolución de problemas y habilidades comunicacionales son críticos para el crecimiento de este tipo de empresas.

Makinde y Agu (2018), en Aba Metrópolis, también en Nigeria, realizaron un estudio que examina el efecto del emprendimiento estratégico en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas. El estudio siguió el diseño de investigación por encuesta, por medio de la aplicación de un cuestionario con escalamiento tipo Likert de seis opciones. La población estuvo constituida por 231 propietarios o gerentes de las empresas seleccionadas, las que proceden de los sectores manufactura, finanzas, salud, y comidas y bebidas. En cuanto a propiedades del instrumento, el cuestionario se validó con un análisis factorial exploratorio utilizando el método de extracción de componentes principales; se obtuvo un KMO mayor que 0,5 y un coeficiente de confiabilidad alfa-Cronbach de 0,875. Los datos se analizaron mediante una regresión lineal simple. Los resultados muestran que las variables de emprendimiento estratégico explican significativamente las variables de desempeño, aunque los R^2 son pequeños. Así, la educación emprendedora tiene influencia significativa sobre la eficiencia emprendedora ($\beta = 0,304$; $t = 4,340$; $p < 0,05$), pero sólo en 7,6%; el liderazgo emprendedor influye en la intención de rotar empleados ($\beta = 0,320$; $t = 3,553$; $p < 0,01$), pero sólo en 5,3%; el conocimiento emprendedor influye en las habilidades emprendedoras ($\beta = 0,321$; $t = 5,893$; $p < 0,01$), aunque sólo en 13,2%; y la orientación emprendedora influye en la innovación emprendedora ($\beta = 0,271$; $t = 5,180$; $p < 0,01$), aunque en 10,5%.

Villacres (2018), en Ecuador, realizó un estudio en torno al impacto de la gestión en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Se define la gestión del emprendimiento como la actividad que realizan los gerentes para el logro de objetivos de la empresa; y la competitividad se define como la capacidad para obtener y mantener ventajas competitivas. El estudio se concibe en el marco del enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal descriptivo. Se trabajó con un conjunto de 55 empresas manufactureras de la provincia de Bolívar. Se aplicó un cuestionario elaborado en función de los propósitos del estudio. Entre las conclusiones, se señala que la gestión de los gerentes fue acertada, en tanto ha permitido mantener y potenciar la competitividad. Esto se verifica en que la gestión del emprendimiento influye en la competitividad ($\chi^2=9,437$; $p<0,01$). En términos específicos, también se encontró relación entre la planificación estratégica y la rentabilidad ($\chi^2=11,282$; $p<0,01$); entre la capacitación de personal y la productividad ($\chi^2=6,807$; $p<0,05$); y entre el sistema de mercadeo y ventas y el incremento de la cuota de mercado ($\chi^2=23,188$; $p<0,001$). Aun con ello, la competitividad está muy alejada de la que alcanzan las grandes empresas. Segundo, las mipymes que han adoptado la forma de asociaciones de productores, han desarrollado algunas herramientas importantes para la gestión de la empresa (capacitación permanente del personal, controles de calidad, sistemas de comercialización). Tercero, por lo general, los dueños trabajan en forma aislada, lo que perjudica la posibilidad de aprovechar oportunidades de grupo (precios por volumen, créditos del sector público, licitaciones con el estado).

Finalmente, Eton et al. (2017) realizaron un estudio en Uganda que se propuso determinar el rol de las habilidades emprendedoras en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en el distrito Nebbi, en la región Oeste de Uganda. Para ello, se seleccionó una muestra de 106 empresas participantes por medio de un muestreo aleatorio simple. Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario autoadministrado tipo Likert con anclaje de cinco puntos. Se encontró relación moderada entre las habilidades emprendedoras y el desempeño de las pequeñas y medianas empresa ($R = 0,570$; $p < 0,01$); sin embargo, las habilidades

emprendedoras explican el 32,5% del nivel de desempeño de la empresa. Considerando los indicadores de desempeño, se encontró que la mejor combinación corresponde a productividad y desempeño ($R = 0,907$; $p < 0,01$), seguido por marketing y desempeño ($R = 0,902$; $p < 0,01$).

En el ámbito nacional, Mundaca-Guerrero (2018), en la región Lambayeque, Perú, realizó un estudio que se propone diseñar un modelo conceptual de desarrollo empresarial para las micro y pequeñas empresas a nivel regional. Se adoptó el enfoque cualitativo y se siguió una ruta metodológica deductiva bajo la forma de estudio de caso, tomando como base el marco de estudio de casos del Centro de Desarrollo Empresarial que opera en la región. Se trabajó con nueve empresarios de la región, de los sectores comercio, servicios y manufactura, seleccionados aleatoriamente entre todos los empresarios que han visitado el Centro. En ese escenario, se realizó, primero, una revisión del estado de la cuestión y, segundo, una recolección de datos mediante entrevista en profundidad, con guión de entrevista semiestructurada, dirigida a los empresarios. Se incluyeron empresas formales e informales. Se identificaron como categorías de análisis la experiencia previa e iniciativa y el espíritu emprendedor, innovación en valor y competitividad empresarial, y capital social organizacional y regulación. Y en cuanto al modelo, se encontró que los empresarios son influenciados por el entorno familiar y por las oportunidades de mercado; los valores familiares influyen en los valores del empresario; y la orientación empresarial promueve los valores, creencias y prácticas empresariales. En consecuencia, el diseño de una propuesta de intervención debe fundamentarse en el enfoque sistémico y complejo. Por otro lado, la experiencia previa constituye un factor moderador entre los valores personales del emprendedor y la orientación emprendedora.

Por su parte, Nacarino (2017), en Cajamarca, Perú, realizó un estudio cuyo objetivo fue identificar los factores que limitan el desarrollo de la microempresa. Además, se establece la relación entre la toma de decisiones y el desarrollo empresarial. El desarrollo empresarial se define en función del acceso a la información, la aversión al riesgo y la capacidad empresarial, mientras que la toma

de decisiones se define en función del liderazgo, el conocimiento y dominio de técnicas administrativas, el conocimiento del entorno, y el comportamiento. Se trabajó con una muestra de 73 microempresas formales, sobre la base de una población de 27 293 microempresas que operan en la región Cajamarca. La recolección de datos se hizo mediante técnicas de encuesta, observación y análisis documental, dirigidas al dueño de la microempresa. Entre las conclusiones, se encontró que 58% de microempresarios tiene conocimiento de la Ley de Transparencia, 30% se encontró con problemas de accesibilidad, 83% solicita algún tipo de información de las organizaciones del sector público, y 75% considera que existen trabas administrativas; esto muestra un escenario donde el acceso a la información es limitado. Por otro lado, en cuanto a aversión al riesgo, 64% solicitó algún crédito, sin que se atrasaran en su cancelación; de ellos, el 69% destinó el crédito a uso como capital de trabajo. En consecuencia, más del 50% evidencia una cultura crediticia adecuada y demuestra que no teme enfrentarse a riesgos. Y en cuanto a capacidad empresarial, 60% o más cuenta con apoyo social y familiar, demuestran responsabilidad, y mantienen el control y planificación de sus actividades sin intervención externa. Se encontró, además, una relación directa fuerte entre la toma de decisiones y el desarrollo empresarial ($r = 0,727$; $p < 0,01$).

Por otro lado, entre los estudios que abordan la competitividad como expresión del éxito empresarial, se tiene el trabajo de Tehseen y Ramayah (2015), en Malasia, realizaron un estudio teórico en torno a los efectos de las competencias empresariales en el éxito de las pequeñas y medianas empresas. La tesis de fondo sostiene que la integración externa modera la influencia de las competencias empresariales en el éxito de negocios de las pequeñas y medianas empresas. Se adopta el enfoque de competencias basadas en recursos que sostiene que las competencias son recursos intangibles y valiosos que llevan adelante el éxito en los negocios, pero por sí solas no son suficientes para asegurar la supervivencia en el mercado y el éxito del negocio.

Se determinó que el éxito empresarial sostenido de la pyme depende de otros varios factores tales como las capacidades del proveedor y la integración de los

clientes, lo que les permite acceder a información sobre elecciones y gustos de los clientes, y tecnologías y nuevos métodos para la innovación. Se definen la competencia empresarial en función de competencia estratégica, competencia conceptual, competencia para la oportunidad, competencia para el aprendizaje, competencia personal, competencia ética, y familismo.

Y en el caso de Hernando (2014), en España, este autor realizó un estudio que propone analizar la relevancia del control de gestión en la eficiencia y éxito de las pequeñas empresas familiares. Con ese propósito, se revisa el rol de factores vinculados al control de gestión, entre los que se consideran la cultura empresarial y el capital intelectual. El capital intelectual constituye la expresión de la gestión del conocimiento que vincula la cultura empresarial con el control de gestión, y en esa medida, con los resultados de la empresa. Se propuso como objetivo establecer la importancia de los valores familiares en la fortaleza competitiva de la empresa, y de la medición y valoración del capital intelectual como instrumento para el fortalecimiento de capacidades de la empresa, con el fin de incorporarlos como ejes de desarrollo de la gestión interna de la empresa. El estudio empírico se realizó en base a encuesta, entrevista y estudio de caso. Y se utilizaron diseños correlacionales y diseños causales comparativos. Entre los resultados del estudio, se encontró, primero, que la hipótesis en cuanto a que los valores familiares y la cultura empresarial influyen en el éxito y supervivencia de la pequeña empresa familiar, se valida parcialmente. Segundo, se encontró que la implantación de un modelo de control de gestión, es independiente del sector, el tamaño de la empresa, el tiempo en el mercado y la sucesión generacional, y se considera importante el capital intelectual, pero no desde una perspectiva de valoración y medición. Y tercero, no se confirmó que la implantación de un modelo de control de gestión, con valoración del capital intelectual, genere mayor eficiencia en el uso de recursos y mayor rentabilidad.

En el ámbito nacional, Mamani-Meza (2015), en la región Moquegua, Perú, realizó un estudio cuyo propósito fue proponer un método de gestión basado en estrategias para mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas del

sector de mecánica de producción. La competitividad se define en función de la productividad, el posicionamiento en el sector, la innovación tecnológica, los métodos de gestión, la eficiencia en costos de fabricación, y la utilización del talento. El estudio se realizó en el distrito de Moquegua, en la Provincia Mariscal Nieto; y se trabajó con una muestra de 57 Mypes del sector. Para la recolección de datos, se utilizó el Cuestionario: Gestión basada en Estrategias y Competitividad para las MYPES. Este cuestionario evalúa la gestión basada en estrategias mediante un cuestionario de 17 ítems con alternativas de respuesta cerrada de cuatro situaciones; y evalúa la competitividad mediante una escala gráfica con puntuaciones de cuatro puntos, y un cuestionario con escalamiento Likert de 18 ítems, con anclaje de cinco puntos. Para el análisis de los datos se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson y para la validación del modelo de gestión se utilizó un análisis de correlación canónica. La confiabilidad se calculó con procedimientos según el tipo de ítems que integraban el Cuestionario; en ese sentido, la confiabilidad de la sección de gestión basada en estrategias se calculó en base a la correlación entre ítems ($r = 0,466$) y a la correlación entre dimensiones ($r = 0,970$), dado que hubo dos aplicaciones del Cuestionario; y la confiabilidad para la sección de competitividad se calculó con el coeficiente alfa-Cronbach, que arrojó un valor de 0,875. Como resultados, se encontró una correlación positiva media altamente significativa ($r = 0,458$; $p < 0,01$) entre la gestión basada en estrategias y la competitividad; y en cuanto al modelo, de 10 variables incluidas en el análisis, sólo tres resultaron significativas, las que se distribuyen en dos factores, el primero integrado por la variable innovación, y el segundo, por las variables métodos de gestión y utilización del talento.

Colque (2013), en Moquegua, Perú, desarrolló un estudio en el cual se examina el rol de la gestión del talento como factor de influencia en la competitividad de la micro y pequeña empresa de servicios. La gestión del talento se define en función de las estrategias cazatalentos, las acciones de desarrollo del personal, las estrategias de retención del personal, las políticas de despido, y la identificación del talento. La competitividad se define en función de las dimensiones posicionamiento, innovación tecnológica, métodos de gestión,

eficiencia de costos, y utilización de talentos. Se trabajó con una muestra de 201 Mypes del sector, seleccionadas por muestreo aleatorio simple entre 460 empresas identificadas que operan en la región. Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario con escalamiento Likert, denominado *test: empresa y gestión del talento*, propuesto la autora. El cuestionario está integrado por de 40 ítems, de los cuales 25 corresponden a gestión del talento, y 15 a competitividad. Cuenta con evidencias de validez en función del contenido y fue validado por juicio de expertos; en cuanto a confiabilidad, alcanzó coeficientes de 0,821 para la sección de gestión del talento, y de 0,825, para la sección de competitividad. Para el análisis se realizó un análisis de regresión simple entre las variables. Como resultados se encontró que, en cuanto a gestión del talento, en las pequeñas empresas de servicios de la región, casi la totalidad de las empresas se distribuyen en las categorías mediano y fuerte (51% y 49%). En cuanto a competitividad, 64.3% de los propietarios califican a sus empresas en el intervalo medio. Y tercero, la gestión del talento influye significativamente en la competitividad de la pequeña empresa de servicios de la Región Moquegua ($\beta = 0,342$; $t = 7,046$; $p < 0,01$), pero explica sólo el 23,7% de los resultados en tanto competitividad.

A las líneas mencionadas, se añade otra línea de interpretación que no se ampara precisamente en la noción de éxito de la empresa, sino más bien en los logros organizacionales que la empresa consigue durante su permanencia en el mercado. En ese sentido, esta línea se aproxima teóricamente a la tercera línea de interpretación del éxito empresarial, en tanto se edifica sobre la base de fundamentos de tipo organizacional; pero se distancia de esa perspectiva en tanto desestima el éxito, en las interpretaciones vistas, como medida del comportamiento y logro de la empresa. En un sentido diferente, entiende el comportamiento de la empresa como un proceso de evolución en el tiempo, en el cual se alcanzan diferentes estadios de logro. Este enfoque se aproxima al comportamiento evolutivo de la empresa considerando como variable de resultados lo que Mamani (2009) identificó como *nivel empresarial*.

En ese sentido, Mamani (2009), en Moquegua, Perú, realizó un estudio cuyo objetivo fue identificar los factores *del emprendedor* que determinan el *nivel empresarial* en emprendimientos de la Región Moquegua. Se entienden los *factores del emprendedor* como un conjunto de habilidades más o menos presentes en el emprendedor que favorecen la creación y sostenimiento de una empresa; y el *nivel empresarial*, como la expresión categorizada de la posesión o adquisición por parte del emprendimiento de determinadas características o rasgos que identifican una empresa. Para el desarrollo del estudio, se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, con 120 observaciones válidas. Para el trabajo de campo, se utilizaron el *Test de Habilidades del Emprendedor* (THE) y el *Test de los Sistemas Empresariales* (TSE), ambos propuestos y validados por el autor.

Sobre la base de un análisis de regresión lineal, se formuló un modelo explicativo del Nivel Empresarial. Este modelo final considera cuatro Factores del Emprendedor que, en conjunto, tienen influencia significativa sobre la variable dependiente, a partir de siete factores iniciales. Como conclusión general, se encontró que los factores del emprendedor que determinan el nivel empresarial son las Capacidades Empresariales, la Reducción del Riesgo de Fracaso, la Determinación de Medios Financieros, y la Evaluación de Fortalezas y Debilidades propias.

En cuanto a la relación entre características del emprendedor y resultados de la actividad de la Mypes

En el marco de la aproximación a las micro y pequeñas empresas, también se ha abordado la identificación de factores que influyen en los resultados o éxito de la empresa; en ese sentido, la literatura revela diferentes variables. En este caso, se identifican por lo menos tres grandes perspectivas de aproximación: una primera perspectiva que centra su atención en aspectos coyunturales de la creación de la empresa, entre los cuales se identifican factores macro sociales y sociales que

favorecen la intención emprendedora (Yaseen y Marwan, 2016), siguiendo una interpretación amparada en la tesis shumpeteriana en torno al emprendedor (Shumpeter, 1983). En esta línea, se mencionan en forma general los trabajos de Cabrera y Mauricio (2017), reseñado líneas atrás; la investigación de Mobit y Mbella (2016), que evalúa el impacto del emprendedurismo en jóvenes desempleados; el estudio de Yaseen y Marwan (2016), que aborda la influencia del medio social en el reclutamiento y selección de personal en los Emiratos Árabes Unidos; y el estudio de Ocheni (2015), que evalúa el impacto del contenido de la política de contenido local en el tamaño de las pequeñas y medianas empresas en Nigeria.

Una segunda perspectiva aborda los factores de influencia considerando aspectos estratégicos u organizacionales internos de la conducción de la empresa (Jordano, 2006); cabe destacar, sin embargo, que esta posición implica que la empresa ya está en marcha. Entre los trabajos que se enmarcan en esta perspectiva, se tienen los estudios de Villacres (2018), Tehseen y Ramayah (2015), Hernando (2014), entre los reseñados anteriormente, y la investigación de Obasan, Shobayo y Amaghionyeodiwe (2016) en el ámbito internacional, y el estudio de Avolio et al. (2011), en el ámbito nacional, ya reseñado líneas atrás. En ese sentido, Obasan et al. (2016), en Nigeria, realizaron un estudio en el que examinan el efecto de la estructura de propiedad sobre el desempeño de la pequeña y mediana empresa. Se trabajó con una muestra de 399 propietarios de pequeñas y medianas empresas del área de gobierno local de Alimosho, en el estado de Lagos. Estos fueron seleccionados por una técnica de muestreo no probabilístico. El estudio sigue el diseño de la investigación por encuestas. Para la medición de la estructura de propiedad se utilizó una escala tipo Likert de cinco ítems, de cinco puntos, con rango desde fuertemente de acuerdo hasta fuertemente en desacuerdo; un procedimiento similar se siguió para el desempeño de la empresa. Los resultados muestran que la estructura de propiedad explica el 63,7% de las variaciones del desempeño de la empresa ($F = 696,328$; $p < 0,001$). Asimismo, la estructura de propiedad extranjera tiene un efecto estadístico significativo sobre el desempeño de

la empresa; en ese sentido explica el 63,7% de las variaciones del desempeño ($F = 696,328$; $p < 0,001$).

Y una tercera perspectiva se enfoca en los aspectos personales del emprendedor, entre los cuales se identifican diferentes variables, que van desde sus propias actitudes, sus propias motivaciones personales, las capacidades o habilidades empresariales (Ikupolati et al., 2017), hasta la calidad de la relaciones que sostiene con las entidades financieras (Durand, 2008). Este es el caso de los trabajos de Abdul (2018), de Eton et al. (2017), y de Mamani (2009), ya reseñados también en apartados anteriores, y los estudios de Alsaaty (2017), Baaba (2017) e Ikupolati, Adeyeye et al., (2017b).

En el caso de Ikupolati, Adeyeye et al. (2017b), en Nigeria, realizaron un estudio en el que se investigan las habilidades gerenciales de los emprendedores como determinantes del crecimiento de la pequeña y mediana empresa. Se buscó establecer la influencia de las habilidades conceptuales de los emprendedores y determinar el efecto de las habilidades técnicas en el crecimiento de la empresa. El crecimiento se midió en función del número de empleados y el número de clientes. Se siguió un diseño de investigación por encuesta, y se trabajó con una muestra aleatoria simple de 204 emprendedores de pequeñas y medianas empresas registradas en la Comisión de Asuntos Corporativos de varias regiones del país. Se aplicó una regresión lineal. Los resultados muestran que tanto las habilidades conceptuales como las habilidades técnicas del emprendedor son relevantes en el crecimiento de la empresa; las habilidades conceptuales explican el 55,1% de las variaciones en cuanto a crecimiento, mientras que las habilidades técnicas explican el 79% de las variaciones del crecimiento.

En cuanto a la relación entre cultura organizacional y resultados de la actividad empresarial

El interés por los impactos de la cultura organizacional en los resultados de la pequeña empresa ha merecido atención en diferentes espacios. En base a los hallazgos efectuados en las medianas y grandes empresas, por lo general, la evidencia que se presenta apunta en favor de esta relación, aunque se debe precisar que, de acuerdo a los modelos teóricos utilizados en torno a la cultura organizacional, cabe esperar mayor impacto en los resultados de algunos tipos de cultura respecto de otros. Por otro lado, en el examen de esa relación, se han considerado como resultados empresariales tanto variables intermedias como variables finales. Entre las variables intermedias, se señalan el desempeño laboral, la ventaja competitiva (Abdullah, Imran y Musa, 2017), y entre las variables finales, se señalan el rendimiento empresarial (Melián, 2017; Salas-Arbeláez, Solarte y Murillo, 2017), el desempeño organizacional (Valdez-Pineda et al., 2017) e incluso el éxito empresarial (Bojadjev et al., 2018). En ese sentido, aunque existe amplia literatura al respecto, aquí se reseñan sólo algunos estudios en tanto dan cuenta de esas líneas de aproximación: Bojadjev et al. (2018), en Macedonia, en la línea del éxito de la empresa; Abdullah et al. (2017), en Indonesia, en la línea de la ventaja competitiva; Melián (2017), en Uruguay, y Salas-Arbeláez et al. (2017), en Colombia, en la línea del rendimiento empresarial; y Valdez-Pineda, Ochoa-Jaime, Sánchez-Rodríguez y Osuna-Rivera (2017), en México, en la línea del desempeño de la organización.

Bojadjev et al. (2018), realizaron un estudio sobre el sector de servicios de ingeniería eléctrica en Macedonia, en el cual se enfocan en la cultura organizacional como aspecto relacionado a varios indicadores de éxito empresarial en pequeñas y medianas empresa, considerando que existe un gran número de esfuerzos para medir. Para ello, se utilizó una muestra por conveniencia extraída entre empleados de tres empresas del sector. Se les aplicó un instrumento de cuatro dimensiones medidas sobre la base de una escala de cuatro puntos; las dimensiones evaluadas fueron: toma de decisiones y comportamiento; orientación hacia las personas o

hacia las tareas; innovación y toma de riesgos; y sistema abierto vs cerrado. El instrumento arrojó una confiabilidad mayor que 0,7, medida con el coeficiente de alfa Cronbach para cada una de las dimensiones. Como resultados se señala que la cultura organizacional está asociada a varios parámetros del éxito organizacional, por lo cual se la considera un importante componente del funcionamiento organizacional.

Abdullah et al. (2017), en Indonesia, realizaron un estudio en el cual se examina, analiza y explica empíricamente el efecto de la cultura organizacional en las características empresariales y la ventaja competitiva de la pequeña y mediana empresa de catering en la región de Makassar. Se trata de un estudio realizado en el marco de los métodos de encuesta, en el cual se siguió un diseño transeccional para la recolección de datos. Este último paso se hizo por medio de cuestionarios. La muestra estuvo conformada por 200 empleados, seleccionados por muestreo aleatorio simple. El análisis de datos utilizado para la prueba de hipótesis se hizo mediante modelación de ecuaciones estructurales. Entre los resultados, se encontró que la cultura organizacional tiene un efecto positivo en las características empresariales y en la ventaja competitiva de este tipo de empresas.

Por otro lado, Melián (2017), en Uruguay, desarrolló una investigación cuyo objetivo fue contrastar un modelo de la relación entre las cultura de mercado, según el enfoque teórico de valores en competencia, y el rendimiento de las unidades de trabajo; pero considera el papel mediador del clima de logro de objetivos y de la reflexividad. Se planteó como investigación con diseño longitudinal, con dos mediciones con separación de aproximadamente dos años. La muestra longitudinal estuvo conformada por 80 unidades de trabajo, con un total de 898 participantes en el primer momento y 886 en el segundo momento. Se aplicó un cuestionario de auto reporte con apoyo del personal preparado para ese fin. Para la *cultura de mercado*, se utilizaron cuatro ítems de la subescala respectiva de la Escala Multidimensional de Cultura Organizacional de González-Romá; el *clima de logro de objetivos* se midió por medio de cuatro ítems de la Escala de Clima de Logro de Objetivos del Cuestionario de Clima de González-Romá et al.; la reflexividad se midió por medio

de cinco ítems de la Escala de Reflexividad sobre la Tarea de Carter y West; y el rendimiento se midió por medio de cinco ítems que valoran la cantidad y calidad del trabajo realizado. Los resultados demuestran un efecto indirecto de la cultura de mercado en el rendimiento de las unidades, con mediación del clima de logro de objetivos y la reflexividad, de valor 0,031 (Bootstrap IC90% de 0,006 a 0,083); y un efecto indirecto de la cultura de mercado en el rendimiento de las unidades, con mediación del clima de logro de objetivos y la reflexividad, de valor 0,041 (Bootstrap IC90% de 0,002 a 0,130).

Salas-Arbeláez et al. (2017), en Colombia, realizaron un estudio cuyo objetivo fue determinar el efecto de la cultura organizacional según el modelo de Denison, en el rendimiento empresarial de pequeñas y medianas empresas manufactureras y de alta tecnología. El rendimiento se midió considerando el modelo racional de Quinn y Rohrbaugh, que considera como variables el incremento de la participación de mercado, la rentabilidad y la productividad. Se trabajó con una muestra aleatoria estratificada de 142 gerentes. Se planteó como hipótesis que la cultura de clan, de mercado y adhocrática tiene un efecto positivo en el rendimiento de la organización, mientras que la cultura jerárquica no tiene efecto. Y se utilizaron cuestionarios con escalamiento Likert de cinco puntos, validados mediante análisis factorial con valores KMO suficientes (0,69 para rendimiento; 0,72 para cultura de clan; 0,70 para cultura adhocrática; 0,60 para cultura de mercado; y 0,65 para cultura jerárquica) y pruebas de esfericidad de Barlett significativas ($p=0,000$ para rendimiento y para cada una de los tipos de cultura organizacional). Como resultados, los autores señalan que, aunque los valores de R^2 son bajos (0,050 para cultura de clan; 0,054 para cultura adhocrática; 0,037 para cultura de mercado; y 0,030 para cultura jerárquica), todos resultaron significativos.

Por último, Valdez-Pineda et al. (2017), en Sonora, México, realizaron un estudio en el cual examinan la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en la representación de género, como variable mediadora respecto del desempeño organizacional, en pequeñas y medianas empresas. La cultura organizacional se

analiza en función del modelo de Cameron y Quinn El estudio se concibe como investigación descriptiva, con diseño no experimental transversal. Se trabajó con una muestra de 100 pymes de la zona sur de Sonora. Se aplicó un cuestionario de 28 preguntas y 117 reactivos, subdivididos en nueve bloques, a los gerentes o administradores de las pymes. Como resultados, se encontró que ni en la cultura de la organización ni en el estilo de liderazgo influyen en la representación de género. Por otro lado, tampoco la representación de género influye en la relación entre cultura y el desempeño organizacional, ni en la relación entre estilos de liderazgo y desempeño organizacional.

En cuanto a la relación entre gestión del conocimiento y resultados de la actividad empresarial

La relación entre gestión del conocimiento y resultados de la actividad empresarial ha sido abordada en organizaciones de diferentes dimensiones. Para la medición de los resultados se han tomado distintas variables, entre las cuales se han considerado variables intermedias, como el desempeño laboral (Ynzuzna, Izar y Ávila, 2012), la innovación como resultados de la actividad del empleado (Che, Wu, Wang y Yang, 2018), las ventajas competitivas (Alfaro y Alfaro, 2012a, 2012b); o variables finales, como la innovación como resultados de la actividad de la empresa (Buenechea-Elberdín, Sáenz y Kianto, 2018; Wu y Hu, 2018), la productividad y rentabilidad (Simanca-Sotelo, Montoya-Restrepo y Pastrana-Puche, 2017), la competitividad (Bloodgood, 2019), el desempeño organizacional (Estrada y Dutreint, 2007; Ha, Lo y Wang, 2016; Valdez-Juárez, García-Pérez y Maldonado-Guzmán, 2016; Oh, 2018), e incluso el éxito empresarial (Olusegun, Olaoye y Abdulrahman, 2015), entre otros. Aquí se reseñan los estudios de

Bloodgood (2019), Oh (2018), Valdez-Juárez et al. (2016), Ha et al. (2016) y Olusegun et al. (2015).

En ese sentido, Bloodgood (2019), en Estados Unidos, realizó un estudio cuyo propósito fue identificar los efectos de la adquisición de conocimiento pertinente, irrelevante y erróneo en la competitividad de la empresa, en función de su carácter distintivo, la fuente de conocimiento y la presencia de complementos de la empresa. Se consideran aspectos de la adquisición del conocimiento que proceden de la literatura de innovación, conocimiento y rutinas, los que se integran para mostrar efectos de la gestión del conocimiento en la competitividad de la empresa. Se toman ejemplos de diferentes épocas de la industria automotriz para ilustrar las proposiciones y demostrar la naturaleza duradera de estos problemas. Entre los hallazgos del estudio se señala que diferentes combinaciones de los complementos de la empresa y el tipo de conocimiento pueden provocar efectos competitivos significativos, como la paridad, el perjuicio relativo y la detección de oportunidades, que los gerentes deberían tomar en cuenta cuando se planifica la adquisición de conocimiento.

Oh (2018) desarrolló una investigación cuyo propósito fue analizar cómo los procesos de aprendizaje de la empresa influyen en el desempeño organizacional percibido y examinar el rol moderador de la justicia organizacional y la confianza en los gerentes. El estudio desarrolla un modelo teórico que muestra cómo la adquisición de conocimiento y la transferencia de actividades influyen positivamente en el desempeño organizacional percibido. Se recogieron los datos de un conjunto de 515 respondientes, empleados de empresas de Corea. Para la selección de las empresas que fueron parte de la muestra se tuvo en cuenta el tipo de industria. El stock de aprendizaje y el flujo de aprendizaje se midieron con una escala de nueve ítems; esta escala muestra confiabilidad compuesta aceptable (CR 0,78; AVE 0,52; y alfa-Cronbach de 0,85). La variable de desempeño se midió por medio de cinco criterios: crecimiento de ventas, rentabilidad, calidad de servicio y producto, satisfacción del cliente, y reputación corporativa en los últimos tres años. Los resultados muestran que el 27% de las variaciones del desempeño

organizacional dependen del flujo de aprendizaje de avance, del flujo de aprendizaje de retroalimentación y del stock de aprendizaje ($R^2=0,27$; $F_{(15, 499)}=12,55$; $p<0,001$).

Valdez-Juárez et al. (2016), en Murcia, España, realizaron un estudio en el que exploran el impacto de la habilidad en la gestión del conocimiento para desarrollar innovación y desempeño de negocios en pequeñas y medianas empresas de la región. Para el análisis de datos se utilizó modelación de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales. Se trabajó con datos de 903 propietarios de empresas de industria, construcción, servicios y negocios obtenidos mediante aplicación de encuesta. Para la medición de la gestión del conocimiento se utilizó una escala tipo Likert de 19 ítems y cinco puntos (fuertemente en desacuerdo, 1, a fuertemente de acuerdo, 5). La innovación se midió por medio de cuatro ítems, con ítems de distinción de alternativas de respuesta sí y no, y cada uno de ellos evaluado por una escala Likert de cinco puntos (sin importancia, 1, a muy importante, 5). Y el desempeño se midió con tres indicadores que refieren presencia de mercado, rentabilidad y productividad, que se evalúan con una escala tipo Likert de cinco puntos (de muy desfavorable, 1, a muy favorable, 5).

Los resultados muestran que la gestión del conocimiento tiene una influencia significativa sobre la innovación ($\beta=0,071$; $T=1,944$; $p<0,05$); por otro lado, la cultura organizacional, también influye sobre la innovación ($\beta=0,095$; $T=2,541$; $p<0,01$); y la innovación influye sobre el desempeño de la empresa ($\beta=0,201$; $T=5,495$; $p<0,001$). Se encontró también que el entrenamiento de los empleados como parte de la gestión del conocimiento no influye en la innovación en la empresa; y la adquisición de conocimiento tampoco influye en el desempeño de la empresa.

Por su parte, Ha et al. (2016) en Malasia, realizaron un estudio en el cual se investiga la relación entre capacidades de gestión del conocimiento y desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas de servicios del país. Específicamente, se analiza la relación entre las dimensiones individuales de gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, entendido como

indicadores de desempeño no financiero. El estudio hace una revisión documental de estudios previos que examinan la relación entre dimensiones individuales de gestión del conocimiento y variables de resultados, como efectividad organizacional, desempeño externalizador de procesos de negocio y desempeño organizacional. El análisis indica contradicción entre algunos resultados de las investigaciones previas, sobre todo en contextos de mercados emergentes. El análisis también confirma la relación entre capacidades de gestión del conocimiento y desempeño organizacional desde la perspectiva de indicadores no financieros.

Olusegun et al. (2015), en Nigeria, realizaron un estudio en el que se indaga empíricamente la relación entre gestión del conocimiento y éxito empresarial percibido en pequeñas y medianas empresas. La gestión del conocimiento se concibe en función de tecnología de la información, cultura de la organización y conocimiento. Se trabajó con una muestra seleccionada aleatoriamente conformada por 50 empresarios de la región de Katsina, a los que se les aplicó un cuestionario tipo likert de siete puntos para identificar su nivel de acuerdo con los enunciados. El cuestionario consta de 21 ítems, cinco de los cuales miden la tecnología de la información (coeficiente de confiabilidad por mitades partidas de 0,85); cinco, la cultura organizacional (coeficiente de confiabilidad por mitades partidas de 0,74); cinco, la gestión del conocimiento (coeficiente de confiabilidad por mitades partidas de 0,87); y seis el éxito empresarial (coeficiente de confiabilidad por mitades partidas de 0,64).

Se probaron tres hipótesis utilizando como técnicas estadísticas la prueba t, la prueba chi cuadrado y el coeficiente de correlación de Pearson. Los hallazgos muestran que la dimensión tecnología de la información no se relaciona con el éxito empresarial, pero la dimensión cultura se relaciona positivamente con el éxito empresarial. En conclusión, los hallazgos muestran que el conocimiento adquirido en tanto competencias, experiencia y educación formal se relaciona positivamente con el éxito empresarial.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Las capacidades empresariales

2.2.1.2. Aproximación a la noción de las capacidades empresariales

Los intentos de conocer los factores que tienen relevancia en el proceso de construir una empresa desde sus inicios, han llevado a diferentes autores a estudiar diferentes planos de identificación de aspectos que intervienen en ese proceso. Considerando que en el inicio de todo ese esfuerzo se encuentra el emprendedor, los estudios que se han sucedido a lo largo del tiempo han abordado con especial énfasis una serie de características del emprendedor, que van desde las que remiten a sus condiciones particulares, físicas, sociales y psicológicas, hasta aquellas que definen características o habilidades que ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo, y lo facultan para las actividades comerciales. Pero uno de los mayores problemas al abordar aquello que define y caracteriza al emprendedor, suponiendo que la distinción entre emprendedor y empresario ha quedado aclarada líneas atrás para efectos de este estudio, es la falta de acuerdo no sólo respecto de la identificación de esa cualidad o conjunto de cualidades que definen al emprendedor, sino también de los aspectos que integran o configuran esa cualidad. Por lo tanto, un primer reto radica en aproximarse a los significados que se han atribuido a esa cualidad con el ánimo de identificar las posteriores construcciones que se han elaborado al respecto.

2.2.1.2. Enfoques en torno a las capacidades empresariales

Para empezar, por lo menos, tres grandes teóricos respecto de la empresa han abordado el problema al amparo de lo que se ha dado en denominar *entrepreneurship*, que bien puede traducirse como *empresarialidad*: Marshall, Schumpeter y Kirzner.

A) El enfoque de Marshall (1898)

Marshall es probablemente el pionero en adentrarse en la noción que subyace al término, entendiéndolo como una parte de la teoría de la empresa cuyo propósito es medir el rol del empresario en el proceso de producción de bienes y servicios (Zaratiegui, 2002). En su perspectiva, estableció la distinción entre empresario y

directivo, en tanto este último percibe un sueldo por desempeñar su función, mientras que el primero asume los riesgos y busca un beneficio en su acción. La perspectiva economicista que lo guía identifica al empresario como el cuarto factor de producción (Zaratiegui, 2002), aunque cabe señalar que algunos autores se enfocan menos en el individuo y más en la organización (Primo y Turizo, 2016), al lado de los factores de producción reconocidos desde las perspectivas clásicas: tierra, trabajo y capital (Mankiw, 2012; Samuelson y Nordhaus, 2010). Pero va más allá, en su perspectiva, el empresario es figura central tanto en las operaciones de la empresa en el corto plazo, como en la supervivencia y prosperidad en el largo plazo (Zaratiegui, 2002). Sin embargo, aunque propuso una serie de herramientas para comprender el rol de la empresa en el proceso productivo, entre las cuales se pueden citar las curvas de oferta y demanda, la concepción del corto y largo plazo, la elasticidad, entre otras, que luego son parte de la teoría neoclásica de la empresa, en su perspectiva no es relevante lo que ocurre al interior de la empresa ni la actuación del empresario. Por otro lado, tampoco ofrece una distinción entre empresario, figura central de su pensamiento en torno a la empresa, y el emprendedor.

De todos modos, en su pensamiento, se identifica un rasgo claro que identifica al empresario (y al emprendedor, si se les considera distintos): la búsqueda de un beneficio en la medida que tiene la habilidad para diseñar un plan de combinación de los factores de modo tal que se haga posible su utilización más ventajosa. No termina de distinguir el beneficio empresarial de otros tipos de beneficio, pero deja suficientes elementos para una caracterización del empresario. En términos de Marshall, los siguientes son rasgos que caracterizan al empresario:

- El empresario busca un beneficio mayor que las ganancias regulares de la organización.
- Por otro lado, la parte del beneficio que se puede atribuir al esfuerzo del empresario es posiblemente la menos extensa, en comparación con otras profesiones; por lo tanto, sus beneficios son lo que llamó cuasi-rentas (Zaratiegui, 2002).

- El empresario posee ciertas habilidades innatas, que le permiten hacerse de la mayor parte del beneficio empresarial.
- El empresario percibe ganancias en función de su propia aptitud, de su organización y de sus relaciones, pero parte de éstas se perderían si se dedica a otras actividades. Más adelante, precisará que los beneficios integran el interés por el capital invertido, la remuneración por la habilidad de dirección y el espíritu empresarial, e incluso la compensación por los riesgos asumidos. Así, lo que llamará precio de la oferta de la energía y habilidad para los negocios o ganancias netas de dirección, dependen de la habilidad o información, que es posible aprender, y de la energía o creatividad, que es innata y sólo la poseen algunos.

Cabe destacar finalmente que algunos de los autores modernos más exitosos en materia de pensamiento empresarial y asesoría financiera, desde una perspectiva no académica, Kiyosaki y Lechter (2004; 2005), prácticamente fundamentan, posiblemente sin pretenderlo, todo el andamiaje argumentativo de su obra en el pensamiento de Marshall en torno del beneficio y de la búsqueda de beneficio por parte del empresario. El único aspecto en el cual se distancian es lo que se refiere a la energía o creatividad, que para estos autores es susceptible de ser despertada y potenciada; pues, incluso en lo que concierne a la habilidad consideran en coincidencia que es susceptible de ser aprendida, como sostenía Marshall.

B) El enfoque schumpeteriano (1911)

Por otro lado, Schumpeter es un autor imprescindible para entender la relación entre economía y creación de empresas, en tanto incorpora elementos de caracterización de orden psicosocial para definir al empresario (Valencia y Patlán, 2011), lo que no se asimila muy bien por el modelo económico basado en la teoría del equilibrio.

Uno de los más importantes aportes en su pensamiento es la delimitación de lo que es empresa, que define como la realización de combinaciones distintas de las

conocidas, y empresario, que define como individuos que asumen la responsabilidad de dirigir esa realización (Schumpeter, 1983). Las modificaciones que se introducen en los procedimientos que se utilizan para ofrecer los bienes o servicios que se producen se sintetizan en el concepto fundamental de ciclo económico (Rodríguez, 2017). En su perspectiva, el aspecto esencial que define la empresariedad es la capacidad de ver la oportunidad de explotación (John y Storr, 2018).

Por otro lado, los cambios que se introducen se identifican como innovación, y consisten en modos distintos de hacer las cosas en el ámbito económico, es decir, combinaciones diferentes de los factores de producción y, con ello, funciones distintas de producción (Rodríguez, 2017). Esos cambios están dados por diferentes acciones: la introducción de nuevos bienes y servicios (productos), variaciones de la tecnología para la producción de productos existentes, apertura de nuevos mercados, identificación de fuentes no conocidas o no explotadas de materia prima, o nuevas modalidades de organización económica. En ese sentido, Schumpeter considera que una persona que trabaja por cuenta propia, un autoempleado en el lenguaje de Kiyosaki y Lechter (2004; 2005), es también un empresario, y que incluso quienes trabajan por cuenta de otros (trabajadores de una empresa) pueden convertirse en empresarios en tanto desarrollen nuevas combinaciones. En esa perspectiva, una persona adquiere la condición de empresario cuando realiza nuevas combinaciones, pero pierde esa condición si sólo se dedica a las labores propias de la administración y dirección, aun cuando haya fundado y puesto en marcha una empresa (Valencia y Patlán, 2011). Eso significa que tanto gerentes, directores y los otros trabajadores cuyas actividades se limitan a efectuar las operaciones típicas para el funcionamiento de la empresa, no se incluyen en su concepción de empresario.

De acuerdo con Schumpeter, los empresarios constituyen un tipo especial de persona, y presentan características como ser innovador, liderazgo, previsión, autoridad e iniciativa. Sin embargo, el empresario no tiene que ser especialmente creativo, ya que los conocimientos que involucra una innovación pueden

encontrarse prácticamente en todo lugar (John y Storr, 2018). Lo que lo hace diferente es su capacidad de explotar oportunidades y transformar innovaciones en realidad. En consecuencia, el problema para Schumpeter no es que el empresario pueda concebir una innovación, sino que él, como líder, es hábil para encaminarla.

C) El enfoque kirzneriano (1973)

Kirzner considera erróneo asignarle al empresario el rol de maximizador de beneficios, como hace la economía ortodoxa (Valencia y Patlán, 2011). Para él, la identificación de oportunidades es la clave del proceso emprendedor. En su planteamiento, las oportunidades para percibir beneficios existen en los mercados por causa de los errores cometidos anteriormente por sobreoptimismo y sobrepesimismo que ocurren en un mercado como resultado de la incertidumbre que caracteriza la acción en el mundo (John y Storr, 2018).

En su enfoque, el elemento empresarial está presente en la toma de decisión humana, en la forma de elementos de perspicacia hacia posibles fines nuevos y provechosos y hacia posibles nuevos recursos disponibles. En ese sentido, está ausente de la noción de economicidad, pero muy presente en la de acción humana (Kirzner, 2007).

Aparte de los grandes enfoque teóricos reseñados, la literatura muestra abundantes modelos que han procurado caracterizar al emprendedor en su trayecto hacia la constitución de una empresa desde una perspectiva empírica o desde enfoques que sistematizan los hallazgos tanto empíricos como las formulaciones teóricas y proponen una visión integradora en torno al emprendedor. Entre los primeros, se tienen los estudios recogidos por Cobo (2012): de la OECD, de Kaplan, del 2003, de Buschfeld et al., del 2011, y de Domínguez et al., del 2010, que adoptan conceptos parecidos: competencias emprendedoras (Cobo, 2012) o competencias del emprendedor, competencias pyme, habilidades pyme, características emprendedoras, actitud emprendedora, intención emprendedora o comportamiento

emprendedor. Entre los segundos, destacan los trabajos de Durand (1999, 2008) y de Jordano (2006).

D) El enfoque de Durand (1999)

Durand (2008), profesor del Instituto de Empresa, en España, propuso un modelo de cualidades que reúnen los empresarios de éxito, las que identifica bajo la denominación de habilidades empresariales. Durand (1999) explica que las habilidades empresariales “corresponden a las características que destacan los empresarios de éxito”. Sin embargo, algunos párrafos expresados en las explicaciones que alcanza posteriormente, dejan entrever que no habla del empresario, en el sentido que se ha asumido aquí, sino más bien del emprendedor.

En primer lugar, Durand (2008) expresa que el conjunto de características que él denomina habilidades empresariales, en los últimos años, se están estudiando “con el fin de ayudar a los directivos, animados por un proyecto empresarial, a llevarlo a cabo con la preparación personal adecuada”. En ese sentido, siguiendo las líneas expuestas aquí para definir al empresario, se hace claro que Durand (1999) no habla de quien tiene la experiencia, el conocimiento y el arrojo necesarios para embarcarse en proyectos empresariales sucesivos, y que hace de esa actividad su *modus viventus*. Las palabras de Durand (1999) parecen identificar la figura de quien todavía no cuenta con esa experiencia empresarial, pero que tiene la intención de aventurarse en un proyecto empresarial. En ese sentido, se trata de una figura que en esencia coincide plenamente con la figura que aquí se ha identificado con el emprendedor.

En segundo lugar, Durand (1999) reconoce un hecho que se verifica a lo largo de la última década: “la propensión de los potenciales empresarios a crear su negocio no deja de aumentar, y deja de ser un microfenómeno”. Y más adelante, reconoce que “en esta alternativa profesional y moda empresarial, convertirse en empresario de éxito no es particularmente más fácil, hoy en día, que en el pasado”. Como se observa, en estas líneas, dos frases inclinan a sostener que Durand (1999) está refiriéndose al emprendedor, antes que al empresario: primero, el término “potenciales empresarios”, que habla claramente de alguien que todavía no ha

alcanzado la clase o categoría de empresario; y segundo, la frase “convertirse en empresario de éxito”, que expresa la necesidad de evolución de un sujeto de una condición inicial no similar a la condición final a la cual aspira a convertirse: en la clase o categoría de empresario de éxito.

Estos argumentos permiten sostener, entonces, que el modelo de las habilidades empresariales que identifica Durand (1999) es aplicable y perfectamente útil para describir al emprendedor y no tanto al empresario.

Siguiendo a Durand (1999), en el mundo empresarial siempre ha existido la famosa pregunta de si “el empresario nace o se hace”. Y si bien es complicado contestar a esa pregunta de una forma categórica, se debe reconocer que tanto en Estados Unidos como en Europa, y actualmente incluso en América Latina, se ha producido un cambio cultural y económico. Durand (1999) señala que por una parte las empresas familiares “han jugado y siguen jugando un papel fundamental en el desarrollo industrial, y un magnífico ejemplo para las futuras generaciones”. Y por otro lado, durante los años 80 y 90 el mundo ha observado a destacados empresarios que prácticamente han salido de la nada, convirtiéndose en los mitos del mundo empresarial actual.

Este tipo de empresarios supone la identificación en la actualidad de dos modelos de formación de empresarios, el modelo familiar y el modelo autodidacta, que corresponde al emprendedor. Entre estos dos modelos, tanto los desocupados, como los directivos, se ven impelidos muchas veces, por la inseguridad laboral, por la inseguridad profesional, por las iniciativas políticas e incluso por la prensa especializada, a lanzarse en una aventura empresarial. Sin embargo, la pregunta básica subsiste: ¿serán capaces de lanzar una nueva empresa?

Si bien es cierto que la viabilidad de un proyecto empresarial radica en el equilibrio de cinco elementos fundamentales: la idea, la planificación, los recursos, la gestión y, en el centro, el empresario; también es cierto que muchas veces se desestiman las virtudes y cualidades individuales. Sin embargo, éstas son imprescindibles para convertir un proyecto viable y atractivo en una empresa, con la posibilidad de alcanzar sostenibilidad. Precisamente, en esa situación el potencial

empresario debe analizar y potenciar ese conjunto de virtudes y cualidades, a fin de decidir la puesta en marcha de su emprendimiento. Durand (1999) agrupa esas cualidades en siete grandes grupos, que luego desembocan en un resultado: la decisión de la creación de la empresa. Los grupos de cualidades, las siete grandes macro habilidades empresariales, son las siguientes:

- Evaluación de fuerzas y debilidades.
- Prueba de la voluntad para emprender.
- Determinación de las capacidades empresariales.
- Búsqueda de apoyos posibles.
- Determinación de medios financieros.
- Incremento del potencial de éxito.
- Reducción de los riesgos de fracaso.

De este modelo de siete macrohabilidades empresariales, la tercera se identifica no sólo con cualidades personales que pudieran ser motivadoras para emprender (como el caso de evaluación de fuerzas y debilidades personales, o prueba de la voluntad de emprender), sino que examina un conjunto de características que favorecen la posibilidad de hacerlo. En tanto, cualquier proyecto necesita una serie de cualidades humanas, las que, en gran parte, deben coincidir con las propias competencias del emprendedor, es fundamental que éste determine sus capacidades empresariales, momento en el cual debe analizar, mejorar, complementar y saber vender sus propias capacidades comerciales, técnicas, humanas y financieras.

En primer lugar, se entiende por capacidades comerciales las cualidades que deben permitir al emprendedor entender el mercado, posicionar el proyecto y venderlo. Eso implica: conocimiento del mercado, capacidad estratégica, sentido de la comunicación, aptitud para promover el proyecto, aptitud para ventas, y práctica de ventas.

En segundo lugar, las capacidades técnicas se entienden como la preparación del emprendedor para asumir determinado proyecto. Entre éstas, se tienen: formación, experiencia profesional, control tecnológico, organización, creatividad, y sentido práctico.

En tercer lugar, las capacidades humanas se entienden como el conjunto de cualidades que permiten al empresario desarrollar modales particulares que diferencian a los grandes empresarios. Entre estas cualidades, se tienen: sentido racional, capacidad de automotivación, capacidad de gestión, práctica de reclutamiento, capacidad de implicación, y sentido de la negociación.

Finalmente, las capacidades financieras se entienden como las formas que el emprendedor asume para emplear sus disponibilidades financieras en un proyecto con visos de rentabilidad. Las capacidades financieras que identifica Durand (1999) son las siguientes: aportación personal, apoyos financieros, acceso a ayudas o subvenciones, capacidad de endeudamiento, habilidad de gestión, y rigor.

2.2.2. La cultura organizacional

2.2.2.1. Aproximación a la noción de cultura organizacional

La cultura organizacional fue primero un concepto presentado en el ámbito del *management* desde la esfera de la consultoría (Buchanan y Huczynski, 2019). Posteriormente, se despertó el interés por el tema en el ámbito de la investigación. Uno de los primeros en abordar en profundidad el tema y refinar el concepto con miras a su medición con fines de investigación, fue Edgar Schein, en la década de los 80 del siglo pasado. La atención de la investigación se centró en los significados y creencias que los empleados asignaban al comportamiento organizacional (Schein, 2004), y cómo estos influían en la forma en que ellos mismos se comportaban en las empresas.

Posiblemente debido a ese potencial explicativo que subyace a los elementos propios que toman forma en cada organización o, a lo sumo, en grupos de organizaciones que operan en un mismo sector o en sectores muy próximos entre

sí, la *cultura organizacional* ha recibido una multitud de acepciones, que si bien constituye un hecho relativamente común en las ciencias sociales, en realidad es motivo y consecuencia de la emergencia de diferentes enfoques o perspectivas desde la que se aborda la noción de cultura organizacional. Así, la cultura organizacional se ha concebido como un sistema de creencias y valores propios de la organización (Hellriegel y Slocum, 2009); como un modo de vida de los trabajadores, en relación con la organización (Chiavenato, 2009); como las formas aceptadas en que la gente al interior de la organización debe actuar (Hill y Jones, 2012); e incluso como alguna fusión entre diferentes formulaciones teóricas (Jones, 2013). En una publicación más reciente, que sigue una interpretación bastante recurrida, se define como el conjunto de valores compartidos, creencias y normas que influyen en la forma como los colaboradores piensan, sienten y actúan hacia sus pares tanto al interior como exterior de la organización (Buchanan y Huczynski, 2019). En realidad, este concepto obedece al paradigma predominante respecto de la cultura organizacional.

Por otro lado, diferentes autores coinciden en señalar que la cultura organizacional revela cuatro atributos clave:

- Es compartida. Esta característica implica que la cultura organizacional radica en los comportamientos, valores y supuestos compartidos por los miembros de un grupo (Hellriegel y Slocum, 2009), y se experimenta por medio de la ejecución de sus normas y expectativas, que constituyen sus reglas no escritas (Buchanan y Huczynski, 2019).
- Es omnipresente. Esta característica implica que la cultura organizacional impregna la organización, y se revela en manifestaciones superficiales que van desde comportamientos colectivos, ambientes físicos, rituales grupales, hasta símbolos físicos, historias y leyendas.
- Es perdurable. En ese sentido, la cultura organizacional se constituye en un eje director de los pensamientos y acciones de los empleados durante periodos prolongados de tiempo (Buchanan y Huczynski, 2019). Cabe señalar que la cultura se refuerza a sí misma en tanto las personas se sienten

atraídas por características similares a las suyas; por otro lado, las organizaciones tienden a seleccionar a los candidatos que mejor se acoplan a esa cultura. Por ello, la cultura organizacional se vuelve auto-reforzante y resistente al cambio.

- Es implícita. Este atributo implica que, aun cuando la cultura organizacional posee una naturaleza subliminal, las personas están programadas para reconocer y responder a la cultura instintivamente, ya que actúa como un lenguaje silencioso (Buchanan y Huczynski, 2019).

También se ha encontrado consenso entre los diferentes teóricos y autores en lo que corresponde a la identificación de lo que representa la cultura de una organización para ella. En este sentido, los aspectos en los cuales existe consenso son los siguientes:

La cultura organizacional se constituye en un conjunto de atributos o características de una organización cuya distribución y arreglo es único, de modo tal por esa singularidad puede distinguirse de otras (Robbins y Judge, 2015). Es más, debido a la singularidad de sus atributos, proporcionan a quienes son parte de la organización un sentido de individualidad y, al mismo tiempo, un sentido de pertenencia (Gómez y Rodríguez, 2013).

Este conjunto de atributos revela cómo las personas se portan en la organización y cómo se espera que se porten, según el sistema de normas y valores que se han aceptado en la organización. Esas normas y valores se transmiten entre unos y otros, por medio de un proceso permanente de socialización y aprendizaje que abarca ritos, ceremonias, mitos, leyendas, sistema de recompensas y de sanciones (Gómez y Rodríguez, 2013).

La cultura organizacional emerge en la organización como una respuesta adaptativa que le permite interactuar con su medio ambiente con relativo éxito. Pero, en tanto los atributos de la cultura organizacional son relativamente estables en el tiempo, una vez que ésta se ha establecido, tiende a reproducirse y perpetuarse (Gómez y Rodríguez, 2013), por lo que puede constituirse en un fuerte obstáculo

para introducir cambios significativos, sobre todo cuando se identifica la necesidad de adaptarse a un contexto cambiante (Kotter, 2007).

2.2.2.2. Características esenciales de la cultura organizacional

En cuanto a las características esenciales que permiten describir la cultura organizacional, aunque existen proximidades en la tipificación que elaboran los autores de textos sobre comportamiento organizacional, en el plano teórico no se ha alcanzado pleno consenso, sino que más bien esas divergencias han sido lo suficientemente profundas, como para dar origen a los diferentes enfoques teóricos que se han desarrollado en el tiempo.

Aquí se han revisado las propuestas de sistematización de los componentes que describen la cultura organizacional de tres de los autores de textos de Comportamiento Organizacional más reconocidos en Latinoamérica: Idalberto Chiavenato, Don Hellriegel y John W. Slocum, y Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. En realidad, las sistematizaciones efectuadas por estos autores obedecen a las interpretaciones que han hecho de sus propias revisiones de los modelos teóricos propuestos por los investigadores y teóricos de la cultura organizacional. A partir de esas sistematizaciones, se reconocen por lo menos dos líneas de identificación de características o componentes esenciales que describen la cultura organizacional: una primera línea, que se puede calificar en función de los elementos subyacentes a la organización, y una segunda línea, que se puede calificar en función de la tendencia operativa de la organización.

En el primer marco, se pueden identificar como componentes esenciales que describen la cultura en una organización, los siguientes: los comportamientos regulares (Chiavenato, 2009), las normas compartidas, los valores dominantes, la filosofía de la organización, las reglas (Chiavenato, 2009; Hellriegel y Slocum, 2009), el clima organizacional, y las formas rutinarias de comunicación (Hellriegel y Slocum, 2009).

En cuanto a los comportamientos regulares, si bien Chiavenato (2009) identifica con la caracterización común de las interacciones entre los colaboradores,

entre las que considera el lenguaje, los términos propios de la organización, y los rituales en cuanto a conductas, aquí se sostiene que el contenido semántico de la regularidad implica más un significado de frecuencia o repetitividad, antes que normalidad o comunalidad.

Si bien esta asimilación entre el concepto de comportamientos y lenguaje empleado en la organización, se remonta al mismo Schein (1988), en realidad, los comportamientos regulares referirían más el modo o los modos más frecuentes en que se realizan las interacciones entre colaboradores, considerando también con éstas el uso de términos propios de las actividades que se realizan en la organización, e incluso una jerga profesional por áreas o departamentos internos, o dependencias de mayor envergadura (gerencias, dirección), en el caso que hayan alcanzado una magnitud que se extiende a nivel de organización, y que la legitima así en el ámbito de la dimensión institucional (Campos, 2018).

Un segundo elemento está constituido por las normas compartidas (Chiavenato, 2009; Hellriegel y Slocum, 2009), que refiere las pautas proporcionadas por la organización respecto del comportamiento general que debieran asumir los colaboradores; las políticas de trabajo que guían los procedimientos y las actividades que dan forma al trabajo; los reglamentos general y específicos a los que hay que remitirse para el establecimiento de una convivencia laboral armónica; y los lineamientos que indican como hacer las cosas en la organización (Chiavenato, 2009).

En tercer lugar, se tienen los valores dominantes, que refieren los distintos tipos de principios (humanos, sociales, laborales) que defiende la organización en su desempeño como tal en los escenarios que se configuran en su sector industrial, y que sustentan de hecho los fines que persigue y la forma como se llevan a cabo las actividades operativas y el sentido que se le atribuye a éstas al interior de la organización.

En cuanto a la filosofía de la organización, Hellriegel y Slocum (2009) la identifican con aquello que da forma a las políticas y a los procesos de toma de decisiones por parte de los planos directivos; implica además las concepciones que

subyacen a la conformación y selección de los grupos de colaboradores que participarán de esos procesos; y aquellas que se defienden y argumentan en lo que concierne a la interacción con los colaboradores internos y los clientes (Chiavenato, 2009).

En lo que se refiere a las reglas, se entienden como el conjunto de guías establecidas por la organización que especifican el comportamiento esperado de los colaboradores al interior de ella, con el objeto de conseguir una experiencia laboral compartida armoniosa y dispuesta a solucionar diferencias y conflictos; se espera que los nuevos colaboradores no sólo las conozcan, sino que se conviertan en parte de su experiencia en su actividad laboral, a fin de que puedan ser aceptados como miembros de la organización (Chiavenato, 2009; Hellriegel y Slocum, 2009).

En lo que concierne al clima de la organización, refiere las percepciones que el colaborador tiene respecto de la distribución física de los ambientes, así como de la manera en que los directivos y los colaboradores interactúan con los clientes, proveedores, y la comunidad (Chiavenato, 2009; Hellriegel y Slocum, 2009).

Finalmente, las modalidades rutinarias de comunicación, que según Hellriegel y Slocum (2009) refieren las vías que usualmente se utilizan para los procesos de comunicación, entre las que se consideran rituales y ceremonias o el lenguaje utilizado en forma habitual al interior de la organización. Cabe destacar que, a excepción del lenguaje utilizado, este elemento parece coincidir en los elementos que incorpora con los comportamientos regulares señalados por Chiavenato (2009), siguiendo a Schein (1988); sin embargo, aunque Chiavenato hace referencia a elementos lingüísticos, la noción de comportamientos está más cerca de las prácticas que se adoptan como parte de la experiencia de formar parte de la organización, que de las expresiones verbales enunciadas.

Lo mismo se podría decir de la inclusión que hacen Hellriegel y Slocum (2009) respecto de las ceremonias y rituales; en ese sentido, en vez de incorporarse en esta categoría de caracterización, deberían incluirse en la categoría de comportamientos regulares que utiliza Chiavenato (2009). Bajo esa consideración, esta categoría debería tener en cuenta más bien otros aspectos comunicacionales,

como las formas de comunicación utilizadas (interacción personal, uso de documentos, uso de mensajes de texto, redes sociales, correo electrónico), la formalidad explícita en los procesos de comunicación, o los códigos utilizados, que han sido vistos recurrentemente desde Stoner, Freeman y Gilbert (1996).

Otro marco de interpretación, sistematizado por Robbins y Judge (2013; 2015), considera como características esenciales que describen la cultura organizacional, un conjunto de siete aspectos distintos de los señalados por Chiavenato (2009) y Hellriegel y Slocum (2009). Siguiendo a Robbins y Judge (2013; 2015), estas características son las siguientes: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación a los equipos, agresividad, y estabilidad.

La innovación y la aceptación del riesgo se entienden como la medida en que la que la organización promueve y estimula entre los colaboradores la búsqueda de innovaciones constantes y la posibilidad de correr riesgos que contribuyan al crecimiento de la organización (Robbins y Judge, 2015). Se trata de un rasgo que se presenta con mayor frecuencia en aquellas organizaciones que procuran no sancionar los errores cometidos, sino enfatizar explicaciones a los errores cometidos durante la búsqueda de resultados.

El siguiente rasgo, la atención al detalle, se entiende como una medida de la cultura que refiere la expectativa que se tiene en la organización respecto de la capacidad de los colaboradores para demostrar precisión en las acciones que realizan en su trabajo, capacidad de análisis sobre lo que realizan, y capacidad para enfocar su atención de manera sostenida en sus tareas y responsabilidades.

La orientación a los resultados se entiende como la medida que revela la tendencia de los niveles directivos de la organización para enfocarse en la búsqueda y logro de los resultados que se espera alcanzar, en vez de prestar mayor atención a las técnicas, procedimientos, procesos y aspectos instrumentales a los que se ha recurrido para conseguir esos resultados. En términos más amplios, esta característica en la sistematización de Robbins y Judge (2015) se identifica con las

culturas fuertes (Gallagher, Brow y Brown, 2008) y con la dimensión de solidaridad del modelo de Goffee y Jones (2003).

La orientación hacia las personas se concibe como la medida por la cual los niveles directivos de la organización racionalizan y toman en cuenta los posibles impactos que los resultados de sus operaciones pueden tener sobre la dimensión personal de sus colaboradores internos. En términos generales, en la sistematización de Robbins y Judge (2015), esta característica se identifica con la dimensión de sociabilidad del modelo de Goffee y Jones (2003), en tanto se privilegian las relaciones sociales y, en consecuencia, las preocupaciones, entre los miembros de la organización.

La orientación a los equipos se entiende como la medida en la que las diferentes actividades que corresponden al trabajo a realizar, se organizan en función de equipos, en vez de hacerlo en función de individuos. Es interesante señalar que, aunque Robbins y Judge (2013, 2015) delimitan conceptualmente esta característica y en términos prácticos le asignan la relevancia teórica de una dimensión de la cultura, en los hechos, la orientación a equipos tiende a aparecer como una variable dependiente o, cuando menos covariante, respecto de la solidaridad, entendida en la línea de Goffee y Jones (2003). En ese sentido, si bien se considera como premisa subyacente que la conformación de equipos por lo general obedece a la intención de llevar la práctica algún proyecto específico de la organización (Melián, 2017), que debe ser atendido de manera muy enfocada por los colaboradores, lo cierto es que se pueden conformar equipos tanto en una organización en las que prima una cultura con alta sociabilidad como también en una con alta solidaridad; sólo que en unas (las de alta solidaridad) esos equipos estarán más enfocados en la obtención de resultados, mientras que en otras (las de alta sociabilidad) su enfoque estará centrado en cultivar las relaciones amicales.

La agresividad se entiende como la medida de agresividad que demuestran los colaboradores internos de la organización en la realización de las actividades que corresponden a su puesto de trabajo o que se le encargan, que las lleva a asumir

una actitud y comportamientos competitivos, en vez de preferir acogerse a situaciones cómodas o fáciles.

Por último, la estabilidad se concibe como la medida en que las actividades que realiza la organización o sus miembros como conjunto en general, enfatizan la mantención del status quo o estado recurrente de las cosas, en vez de promover cambios que apunten a la consolidación y crecimiento de la organización. Se trata de una dimensión en la que destacan aquellas culturas menos avezadas en el mercado que, o bien han encontrado un producto o un conjunto de productos que, bajo las circunstancias del momento que transitan, en la matriz BCG calificarían como vacas de efectivo; o han caído en una indolencia tal, que aun viendo que la organización puede no estar respondiendo efectivamente a las demandas de su entorno, prefieren dejar pasar el tiempo sin intervenir directamente.

2.2.2.3. Enfoques de la cultura organizacional

Aun cuando existe un consenso relevante en la comprensión de lo que significa la cultura organizacional y los elementos o niveles que la integran, en su mayoría deudores de la línea de Schein (1988), el abordaje sistemático de los enfoques de la cultura organizacional no ha tenido igual suerte. En realidad, resulta una tarea compleja, en la medida los modelos teóricos que han recorrido la historia del constructo identifican diferentes dimensiones de análisis para efectos de su diagnóstico y evaluación (Frassa, 2011). Por ello, este esfuerzo se constituye en una búsqueda constante de criterios que permitan la identificación de ejes comunes de articulación en los que se asimilen los modelos teóricos propuestos por sus autores.

Pero, si bien se puede intentar arribar a esos criterios e incluso bosquejar esos ejes comunes, existe otra situación en torno a la cultura organizacional que también plantea problemas para su abordaje: la misma complejidad del concepto, considerado en muchos casos polisémico (Cameron y Quinn, 2011), impide sostener la adscripción prácticamente pura de un modelo teórico a alguno de los enfoques que se han ensayado al respecto. En consecuencia, varios de los modelos teóricos que se examinan en la literatura sobre el tema comparten características generales de los diferentes enfoques en los cuales se pretende categorizarlos.

En ese sentido, no queda sino reconocer el esfuerzo realizado por diferentes autores para cumplimentar ese propósito de síntesis, entre los cuales se pueden señalar a Smircich (1983), que realiza un esfuerzo verdaderamente pionero, o Martin (1992), entre los que se identifican en las postrimerías del siglo pasado. En años recientes, vale la pena señalar el trabajo de Gómez y Rodríguez (2013), que recupera la tipificación de los modelos teóricos de la cultura organizacional que hace Fillmore el año 1990; y sobre todo el trabajo de Frassia (2011), que consigue desarrollar una sistematización de los modelos teóricos mucho más amplia y completa que las anteriores en la medida que abarca también las categorías propuestas en ellas.

En esa línea, Smircich (1983) considera que el estudio de la cultura en las organizaciones ha seguido dos rutas conceptuales principales: la cultura entendida como una variable crítica de la organización, o la cultura entendida como una metáfora raíz en la organización. En el primer enfoque, la cultura organizacional ha sido considerada ya sea como una variable independiente o como una variable interna.

Cuando se le considera variable independiente, los estudios realizados comparten una concepción de la relación organización-cultura en la que la cultura se representa como un factor externo a la organización; y se importa a la organización a través de la membresía. Se cree que su presencia se revela en los patrones de actitudes y acciones de los miembros individuales de la organización (Smircich, 1983). En ese caso, influye en las prácticas y actitudes de los empleados.

Por otro lado, en la perspectiva de variable interna, las organizaciones se entienden como entidades sociales que producen bienes y servicios; pero, en ese proceso, como subproductos, también producen artefactos culturales que les son propios (rituales, leyendas y ceremonias). En esa línea, si bien las organizaciones existen en el interior de un contexto cultural de mayor amplitud, los investigadores enfatizan las cualidades socioculturales que se desarrollan dentro de las organizaciones (Smircich, 1983).

En lo que concierne al enfoque de la cultura como metáfora raíz en la organización, ésta se sustenta en los modelos teóricos que consideran que las organizaciones deben entenderse como culturas. En ese sentido, se pasa de una concepción por la cual la cultura se concibe como algo que la organización posee, como una característica o cualidad, a una concepción por la cual la organización misma se define como una cultura y se identifica como tal; o literalmente, como lo propone Smircich (1983), la cultura es algo que la organización es. Este viraje en la concepción de la cultura, implica no sólo desestimar la comparación con objetos físicos (máquinas, organismos), sino establecer una comparación con otro fenómeno social, una empresa con margen más amplio en la aceptación de la ambigüedad en tanto la cultura como tal no goza de un estatus concreto (Smircich, 1983).

En este enfoque, la investigación se centra en la exploración del fenómeno de la organización como experiencia subjetiva con el objeto de adentrarse en los patrones que posibilitan la acción organizada. En este marco se generan la perspectiva simbólica y las perspectivas psicodinámicas y estructurales. La perspectiva simbólica entiende la organización como una cultura y por lo tanto como un patrón de discurso simbólico (Smircich, 1983). Entenderla, entonces, requiere de interpretación, lectura o descifrado. El reto para el investigador radica en abordar primero la forma en que la experiencia se hace significativa para los miembros en su entorno.

Respecto de las perspectivas psicodinámicas y estructurales, la cultura puede también ser entendida como la manifestación de procesos inconscientes. En ese sentido, las formas y prácticas que se llevan a cabo en la organización se entienden como proyecciones de esos procesos inconscientes; su análisis, entonces, se efectúa sobre la base de la interacción dinámica entre los procesos inconscientes y su manifestación consciente (Smircich, 1983).

Por su parte, Fillmore (referido en Gómez y Rodríguez, 2013) propone una clasificación de la cultura organizacional mucho más sintética, que organiza en función del tipo de epistemología que implica su propuesta. Así, identifica tres tipos

de modelos de cultura organizacional: Primero, los modelos experienciales, que refieren el bagaje de los aprendizajes acumulados por la persona respecto de las organizaciones, considerando como base su propia experiencia personal. En segundo lugar, identifica los modelos científicos, que se formulan de manera explícita o se aspira a ello, y se validan empíricamente por medio de aplicaciones realizadas en campo en repetidas ocasiones, con el uso de herramientas matemáticas para análisis y verificación. Y en tercer lugar, identifica los modelos pragmáticos que, en el fondo, constituyen un ejercicio sincrético entre los supuestos y enunciados de los modelos experienciales y los científicos (Gómez y Rodríguez, 2013).

Por otro lado, Meyerson y Martin (1987) identifica tres enfoques en cuanto a los modelos teóricos sobre la cultura organizacional: de integración, de diferenciación, y de fragmentación. En cuanto a la perspectiva de integración asume que la cultura es aquello que los colaboradores comparten. En este sentido, constituye un mecanismo de integración; y funciona como un aglutinante que mantiene unidos a un grupo potencialmente diverso miembros de la organización (Martin, 1994); en este caso, se tiende a identificar el consenso respecto de la cultura que existe en una organización.

El enfoque de diferenciación asume que la cultura se manifiesta por medio de diferencias que se producen entre las subunidades de la organización, lo que lleva a suponer que la cultura de una organización es un crisol de conflictos de interés (Martin, 1994). Bajo ese supuesto, se considera que el consenso en torno de la identificación de la cultura que existe en la organización, no se da.

Y el tercer enfoque, de la fragmentación, considera que la cultura es ambigua y no cognoscible; y describe no tanto un atributo de la organización, sino la naturaleza esencial de la organización misma (Meyerson y Martin, 1987). En tanto, la gente tiende a modificar su cultura o a cambiarla, no se puede reconocer la existencia de una sola cultura al interior de la organización.

Finalmente, en el presente siglo, Frassa (2011) elabora una clasificación que avanza más allá de las anteriores tipologías que se habían generado anteriormente.

Su especial aporte estriba en la incorporación de las tipologías previas de cultura organizacional en un marco más amplio e integrador. Para efectuar su clasificación considera cuatro criterios: el rango teórico, el grado de diversificación interna, la relación con el entorno, y los consensos teóricos mínimos.

El primero refiere el estatus teórico analítico con que se concibe la cultura, y recoge la clasificación de Smircich. En ese sentido, un conjunto importante de estudios y abordajes teóricos reconocen la cultura como uno de los fundamentos más fuertes de la organización, razón por la cual le da forma y en la práctica guía incluso la selección de estrategias. A diferencia de esta posición, otra corriente entiende la cultura como una variable de estudio, ya sea externa al objeto de estudio, es decir, como algo que se tiene, o como enraizada en las actuaciones de los individuos en las organizaciones. Entre estos últimos, se diferencian enfoques en función de la importancia que la organización le otorgue a los aspectos cognitivos, los aspectos simbólicos o los procesos subjetivos no conscientes.

El segundo criterio, el grado de diversificación interna, aborda la cultura desde una perspectiva organizacional interna. Así, siguiendo a Meyerson y Martin (1987), y a Martin (1992), Frassa (2011) reconoce tres líneas de abordaje de la cultura: integración, diferenciación, y fragmentación.

El tercer criterio, la relación con el entorno, sigue la línea de la Teoría de la Organización (Jones, 2013). En este enfoque se identifican modelos teóricos que enfatizan la dependencia del entorno, y lo consideran como la más importante variable explicativa; y otros de concepción funcionalista que plantean que las organizaciones no tienen culturas propias, sino que éstas son proyecciones culturales de su entorno (Frassa, 2011). Se identifica también en este enfoque una perspectiva interaccionista, según la cual las acciones e interacciones de los empleados juegan un papel importante en la construcción de la estructura organizacional y de la cultura.

Finalmente, el cuarto criterio, los consensos teóricos mínimos, reconoce la multiplicidad y diversidad de rasgos que definen los modelos teóricos de la cultura organizacional, pero reconoce también que existen algunos aspectos que son

comunes a ellos, sobre los cuales se puede construir una perspectiva teórica mucho más completa y sólida (Frassa, 2011).

2.2.2.4. El modelo teórico de Goffee y Jones

A) Presentación general del modelo

A fines del siglo pasado, tanto en el ámbito de la investigación y de la praxis de la gestión, se había extendido y consolidado la noción de que la cultura organizacional constituye el fundamento que mantiene unida a la organización (Cameron y Quinn, 2006; Goffee y Jones, 1988, 2003; Martin, 1992; Schein, 2004); en el fondo de esa perspectiva y, siguiendo la interpretación de Drucker (2002; Stein, 2008), subyace la premisa que sostiene que la organización es una comunidad.

Paralelamente, entre algunos autores se enfatiza la visión de que las organizaciones deben entenderse como culturas, en la línea de pensamiento planteada por Smircich (1983), una perspectiva en la cual se considera que la cultura está enraizada en la organización. Esta tesis alcanzó tal fuerza que, en no pocos espacios de disertación teórica e investigación, se llegó a sostener que la cultura debiera interpretarse como aquello que la organización es.

De la identificación entre organización, comunidad y cultura, se arriba al enunciado de que la cultura de la organización es comunidad. En consecuencia, las perspectivas de acercamiento a la cultura organizacional se decantaron por validar una fundamentación de tipo sociológico, antes que antropológico o económico, en la que se considera que la cultura constituye una metáfora subyacente que permite la integración de la organización o la mantiene unida.

En ese marco temporal y en la perspectiva que ubica la cultura como enraizada en la organización, Goffee y Jones desarrollaron un modelo que se erige sobre la premisa que la cultura de la organización es comunidad (Goffee y Jones, 1988, 2003). En aras de una expresión más explícita, la cultura de la organización se puede entender como el resultado de la forma en que las personas en la organización se relacionan unas con otras (Ahmed y Shafiq, 2014), y en esas

relaciones interactúan de modos distintos, considerando, por un lado, las posibilidades de acción que tienen, y por otro, la aceptación que ellas tienen de los cambios.

B) Dimensiones de la cultura organizacional en el modelo de Goffee y Jones

En esa perspectiva, sustentan su modelo en la tesis que defiende la clasificación de las comunidades en función de las dos dimensiones que dan forma a las relaciones humanas: sociabilidad y solidaridad (Goffee y Jones, 1988).

La sociabilidad se entiende como la evaluación de la intensidad que se manifiesta en la amistad sincera que se establece entre los miembros de una comunidad. Así, se entiende como una medida de la intensidad de las relaciones emocionales, y no instrumentales, que se establecen entre quienes son parte de la organización, considerándose mutuamente como amigos (Goffee y Jones, 2003). En ese sentido, da cuenta de la fuerza con la que se ha dado la socialización en la organización, entendiéndose aquella como el proceso por el cual se procura influir en el patrón de comportamiento, en los valores, actitudes y motivaciones de los colaboradores con el propósito de ajustarlo a los de la organización (Buchanan y Huczynski, 2019). Esto incluye la selección cuidadosa de los nuevos miembros de la organización; la instrucción que requieren, en las formas que se consideran apropiadas en cuanto a pensamientos y creencias; y el reforzamiento de los comportamientos deseables en esos nuevos colaboradores, por parte de los gerentes o directivos de más alto nivel.

La socialización es un proceso de especial importancia, sobre todo cuando se pretende que la cultura de la organización permanezca en el tiempo. En ese caso, se debe enseñar a los nuevos colaboradores de la organización a observar el ámbito organizacional de la misma manera que lo hacen los colegas más experimentados. Y en ese sentido, implica que los nuevos colaboradores interioricen los valores y

comportamientos requeridos para sobrevivir y prosperar en la organización (Buchanan y Huczynski, 2019). Cuando la organización otorga más énfasis a los alcances de este proceso, priorizando la salvaguarda de los lazos que se forman entre los miembros, entonces, tiende a la sociabilidad.

En su expresión más limpia, la sociabilidad representa una modalidad de interacción social que se valora por sí misma; y se sostiene gracias a las relaciones personales directas que estimulan un alto grado de reciprocidad (Goffee y Jones, 2003). Cabe señalar que la sociabilidad implica para las organizaciones varias situaciones ventajosas. Primero, los miembros de la organización tienden a estar de acuerdo en que el entorno laboral es satisfactorio, lo que se traduce en un fortalecimiento de la moral de trabajo y del espíritu de equipo. Segundo, la sociabilidad tiende también a mejorar la creatividad de los colaboradores, en tanto promueve el trabajo en equipo, la disposición a compartir información, la apertura a nuevas ideas y la posibilidad de aceptar argumentos distintos a los conocidos. Y tercero, la sociabilidad incrementa la disposición de las personas a hacer más de lo que formalmente se espera de ellas, incluso cuando se trata de apoyar a los colegas ya sea en lo técnico o en lo personal (Goffee y Jones, 2003).

De todos modos, aun cuando presenta varias ventajas, un nivel muy alto de sociabilidad puede resultar contraproducente para la organización. Hay que considerar que la primacía de la amistad por encima de otros aspectos de las relacionales laborales puede ser motivo de tolerancia respecto de un rendimiento menor que lo esperado. Por otro lado, puede suscitarse una preocupación excesiva por alcanzar consensos, en la medida que la amistad se constituye en un óbice para la crítica, lo que a su vez puede traducirse en una predisposición a evitar el debate o la discusión sobre los objetivos, estrategias o tareas a llevar a cabo en la organización. E incluso pueden aparecer grupos y redes informales, no visibles, pero lo suficientemente significativos como para pasar por alto los procedimientos establecidos por la organización, o incluso procurar debilitar su estabilidad.

Por otro lado, la solidaridad se entiende como la evaluación de la capacidad que ha alcanzado o desarrollado una comunidad con el propósito de apuntar hacia

el logro de objetivos compartidos con celeridad y efectividad, sin que los vínculos personales puedan desviarla de ese propósito (Goffee y Jones, 2003). Bajo esa premisa, esta dimensión evalúa la intensidad con la que la organización se enfoca en la consecución de los objetivos que se ha propuesto. Eso implica atender a los diferentes momentos o etapas que subyacen a ese proceso, desde la determinación de los objetivos a perseguir, hasta la evaluación de lo efectivamente alcanzado. Aunque la socialización es un proceso que se busca y se trabaja en toda organización, cuando ésta otorga más énfasis a la búsqueda de resultados operativos, postergando o desestimando el valor que se le asigna a los elementos que dan forma a los lazos amicales que se establecen entre los miembros, entonces, tiende a la solidaridad. Así, se trata de una organización que se sustenta más en la razón, que en las emociones.

En este tipo de organización, las relaciones entre los miembros se fundamentan en la realización de tareas comunes, en la formación de intereses mutuos, y en el hecho de compartir objetivos cuyo logro beneficiaría a todos cuantos son parte de los procesos necesarios para ello (Goffee y Jones, 2003). Por lo tanto, la solidaridad se puede evidenciar de manera no continuada, porque depende de la necesidad a la que debe responder, la que por regla general es circunstancial y eventual. Precisamente por ello, no requiere de la conformación de una red o círculo de amigos muy próximos.

Es importante señalar que la solidaridad implica varias ventajas para la organización. En ese sentido, provee un alto nivel de enfoque en lo que respecta a la estrategia perseguida. También tiende a asegurar en la organización una alta capacidad de reaccionar rápidamente tanto a las amenazas de la competencia como a externalidades o escenarios que pudieran afectar el mercado (Goffee y Jones, 2003). Y se identifica con una visión en la que la tolerancia al bajo rendimiento no prevalece, al punto que algunos observadores podrían calificar ese comportamiento como implacable.

En consecuencia, si se ha determinado bien la estrategia a seguir por la organización, esta orientación se mostrará fuertemente eficaz en lo que a objetivos

se refiere (Goffee y Jones, 1988). Es más, el alto nivel de exigencia y las pocas contemplaciones, pueden ser motivos de fortalecimiento de la solidaridad. Y cuando a todos los colaboradores se les demanda el cumplimiento de altos estándares de desempeño, se despierta un sólido sentido de confianza en la organización, lo que a su vez puede traducirse en un mayor nivel de compromiso laboral (Mahmood et al., 2021; Rajak y Rinalini, 2017) e incluso *engagement*.

Pero, aun cuando esta orientación presenta diferentes ventajas en tanto se potencia el rendimiento de la organización, su fortalecimiento excesivo también puede tener un alto costo interno. En ese sentido, si bien es cierto que enfocarse en la estrategia es positivo para la organización, esto sólo es válido si se ha determinado la estrategia adecuada; por el contrario, perseguir con éxito una estrategia equivocada puede ser la manera más rápida de autodestruir la organización.

Por otro lado, en este tipo de organizaciones la colaboración entre los miembros se produce cuando identifican ventajas o situaciones convenientes para cada uno de los individuos; de no identificarse claramente esas situaciones, es difícil aunar la colaboración o convocarla cuando se requiere (Goffee y Jones, 2003). Por último, aun cuando la definición clara de los puestos de trabajo puede constituir una fortaleza importante en una organización, también existe el peligro de que, sobre esas bases, se constituyan territorios funcionales por áreas, por sectores o proyectos, en los que la intervención de otras personas no sea bienvenida, y se impida todo tipo de colaboración de quienes pueden provenir de otras áreas o funciones, incluso en situaciones que así lo exijan.

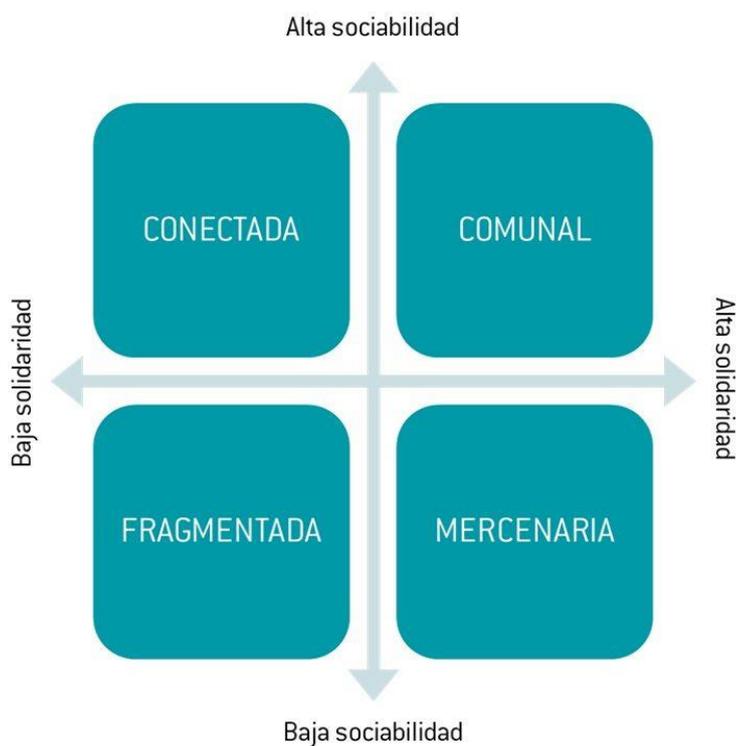
C) Los tipos de cultura organizacional en el modelo de Goffee y Jones

La interacción entre las dos dimensiones de comunidad que operan en la organización: sociabilidad y solidaridad, da lugar a cuatro tipos de comunidades y, por lo tanto, de cultura. Esa interacción de las intensidades con que se manifiestan los comportamientos que identifican la primera dimensión o la segunda, subdivide tipificación de las organizaciones en función de cuatro tipos de comunidad, que sus

autores califican en los siguientes términos: conectada, mercenaria, fragmentada y comunal. Esto se representa en la figura a continuación (Figura 1):

Figura 1

Modelo de cultura organizacional de Goffee y Jones



La organización conectada

Este tipo de cultura emerge de la intersección entre una alta sociabilidad y una baja solidaridad en una organización. Según sus autores, posiblemente uno de los rasgos distintivos de este tipo de cultura son los rituales de los que participan los colaboradores. En organizaciones donde prevalece este tipo de cultura son comunes las charlas informales entre los empleados, las interrupciones en la realización de las tareas con el objeto de interactuar entre ellos, las visitas entre diferentes espacios sin un propósito definido en relación con los fines de la organización; el establecimiento de relaciones sociales fuera del contexto laboral constituye la norma del comportamiento social del empleado (Goffee y Jones, 1988).

En el contexto laboral, las culturas conectadas se identifican porque, aunque exista una jerarquía, existen también diferentes modos para sortear los canales que impone la jerarquía. Sin embargo, esta cultura puede favorecer el trabajo en equipo, la formación de redes de trabajo y el desarrollo de fuertes sinergias, así como la existencia de relaciones no oficiales e incluso la creación y difusión de ideas e información (Malagas, Gritzalis y Nikitakos, 2017).

La organización comunal

Este tipo de cultura emerge de la intersección entre una alta sociabilidad y alta solidaridad. Según sus autores, aunque la cultura comunal puede surgir en cualquier momento de la existencia de una organización, es más frecuente identificarla en el típico pequeño negocio que apenas empieza en el mercado, donde se evidencia un fuerte espíritu emprendedor, y de rápido crecimiento. Por lo general, los creadores del negocio y los primeros colaboradores son amigos íntimos o muy cercanos entre sí, y tienden a sostener largas jornadas laborales, aun en ambientes físicos que no son del todo espaciosos. En este caso, los colaboradores hacen honor a esta denominación en tanto constituyen auténticos colaboradores en torno al proyecto organizacional del fundador. Su relación se estrecha también fuera de los espacios del trabajo (Goffee y Jones, 1988).

Pero paralelamente, la solidaridad también tiende a ubicarse en los niveles más altos. En el caso de las empresas más pequeñas, y sobre todo las de reciente creación, muchas veces los primeros colaboradores son también socios de la organización y tienen participación en el capital de la misma. Y en el caso de empresas maduras, esta cultura tiende a desarrollarse cuando los empleados han trabajado juntos durante mucho tiempo, y han consolidado fuertes lazos de amistad, al mismo tiempo que han perseguido y alcanzado objetivos que son beneficiosos para las diferentes partes (Goffee y Jones, 2003).

Estas organizaciones presentan como una característica bastante definida una elevada consciencia de su identidad en relación con la organización; en muchos casos, los empleados se sienten tan fuertemente vinculados con la organización, que

tienden a evidenciar ser parte de ella incluso en otros espacios de interacción con otras personas.

En el contexto laboral, las actividades operativas de la organización se compaginan con una serie de acontecimientos sociales que se constituyen en rituales o ceremonias de fuerte significado para los miembros. Al mismo tiempo, la solidaridad tiende a evidenciarse en el hecho de distribuir de manera equitativa los riesgos que implican los nuevos proyectos y las recompensas que se obtienen de ellos, cuando tienen resultados positivos. Y por lo general, la atmósfera familiar y amical que la caracteriza aparece en combinación con grandes cuotas de creatividad, apasionamiento por los productos y servicios que la organización ofrece, alto compromiso con la organización, apertura a las nuevas ideas, así como un enfoque en la relación con los competidores (Malagas et al., 2017).

La organización fragmentada

Este tipo de cultura emerge de la intersección entre una baja sociabilidad y una baja solidaridad. Según sus autores, quizá el rasgo más notorio de la cultura predominante en estas organizaciones sea la poca conciencia que demuestran los colaboradores respecto de ser parte de la organización (Goffee y Jones, 1988). En ese sentido, es más probable que los empleados valoren su trabajo sólo en cuanto sirve para ellos mismos, o que se identifiquen con personas que pertenecen a otros contextos laborales, incluso de fuera de la organización. Así, los empleados tienden a ser más leales a sus profesiones, que a la organización (Malagas et al. 2017). Por ello, los empleados tienden a no participar de rituales y ceremonias, porque se consideran tiempo perdido. En opinión de Goffee y Jones (2003) es un tipo de organización que difícilmente atraería directivos voluntarios a sus filas. Y según Malagas et al. (2017) constituye el tipo más peligroso para la supervivencia de la organización de entre todos los considerados en este modelo.

En el contexto laboral, se trata de organizaciones en las que los empleados valoran el incremento de su autonomía, privacidad y hasta la flexibilidad, en comparación con personas de organizaciones con otro tipo de culturas. Es frecuente la falta de creatividad común. Y es común también que los empleados se resistan a

las ideas que proceden de otras personas, y que incluso pueden canalizar sus esfuerzos en actitudes y comportamientos que deprecian la organización en la que trabajan. Un comportamiento adicional que se puede distinguir en este tipo de cultura es la crítica intensa con la que se ataca a los empleados que destacan en su desempeño.

La organización mercenaria

Este tipo de cultura emerge de la intersección entre una baja sociabilidad y una alta solidaridad. En contraste con las organizaciones conectadas, la cultura mercenaria se identifica por la ausencia de informalidad en el tratamiento y comunicación, al punto que la casi totalidad de mensajes que se transmiten no sólo tienden a recurrir a medios formales, sino que se enfocan en cuestiones propias de las actividades que son consecuentes con los fines de la organización. Eso se debe a que los intereses de cada uno de los empleados se alinean con los objetivos de la organización. Se tiene una idea bastante clara de la competencia y de lo necesario para ganarle terreno en el mercado (Goffee y Jones, 2003).

Por ello, las organizaciones de este tipo se caracterizan por la capacidad que han desarrollado para responder rápida y coherentemente a las diferentes oportunidades o situaciones difíciles que pueden suscitarse en el mercado. El rumbo a seguir, la estrategia, y las prioridades se determinan en procesos de toma de decisiones que no se dilatan, y se extienden a toda la organización sin mayor obstáculo (Goffee y Jones, 2003).

En el contexto laboral, algunos de los rasgos más frecuentes que identifican este tipo de cultura son la introducción de mejoras en cuanto a coordinaciones; los acuerdos sobre metas y objetivos; la intención de terminar las tareas rápidamente; tendencia a no prolongar las reuniones de debate y discusión; tendencia a observar lo que sucede en el exterior, sobre todo los movimientos del mercado y las actividades de la competencia; y otorgamiento de incentivos en base a los méritos demostrados (Malagas et al., 2017).

Para finalizar este apartado, no se puede asegurar que alguna de estas culturas sea mejor que otra, sino que apenas se puede postular que cada una es apropiada para un determinado entorno organizacional. En consecuencia, no se trata de que el directivo intente seguir un determinado tipo de cultura sobre otro, sino que “debe saber cómo evaluar la cultura de su organización y comprobar si es la adecuada para su situación competitiva” (Goffee y Jones, 2003, p.4).

2.2.3. La gestión del conocimiento

2.2.3.1. Aproximación a la gestión del conocimiento

A) Antecedentes de la gestión del conocimiento

Desde que el hombre ha existido sobre la tierra, los retos que impone la supervivencia lo han llevado a hacer uso de su intelecto para identificar o idear diferentes alternativas de respuesta con las que pudiera enfrentar esos retos (Harris, 2001). En ese esfuerzo, ha concebido ideas, elaborado planes, desarrollado estrategias, ha construido herramientas y ha introducido modificaciones físicas en su entorno inmediato, con el único propósito de incrementar sus posibilidades de sobrevivir en un entorno casi siempre hostil (Roberts, 2009). En otras palabras, ha generado conocimiento, un conocimiento vinculado a su necesidad de sobrevivir que, más allá de la sola comprensión del espacio de la realidad en que se encuentra, le ha resultado útil para ese propósito.

Pero cuando empiezan a formarse los grupos, parentales primero, asociativos después, con el objeto de mejorar la efectividad de las competencias individuales para la supervivencia (Roberts, 2009), se identifica la necesidad de preservar ese conocimiento y ponerlo a disposición de otros miembros del grupo o de quienes serían miembros del mismo en momentos posteriores de su evolución. Los diferentes recursos o instrumentos con los que se ha intentado preservar y transmitir ese conocimiento, constituyen las primeras formas elaboradas de tratamiento consciente del conocimiento acumulado.

Con el tiempo, ese conocimiento de fundamento epistemológico empírico, sometido a un ejercicio permanente de reflexión dialéctica terminó dando lugar al pensamiento filosófico (Cifuentes y Camargo, 2018) que, aunque intentó proponer explicaciones acerca de la realidad, poco a poco perdió de vista su vínculo con la realidad, y privilegió el raciocinio como fundamento epistemológico del conocimiento. Sólo posteriormente, con la recuperación de la observación como método de aprehensión de la realidad, y la introducción del experimento por parte de Bacon (Caiceo, 2018) como método para poner a prueba los supuestos que se tenían como premisas explicativas de la realidad, se pasa el conocimiento científico (Popper, 1980). Si bien el conocimiento obtenido en esa vertiente ha seguido sus propios derroteros, lo cierto es que su curso y consolidación proveen alcances para entender lo que ocurre en las organizaciones en torno al conocimiento.

Considerando la premisa básica que las organizaciones son comunidades, es decir, un modelo de sociedad, en tanto replican el comportamiento de éstas (Drucker, 2002) en un sentido u otro, también sus actividades se realizan en base al conocimiento, un conocimiento que no se reduce a sólo aquello que les permite cumplir con el propósito social para el cual fueron creadas (Mul y Ojeda, 2014), sino que se extiende a muchos otros ámbitos en los que transcurre su existencia. En ese sentido, las organizaciones poseen un conocimiento técnico u operativo que les permite poner en marcha, es decir, ejecutar sus operaciones.

Pero, aparte del conocimiento técnico u operativo, tanto en las fases que anticipan la ejecución de operaciones y durante la misma ejecución de operaciones, también se generan otros tipos de conocimiento, que tienen su origen y se sustentan en las características e informaciones que proceden de los diferentes ámbitos de actuación de la organización. Se trata de información que procede del entorno externo, de los proveedores, de los clientes, de las competencias del personal e incluso de las observaciones o reflexiones que se hacen en torno a los procedimientos de operación, y que se utilizan para mejorar estos (Domínguez y Martins, 2017). En realidad, la actividad de las organizaciones está imbuida de

información; sin embargo, en gran parte de ellas, esa información apenas se reconoce y menos se utiliza, por lo que no llega a convertirse en conocimiento.

Cabe destacar que, al igual que en las sociedades lo que transforma la información en conocimiento al interior de las organizaciones es el aprendizaje; las diferencias entre sociedades y organizaciones radica en que las primeras muy pronto ejercitaron el aprendizaje sobre la información que poseían o adquirirían y, por lo tanto, se hace prácticamente natural en ellas que se hablara de conocimiento y no sólo de información. Sin embargo, incluso en la sociedad actual se genera también una cantidad extraordinaria de información que no se utiliza (Burke, 2012), que no se ha transformado mediante el aprendizaje en conocimiento.

En consecuencia, se debe reconocer que existe un brote continuo y permanente de conocimiento que las organizaciones generan y que se genera en ellas (Raudeliūnienė, Davidavičienė y Jakubavičius, 2018), y que de hecho se aplica en las actividades de la organización, aunque no siempre se reconozca; sin embargo, también se debe reconocer que, en tanto conocimiento, también es susceptible de ser manejado sistemáticamente con el objeto de la organización mejore sus posibilidades de supervivencia en el entorno donde operan; es entonces cuando se reconoce la necesidad de gestionar el conocimiento.

El reconocimiento de la existencia de ese cúmulo creciente de información que no se utiliza, pero que puede ser transformado en conocimiento, y su valoración como un posible insumo para propósitos diversos en la organización, ha llevado a entender la información como un recurso y, como tal, a reconocer también la posibilidad de gestionarla. Una vez aprehendida y aceptada esa premisa, se entendió también la necesidad de pasar de la concepción teórica de esa gestión a su concreción operacional, lo que significa, primer, entender que el conocimiento que posee la organización no existe en realidad como tal, sino que de hecho lo que existe es conocimiento individual, conocimiento que existe en una sola mente, por lo cual para que se constituya en recurso de la organización debe convertirse en conocimiento colectivo (Nonaka, 2007) que, finalmente, pueda ser utilizado para mejorar los resultados de sus operaciones.

Con ese objeto, desde los primeros esfuerzos de Taylor por mejorar los resultados de las operaciones (Stoner et al., 1996) en función de la implementación de un sistema que permitiera a los directivos tener mayor control sobre los recursos humanos, se han sucedido distintos movimientos y corrientes de pensamiento que han abordado esa intención, dando origen a modelos que han pasado de la explicación del comportamiento de los empleados en función de variables psicológicas, a modelos que explican el crecimiento de la organización en función de variables que refieren diferente tipo de activos, incluyendo los no tangibles, entre los cuales destaca el conocimiento.

Finalmente, cabe señalar que la gestión del conocimiento se desarrolla y consolida en el escenario de lo que se conoce como Nueva Economía (Argandoña, 2001; Bryan, Fraser, Oppenheim y Rall, 2001; Pampillón, 2001), un periodo en el que se destaca la información como factor productivo por la posibilidad creciente de convertirse en conocimiento gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, que permitían clasificarla, almacenarla, analizarla e intercambiarla velozmente y sin fronteras (Argandoña, 2001).

Pero si bien el optimismo global que se tenía respecto de la Nueva Economía declinó muy pronto con las crisis internacionales de los años 2007 y 2008, el reconocimiento de la importancia del conocimiento no decayó, sino que, por el contrario, se afianzó con creces, al punto que al escenario económico posterior se le conoce también como economía de la información (Burke, 2002) o economía del conocimiento (Giraldo, 2018), en tanto este tiempo se define en función de su relación con el conocimiento (Burke, 2002).

En este escenario, tanto académicos como directivos reconocen el valor del conocimiento en el esfuerzo de conseguir y sostener una ventaja competitiva respecto de las otras organizaciones (Nguyen et al., 2019; Shariq et al., 2018). Con ello, este escenario modificó la lógica de las operaciones de una organización, pero atrayendo consigo también el cambio de concepción que se producía en la sociedad, desde una lógica económica basada en la explotación de los recursos naturales, a una lógica basada en la explotación del conocimiento (Si, 2017).

A nivel de sociedad, en esta era ya no se valora tanto el grueso de recursos naturales como insumo fundamental del desarrollo económico; se valora el conocimiento, y en un grado tal que se ha llegado a considerar uno de los recursos más valiosos que puede poseer una comunidad, una nación, un país (Burke, 2012). Su valor se entiende ahora como factor clave del crecimiento económico y de la transformación de la economía global (Izkandar, Ikhwan, Kosala y Prabowo, 2017; Si, 2017).

En el ámbito de las organizaciones, se ha llegado a entender que no sólo es uno de los recursos más valiosos de la organización (Denford y Ferriss, 2018), sino también su recurso principal, en tanto constituye el fundamento de la innovación (Si, 2017; Wu y Hu., 2018), de la comprensión del entorno (Hannah et al., 2018), y de la capacidad de respuesta a los retos que el entorno impone; en suma, constituye el fundamento de la capacidad de creación de valor (Nguyen et al., 2018).

B) Fundamentación teórica de la gestión del conocimiento

En la gestión del conocimiento se identifican cuatro elementos y procesos principales: la creación de conocimiento o la adquisición de conocimiento; el almacenamiento de conocimiento; la diseminación o transferencia del conocimiento; y la aplicación del conocimiento.

El proceso de creación de conocimiento

Para explicar el proceso de creación de conocimiento Nonaka y Konno (1998) introdujeron el concepto de *ba*, que se considera como un espacio compartido para relaciones emergentes. Este espacio compartido puede ser físico, virtual, mental o incluso una combinación de esas características. Lo que diferencia ese espacio compartido de las interacciones humanas comunes es el concepto de creación de conocimiento.

El conocimiento es incorporado en esos espacios compartidos cuando es adquirido por medio de la propia experiencia o cuando se reflexiona acerca de las experiencias de otros, en un proceso que se identifica como absorción (Denford y

Ferriss, 2018). Pero si el conocimiento es separado de esos espacios compartidos, entonces se vuelve sólo información, que, como tal reside en los medios y redes, y es tangible. A diferencia de ello, el conocimiento reside en los espacios compartidos, y es intangible (Nonaka y Konno, 1998).

Ese espacio compartido para relaciones emergentes puede concebirse como un marco en el cual se activa el conocimiento como un recurso para la creación (Nguyen et al., 2018). Sin embargo, su uso es distinto del que se hace de los recursos tangibles, que se basan en una distribución eficiente en correspondencia con las funciones y metas que persigue la organización. En tanto el conocimiento es intangible, ilimitado y dinámico, sin embargo, si no se usa en un tiempo específico en un lugar específico, no tiene valor (Nonaka y Konno, 1998).

En ese sentido, la creación del conocimiento se origina en dos espirales de contenido epistemológico (a partir de la separación del sujeto y el objeto de percepción) y ontológico (el conocimiento es solo creado por individuos), que se basan en un proceso de interacción dinámica y continua entre dos tipos de conocimiento denominados tácito y explícito. El primero refiere el conocimiento que se tiene en forma personal, aunque está influenciado por el contexto (Nonaka y Takeushi, 1999). Este tipo de conocimiento se identifica con ideas, experiencias, perspectivas, habilidades, competencias para hacer algo (Si, 2017), e incluso valores de la propia persona (Calvo, 2018); razón por la cual es fácil de sistematizar y transferir a otras personas. Algunos autores sostienen que el conocimiento tácito constituye el centro de la gestión del conocimiento.

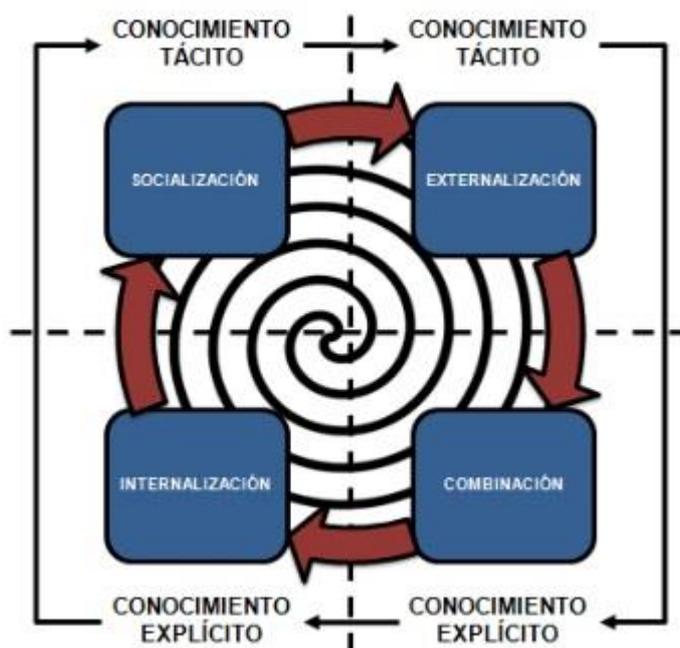
En contraste, el conocimiento explícito puede conceptualizarse, expresarse y codificarse con relativa facilidad con el objeto de ser almacenado en bases de datos (Nonaka y Takeushi, 1999). Por ello, usualmente se evidencia en forma de documentos, desde libros, revistas o artículos, hasta bases de datos u otro tipo de documentos, que lo hacen susceptible de ser archivado, transformado, transferido, compartido y comunicado por medios formales, como los mencionados, para hacerlo accesible a la gente (Si, 2017).

El conocimiento tácito movilizado se amplifica organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento (Nonaka y Konno, 1998) y se concreta en niveles ontológicos más altos (Han, Yoon, Suh, Li y Chae, 2018). Esto se conoce como espiral de conocimiento, donde la escala de interacción del conocimiento tácito y el explícito se incrementa conforme se avanza por los niveles ontológicos (Nonaka, 2007).

Así, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual (Bloodgood, 2019; Nonaka, 2007) y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización (Nonaka, 2007). Esto se representa en la figura siguiente:

Figura 2

La espiral de conocimiento en el proceso de creación de conocimiento



Pero las organizaciones también adquieren nuevo conocimiento en formas menos esforzadas en el interior de sí mismas, integrando en el plano organizacional

información que procede de fuentes externas (Domínguez y Martins 2014), mediante la imitación, el benchmarking, la réplica o incluso la tercerización. En estos casos, la organización debe asumir el reto de incorporar ese nuevo conocimiento en sus procesos internos para generar nuevo conocimiento que se constituya en factor clave del éxito y de innovación (Si, 2017).

El proceso de almacenamiento de conocimiento

El almacenamiento de conocimiento refiere el proceso de formación de una memoria organizacional, de modo tal que el conocimiento es formalmente almacenado en sistemas físicos de memoria; se trata de conocimiento que se forma a partir de creencias, patrones de comportamiento, valores que están retenidos de manera informal, y asociados con la estructura y la cultura organizacional (Domínguez y Martins, 2014). En la medida que la organización puede arreglar y gestionar el conocimiento, entonces, puede acceder a ese conocimiento de manera fácil, sistemática y cuando se requiere (Si, 2017).

En relación al conocimiento explícito, el almacenamiento se apoya en las herramientas informáticas que posee la organización (Domínguez y Martins, 2014). Y en lo que corresponde al conocimiento tácito, este se incorpora en la cultura organizacional. Precisamente por ello se identifica uno de los principales problemas de la gestión del conocimiento, en tanto la contribución de las tecnologías de la información están limitadas e incluso imposibilitadas para registrar el conocimiento tácito que poseen las personas, debido a que, en la práctica, hasta la actualidad es imposible absorber o acceder al contenido de la mente humana, con el objeto de almacenarlo en una base de datos (Domínguez y Martins, 2017).

Pero el proceso de almacenamiento también se expresa por medio de la estructura de la organización en relación al grado de formalización que existe al interior (Nonaka y Takeushi, 1999), así como en la asignación de roles, funciones y tareas, y en el establecimiento de los niveles jerárquicos que se tienen en la práctica (Domínguez y Martins, 2014). En ese sentido, la estructura puede constituirse en uno de los aspectos clave de la organización para sostener el proceso de gestión del conocimiento, en la medida que su configuración incide directamente

en el flujo de conocimiento que se activa entre los individuos, entre las diferentes áreas de la organización (Domínguez y Martins, 2017; Nonaka y Takeushi, 1999), y entre los individuos y las áreas de la organización.

El proceso de diseminación o transferencia del conocimiento

Diseminación, transferencia o distribución de conocimiento refiere el proceso por el cual se comparte o intercambia conocimientos desde los individuos, una red de individuos, o un grupo de personas hacia las organizaciones, y desde lo individual a fuentes explícitas (Si, 2017). Es decir, la nueva información obtenida desde diferentes fuentes es compartida entre los miembros de la organización, convirtiéndose asimismo en insumo para la creación de nuevo conocimiento (Domínguez y Martins, 2014). Sin embargo, el hecho de que la organización posea conocimiento, incluso en cantidad importante, no es suficiente. En realidad, el éxito de este proceso implica que la organización se ponga en acción en torno al propósito de crear un ambiente compartido en relación al conocimiento (Nonaka y Takeushi, 1999). Esto significa poner en marcha algún procedimiento formal o un sistema que permita la transferencia sistemática del conocimiento almacenado y las mejores prácticas que haya desarrollado la organización (Domínguez y Martins, 2017) a lo largo de su existencia para sostenerse en el tiempo en su contexto de operación y cumplir sus objetivos en tanto organización.

Durante el proceso, las organizaciones deben asegurarse de que el conocimiento sea transformado de conocimiento tácito en conocimiento explícito, con el objeto de impedir que se produzca su deterioro o su pérdida completa al no evidenciarse (Si, 2017). Para ello, debe asegurarse también que exista un flujo de conocimiento que haga posible la activación de procesos de aprendizaje entre individuos, lo que se traduce en un mejor desempeño de la organización (Tanaka, 2008).

La literatura de fines del siglo pasado y de los tempranos años del nuevo siglo que abordaban el proceso de transferencia, enfatizaban factores cognitivos relativos

al individuo y factores sociales que emergen en la interacción entre estos. En contraste, la investigación actual centra su atención en los factores propios de la organización que se relacionan con su capacidad para permitir o inhibir el proceso de transferencia (Domínguez y Martins, 2014); entre estos factores, se consideran la capacidad que la organización ha desarrollado para absorber nuevo conocimiento, el fomento de una cultura propicia a compartir, la experticia desarrollada por los empleados en la organización, además de aspectos motivacionales y las tecnologías utilizadas internamente para facilitar ese proceso de transferencia.

En relación con la cultura organizacional, ésta influencia el proceso de distribución del conocimiento, sobre todo, lo que se refiere a conocimiento tácito. En ese sentido, se distinguen culturas propicias al conocimiento, en las que prima la cooperación y el intercambio de conocimiento entre las personas. Cabe señalar también que este proceso se sustenta y se acrecienta en función de las herramientas de tecnologías de la información que posee la organización (Domínguez y Martins, 2014).

El proceso de aplicación del conocimiento

La aplicación del conocimiento refiere un proceso que implica el uso del conocimiento que se tiene en diferentes actividades y procedimientos propios de la organización, que van desde afinar la dirección estratégica, la resolución de problemas, la toma de decisiones, hasta el mejoramiento de la eficiencia operacional y la reducción de costos (Si, 2017). Se entiende como la capacidad que poseen las personas en una organización para localizar, acceder y utilizar la información y el conocimiento almacenado en los sistemas de memoria formales e informales con que cuenta la organización (Domínguez y Martins, 2014).

El uso puede adoptar una connotación exploratoria cuando el conocimiento primario que posee la organización se utiliza para la creación de nuevos conocimientos. O puede seguir una connotación de explotación, si por medio de la base conocimientos que se posee se toman decisiones o se llevan a cabo algún tipo de mejoras en la organización (Domínguez y Martins, 2014). Así, el individuo

puede hacer uso del conocimiento que poseen otras personas sin que eventualmente haya aprehendido ese conocimiento.

Por ello, si las organizaciones desean capitalizar el conocimiento como un recurso, deberían saber cómo se crea, difunde y utiliza el conocimiento, en tanto estos procesos son fundamentales para conseguir una efectiva gestión del conocimiento en la organización (Si, 2017).

El conocimiento debe ser utilizado como bases para el desarrollo de nuevo conocimiento por medio de la integración, la innovación, la creación y la extensión del conocimiento básico existente, y podría ser utilizado como línea de base para la toma de decisiones. Las formas de uso exploratorio o de explotación del conocimiento están directamente relacionadas con la estrategia elegida por la organización, ya se trate de estrategias reactivas o de innovación.

C) Conceptualización de la gestión del conocimiento

Se define la gestión del conocimiento como el proceso dinámico de transformación de la información y los activos intelectuales en valor para la organización (Calvo, 2018), que se realiza con el propósito de mejorar los resultados de operación de una organización, y que se concreta en las fases subsecuentes de creación, almacenamiento y transferencia, y aplicación y uso del conocimiento (Tarí y García-Fernández, 2009). Toma forma concreta en las prácticas de gestión del conocimiento, que se ponen en evidencia en la actuación de la organización. En el modelo seguido, se configura en términos de tres momentos del proceso, susceptibles de asumirse como dimensiones: creación de conocimiento, transferencia y almacenamiento de conocimiento, y aplicación y uso de conocimiento (Tarí y García-Fernández, 2013).

Como en otras áreas de conocimiento respecto de las organizaciones, también la gestión del conocimiento ha transitado por una serie sucesiva de modificaciones en su concepción y objeto, a medida que se entendía mejor qué se perseguía con ella (Tarí y García-Fernández, 2009) y, sobre todo, de qué manera podía constituirse

en una actividad que beneficiara a la organización más allá del discurso entusiasta que caracteriza las corrientes de moda en prácticamente cualquier disciplina.

2.2.3.2. El modelo de prácticas de gestión del conocimiento

A) Fundamentación teórica del modelo

En lo que concierne a la experiencia de la gestión del conocimiento en el ámbito organizacional, se identifican dos líneas de pensamiento. La primera, que se sustenta en el hecho de que la gestión del conocimiento es un proceso que, a su vez, involucra otros procesos de menor envergadura, por lo cual su gestión requiere de un sistema interno que permita a la organización gestionar el conocimiento que posee para utilizarlo en la mejora de sus operaciones para su propio beneficio.

En esa línea de pensamiento se da por supuesto que una organización que no ha implementado un sistema de gestión del conocimiento, en realidad, no tiene control sobre el conocimiento que necesariamente debería poseer o que pudiera haberse creado en su interior, al no tener forma de externalizar el conocimiento tácito existente en sus empleados y procurar que se haga explícito.

En esa perspectiva, casi como corolario implícito se sostiene que contar con un sistema de gestión del conocimiento, y de hecho efectuar la gestión del conocimiento, depende del tamaño de la organización, lo que significaría que la gestión del conocimiento constituye una dimensión de la gestión organizacional. De ello, es fácil inferir que sólo las organizaciones de mayor tamaño son las que efectivamente gestionan el conocimiento que poseen o crean.

Pero también, bajo esa lógica, en contraste, las organizaciones pequeñas o muy pequeñas, incluso por las mismas limitaciones de tamaño, que se traducen en una estructura más bien esquemática y reducida, carecerían de un sistema de gestión del conocimiento y, por lo tanto, no podrían gestionar el conocimiento.

Sin embargo, la inferencia sostenida no parecer validarse plenamente, porque lo que define la gestión del conocimiento no es tanto el proceso que implica, sino el propósito que se persigue con ese proceso: la posibilidad de utilizar el conocimiento que se posee, sea propio o adquirido, por medio de la mejora de las

operaciones y, con ello, de los resultados, lo que redundará en beneficio de la propia organización. En consecuencia, la dimensión de la organización no es exclusivamente relevante en ese propósito.

En consecuencia, una organización del tamaño que sea, incluso la más pequeña, que hace uso del conocimiento que posee, creado o adquirido, con el propósito de mejorar sus operaciones en los hechos está gestionando su conocimiento, incluso si lo está haciendo de manera asistemática y no obtenga de ello un aprovechamiento óptimo. En ese sentido, es difícil pensar en la existencia de alguna organización que, de hecho, no utilice ya sea en forma sistemática o no el conocimiento que ha creado o adquirido durante el transcurso de su existencia.

Precisamente ese argumento da lugar a la segunda línea de pensamiento, anticipada líneas atrás, en torno de la gestión del conocimiento. Esta perspectiva se sustenta en la premisa de que todas las unidades sociales utilizan el conocimiento, aunque las organizaciones utilizan más conocimientos y lo hacen en forma más sistematizada que el resto de unidades sociales (Farfán y Garzón, 2006).

En concordancia con esa premisa, cualquier organización, sin importar su tamaño, que haga un uso más o menos sistemático del conocimiento que posee con el objeto de mejorar sus operaciones, es decir, que consiga transformar la información que posee y sus activos intelectuales en valor que se extiende por algún tiempo (Calvo, 2018), incursiona en la gestión del conocimiento. Dependerá, entonces, del grado de sistematización que se provee a los procesos de gestión del conocimiento y, en ese sentido, de las herramientas con que cuenta la organización, sobre todo las tecnologías de la información y comunicación, la amplitud y magnitud con la que se realiza la gestión del conocimiento.

Esta perspectiva modifica el sentido usual que se atribuye a la gestión del conocimiento y extiende la posibilidad de observarla y estudiarla incluso en organizaciones pequeñas o muy pequeñas, dado que la atención se tiene que enfocar ya no en el hecho de contar con un sistema de gestión del conocimiento, sino en las acciones implícitas que se requieren en la organización para que la gestión del conocimiento se dé.

Al concebir el proceso organizacional que supone la gestión del conocimiento en función de acciones distintas, pero relacionadas entre sí, que concurren en el propósito de generar valor perdurable para la organización (Farfán y Garzón, 2006), deja de tener sentido atender a la gestión del conocimiento o al sistema de gestión del conocimiento que posee la organización, y cobra sentido prestar atención a las acciones propias de la gestión del conocimiento que se ejecutan efectivamente en la organización.

Cabe preguntarse si el solo hecho de ejecutar las acciones que caracterizan el proceso de gestión del conocimiento es suficiente para calificar como tal ese conjunto de acciones realizadas en la organización. En realidad, no; sino que las diferentes definiciones de la gestión del conocimiento proporcionan los elementos clave que subyacen a la gestión del conocimiento: las nociones de proceso y sistema. Por lo tanto, en la medida que la gestión del conocimiento se identifica como un proceso y se apoya en un sistema, la atención debiera enfocarse no tanto en las acciones que ocurren como hechos aislados o anecdóticos dentro de la organización, sino más bien en aquellas acciones que se considera adecuado reproducir, es decir, volver a poner en práctica, para replicar con mayor acierto el proceso de gestión del conocimiento o sus subprocesos. En otras palabras, se trata de atender a aquellas acciones que se constituye en práctica habitual de la organización en cuanto a manejo del conocimiento que posee.

De aquí que, siguiendo el término utilizado por Tarí y García (2013), se utilice la locución *prácticas de gestión del conocimiento* para identificar las acciones o actividades propias de la gestión del conocimiento y, por extensión, de sus procesos subyacentes, que se dan de modo recurrente en una organización; y se defina las *prácticas de gestión del conocimiento* como el conjunto de acciones o actividades que se llevan a cabo en una organización, en el marco del proceso dinámico que le permite transformar la información y los activos intelectuales que posee o ha adquirido, en valor para la organización, con el propósito de mejorar sus resultados operativos.

B) Presentación del modelo

Tarí y García-Fernández (2013) desarrollaron una propuesta de operacionalización de la gestión del conocimiento en base a una revisión exhaustiva de diferentes estudios sobre el tema, abordados desde perspectivas tanto teóricas como empíricas, amparados por la intención de examinar el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados empresariales (Tarí y García-Fernández, 2013).

Preservando las dimensiones típicas que se consideran en la gestión del conocimiento, arribaron a un modelo de cuatro dimensiones entre las cuales se distribuyen ocho indicadores. Las dimensiones que examinan son la creación de conocimiento, definida en función de la adquisición de información, la diseminación de información y la interpretación compartida de la misma; la transferencia y almacenamiento, definida en función de las dos actividades que dan nombre a la dimensión: almacenamiento de conocimiento y transferencia de conocimiento; la aplicación y uso del conocimiento, que se define en función del trabajo en equipo; y el empoderamiento, que se define en función del compromiso con el aprendizaje por parte de los miembros de la organización.

Tarí y García-Fernández (2013) se habían propuesto examinar la influencia de la gestión del conocimiento en diferentes variables de resultados. Para ello, les fue necesario aproximarse a la gestión del conocimiento entendiéndola no como proceso, sino como una medida operacional que les permitiera realizar los análisis que requerían para cumplimentar su propósito de investigación. A raíz de ello, y en función de la exhaustiva revisión que hicieron, desarrollaron un modelo de operacionalización en base a una serie de indicadores que describían comportamientos referidos a la gestión del conocimiento entre gerentes o directivos en sus respectivas organizaciones. Paralelamente a ese resultado, la instrucción que proporcionaban más el diseño de los ítems, concebidos para ser respondidos en base a la percepción de la frecuencia con que se observan los comportamientos de gestión del conocimiento en la organización, daban cuenta de una perspectiva de aproximación que destaca las prácticas de gestión del conocimiento, en la perspectiva que aquí se señala.

2.2.4. El nivel empresarial

2.2.4.1. Qué se entiende por nivel empresarial

En algunos escenarios sociales, se ha entendido el término *nivel empresarial* como sinónimo de una locución relativamente frecuente en el habla coloquial de ciertos entornos de actividad económica o profesional, sobre todo en aquellos que se relacionan con acciones o intervenciones de orden político económico o tributario: el *nivel de empresa*. En ese marco, esta locución se ha utilizado como un modo de clasificar la empresa, emprendimiento o cualquier unidad de producción, en función de alguna o más características básicas que los delimitan, ya sea su tamaño, sus ingresos, el número de trabajadores o algún otro criterio que para fines de política tributaria puede ser útil, pero que entraña confusión para una aproximación formal y académica, en tanto difumina el significado de los conceptos implícitos en su significante.

En ese sentido, es conveniente destacar que, si bien el contenido semántico de *lo empresarial* se ha conservado más o menos intacto, refiriendo siempre la empresa o lo relativo a ella, no se puede decir lo mismo del término *nivel*. Cabe preguntarse por qué. En realidad, una respuesta a priori es porque el término no se ha utilizado considerando los significados que le corresponden, y se ha preferido atribuirle como significado aquellos que el uso consuetudinario le ha dado, dependiendo del contexto en el cual se aplica.

Al amparo de esta argumentación, el término *nivel de empresa* o *nivel empresarial*, entendido como se señala líneas atrás, se ha utilizado en un sentido de rasgo o atributo distintivo; pero en ese uso se le ha despojado de la connotación de medición que debería implicar en términos formales. Nótese, entonces, cómo su uso en tanto atributo o rasgo de clasificación, no da cuenta de lo que ocurre en el concepto que pretende definir, en tanto noción que implica medición.

Si bien este esfuerzo por precisar el significado de los términos que dan forma a la locución que se propone pudiera parecer innecesario, en realidad, en el proceso

de generación de conocimiento, la medición se constituye en un asunto de especial relevancia, en tanto un enfoque inadecuado de la medición puede generar datos inapropiados (Mendoza y Garza, 2009) y, en consecuencia, interpretaciones erróneas. Por lo tanto, todo esfuerzo por precisar el significado de los términos que se utilizan en las definiciones propuestas, termina siendo necesario, sobre todo cuando el uso de los términos pudiera estar contaminado de la cotidianidad.

Por lo tanto, rescatando esa connotación difuminada del término *nivel*, su uso en el ámbito de la investigación científica debería hacer referencia a algún proceso de medición (Baird, 1992), acción que involucra, primero, la conceptualización como variable del término al cual se adjunta; y segundo, la existencia o propuesta de algún procedimiento de escalamiento o categorización de datos referidos a la variable definida.

En ese sentido, utilizar el término *nivel* para delimitar el contenido semántico de aquello que se define como *lo empresarial*, y proponer la noción de *nivel empresarial*, implica conceptualizar una variable que se define a partir de la aproximación al contenido semántico del adjetivo con el cual se vincula, en este caso el adjetivo *empresarial* (Mamani, 2009). Siguiendo a la Real Academia Española (2014), *lo empresarial* se puede conceptualizar como aquello que pertenece a las empresas o a los empresarios o se refiere ya sea a una, a otro o ambos. De esa manera, el adjetivo identifica lo que bien puede identificarse como contenido propio del dominio semántico de *lo empresarial*, que, como se verifica de todo lo expuesto, se puede entender de manera muy simplificada como lo concerniente a la empresa.

Sobre la base de esa premisa, la noción de *nivel empresarial* pretende significar la adquisición o posesión de las cualidades o rasgos que definen lo empresarial (Mamani, 2009). En ese sentido, Mamani (2009) propuso que el *nivel empresarial* se define como la “expresión cuantificada o categorizada de la posesión o adquisición de determinadas características o rasgos que identifican una empresa”; en ese sentido, lo concibe como el resultado de un proceso de evaluación realizado en alguna entidad o unidad productiva que existe o se constituye con el

propósito de responder ante una demanda, ya se trate de “un emprendimiento, pequeño negocio o micro y pequeña empresa” (Mamani, 2009, p.89).

Sin embargo, aunque esa definición es bastante útil para los fines que aquí se persiguen, se considera que incorpora elementos innecesarios, en tanto el significado de los términos utilizados en esa definición ya implica lo que se denota en algunos términos. Por ejemplo, la expresión adjetival “cuantificada o categorizada” resulta excesiva, por cuanto la misma noción de *nivel* implica la noción de *medición*, que en su concepción fundamental apela a un procedimiento de alguna modalidad de cuantificación (Baird, 1992), aun cuando para algunos efectos pueda expresarse en función de categorías.

En segundo lugar, el uso de los términos *emprendimiento*, *pequeño negocio o micro* y *pequeña empresa*, también parece innecesario, cuando se piensa que lo esencial de la definición dada, la expresión de la posesión o adquisición de rasgos propios de una empresa, es aplicable a cualquier tipo de unidad productiva, sin importar su tamaño. Lo que sí es relevante en la definición de Mamani (2009) es la posesión de esos rasgos que identifican a una empresa, por parte de una entidad u organización que realiza alguna actividad productiva, y no tanto el tamaño de ésta o la clasificación que se le asigna.

En consecuencia, en base a lo dicho señalado por Mamani (2009), pero limitando la expresión a lo útil y esencial en su definición, se entiende el *nivel empresarial* como la expresión de la posesión o adquisición de determinadas características o rasgos que identifican una empresa, obtenida como resultado de un proceso de medición efectuado en una unidad productiva, entendida como cualquier entidad en la que se realiza una actividad con el propósito de generar algún tipo de beneficio económico para quien la realiza. Así, el asunto de fondo radica en que cualquier entidad con sentido económico puede ser medida con el rasero que define una empresa.

2.2.4.2. Aproximaciones al nivel empresarial

Dado que la noción de *nivel empresarial*, en el sentido dado aquí, no es de uso común, en realidad los esfuerzos por entender la actividad empresarial, involucrando en este calificativo tanto a la micro y pequeña empresa, como cualquier otra forma de unidad productiva, han optado por efectuar aproximaciones basadas en diferentes variables más bien generales, que podrían no reflejar en forma adecuada el fenómeno Mypes.

Entre esas variables, se tienen diferentes medidas de resultados, entre las que se cuentan el desempeño organizacional, las variables de producción, la competitividad (Ibarra, González y Demuner, 2017), ventas y utilidades e incluso variables vinculadas al desempeño de los trabajadores, entre las de alcance general; medidas indirectas de su desarrollo, no necesariamente vinculadas con un sentido económico (Delfín y Acosta, 2016) y las medidas de rentabilidad y liquidez, entre las de alcance específico.

Otras perspectivas han abordado el tema desde la óptica de la permanencia en el mercado, identificada en la literatura como supervivencia.

2.2.4.3. El modelo de los sistemas empresariales (2009)

El año 2001, Robert Kiyosaki, en uno de los libros de la saga *Padre Rico, Padre Pobre*—que escribió junto a Sharon Lechter—, sin mayor pretensión académica, desarrolló un sencillo pero exhaustivo modelo que expone lo que considera los factores clave que un emprendimiento debe tener en cuenta para que adquiera la condición de un negocio sólido o empresa. Poco menos de una década después, en un escenario peruano, Mamani (2009) recogió el modelo, hizo una sistematización inicial de su estructura y lo validó empíricamente al convertirlo en el eje medular de su propuesta conceptual y operacional del *nivel empresarial*.

El modelo se sintetiza en un triángulo (el Triángulo D – I) en el que aparecen ocho elementos, que según Kiyosaki y Lechter (2004) son fundamentales cuando se quiere construir un negocio —cabe señalar que estos autores (2004, 2005a,

2005b) identifican implícitamente negocio con empresa— sólido, entendiendo por ello una empresa que permita proporcionar a su propietario un excedente de flujo de efectivo, la posibilidad de venderlo, y ofrecer las acciones al público.

En otras palabras, si bien Kiyosaki y Lechter enfocan el desarrollo de la empresa desde su concepción, apuntan claramente a su consolidación conceptual como empresa en el sentido destacado por Mamani (2009). Los ocho elementos identificados por estos autores como fundamentales y propios del Triángulo D – I son: la misión, el equipo, liderazgo, el flujo de efectivo, las comunicaciones, los sistemas, la administración legal, y el producto o servicio.

Considerando la enorme repercusión que alcanzaron las ideas de Kiyosaki alrededor del mundo, reconocido como gurú financiero, Mamani (2009) asumió el reto de aproximarse a los contenidos descritos y explicados por estos autores, y ponerlos a prueba desde un punto de vista empírico. En ese proceso, arribó a algunas reflexiones importantes e identificó un modelo teórico de trabajo que cambia la perspectiva de aproximación a las micro y pequeñas empresas, en tanto desestima las variables de resultados comúnmente asumidas (rendimiento, en cualquiera de sus medidas financieras, desempeño organizacional, crecimiento, etc.), y se adentra en el propósito por el cual se crea o se pone en marcha un negocio, y establece una forma de cuantificar el logro de su progreso como emprendimiento, en contraste con los rasgos o características que identifican a una empresa constituida.

En base a las presunciones de los autores originales del modelo, Mamani (2009) estableció lo que denominó *Modelo de los sistemas empresariales*, un conjunto de aspectos típicos que se identifican en una empresa y que se conjugan en áreas de trabajo o dimensiones de actividad armónica (sistémica) de la organización. Lo que caracteriza a estos sistemas es que, si bien en forma específica, uno de ellos puede fallar en algún momento, o simplemente no existir, el fallo o la carencia de varios de ellos pueden acabar con el propósito de permanecer en el mercado.

Siguiendo la propuesta original de los autores norteamericanos, Mamani (2009) identificó las siguientes áreas de trabajo o subsistemas en una empresa:

sistemas de operación diaria, desarrollo de productos, sistemas de manufactura e inventario, sistema de procesamiento de pedidos, facturación y cuentas por cobrar, cuentas por pagar, servicio al cliente, marketing, contabilidad y finanzas, recursos humanos, sistemas corporativos, sistema de administración de infraestructura y experiencia empresarial.

Para efectos operacionales, Mamani (2009) desarrolló un instrumento que permitiera evaluar el nivel empresarial en función de los subsistemas activos en la empresa, el *Test de los Sistemas Empresariales* (TSE). Este test se desarrolló con la forma de una lista de cotejo (check list) (Sommer y Sommer, 2001), de modo que, en el proceso de aproximación a una unidad productiva del tamaño que fuera (microempresa, pequeña empresa o gran empresa), permitiera identificar y contabilizar los aspectos o componentes específicos que configuran cada uno de los subsistemas que se consideran pertinentes en una empresa. De ese modo, se podía entender de modo casi intuitivo qué tanto esa unidad productiva ha avanzado en el proceso de constituirse en empresa, a partir del crecimiento de su estructura y organización interna.

Precisamente en base a ese propósito, Mamani (2009) definió en términos operacionales el nivel empresarial como la categoría de evaluación de una empresa, determinada a partir del índice evidenciado en base a la aplicación del *Test de Sistemas Empresariales*.

Hay que destacar el mérito de Mamani (2009) al trasladar la propuesta intuitiva de Kiyosaki y Lechter, autores de divulgación, al plano de la reflexión académica y teórica e imprimir a lo que sólo se conocía o se reconocía como literatura de motivación e incluso de autoayuda en el ámbito financiero, un status de orden científico al convertirlo, aunque sea de modo incipiente, en un objeto de estudio de una disciplina en permanente crecimiento: el emprendedurismo, en el marco del fenómeno de la micro y pequeña empresa. Sin embargo, respecto del modelo propuesto de Mamani (2009), se pueden efectuar algunas observaciones no desdeñables:

Primero, Mamani (2009) propuso el *Modelo de los sistemas empresariales* con el propósito de contar con una aproximación sistematizada, formal, a la propuesta de Kiyosaki y Lechter. La intención que subyace a su esfuerzo es arribar a un modelo de operacionalización del Triángulo D-I de Kiyosaki y Lechter. Y en ese sentido, utiliza el modelo como fundamento teórico de la variable que propone, *nivel empresarial*, que utilizará para evaluar el logro de cualquier tipo de organización en función de los subsistemas que ha incorporado progresivamente en su diseño y estructura.

Por lo tanto, su interés no radica en identificar y delimitar cada uno de esos subsistemas, sino en averiguar qué tantos aspectos que configuran esos subsistemas son detectables en una empresa u organización cualquiera. En otras palabras, su interés se centra en examinar el *nivel empresarial* como un todo, para verificar qué tanto avanza un emprendimiento, una organización, una unidad productiva cualquiera, en ese proceso de constituirse en empresa, durante su tiempo de vida; bajo esa premisa, desestimó la posibilidad de examinar los componentes particulares que integran la variable.

Segundo, prácticamente como un corolario de lo señalado anteriormente, en la medida que no fue de su interés examinar los subsistemas internos a los que aludía la configuración de la variable, no se planteó la necesidad de reexaminar la estructura dimensional del modelo. Por lo tanto, las dimensiones identificadas por Mamani (2009), si bien se ajustan a la propuesta original de Kiyosaki y Lechter, no se examinaron ni desde perspectivas analíticas que hubieran contribuido a su construcción teórica, ni con herramientas operacionales que hubieran permitido aproximarse a su estructura interna o a las relaciones entre componentes que se identificaban en su interior.

Es más, quizá por ello el diseño del estudio se limitó a cumplimentar lo que era pertinente para los objetivos de investigación que se había propuesto, tanto en tamaño de muestra ($n = 120$), examen de la normalidad y aleatoriedad de la variable, y aplicación del procedimiento estadístico más apropiado, en ese caso, una regresión múltiple. En consecuencia, el examen de la estructura de la variable quedó

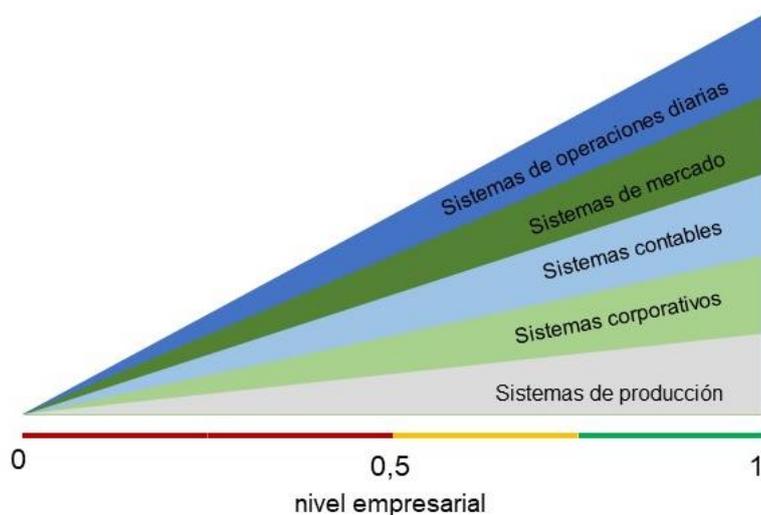
como una tarea pendiente, más allá de su utilización para medir el concepto propuesto.

A partir de esos cuestionamientos, el examen de la estructura dimensional de la variable, se constituye en un primer paso para retomar la aplicación del *nivel empresarial*, como variable para conocer el logro alcanzado por una organización en el proceso de transformarse en empresa o, por lo menos, durante el periodo que opera en el mercado.

Considerando la proximidad semántica entre los diferentes indicadores que integran las dimensiones recogidas por Mamani (2009), se identifican los siguientes conjuntos de indicadores, como punto de partida para la identificación de la estructura dimensional de la variable: operaciones diarias, producción, mercadeo, contabilidad y finanzas, y sistemas corporativos. En la figura siguiente se representa esta noción, entendida como proceso que, como tal, permite la conformación y crecimiento de los sistemas internos de la organización en el tiempo.

Figura 3

Modelo de nivel empresarial



2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Capacidades empresariales

Conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes que contribuyen a que una persona pueda desarrollar una idea de negocio con miras a la apertura y establecimiento de una empresa. Se configura a partir de la evaluación conjunta de las capacidades comerciales, técnicas, humanas y financieras que caracterizan al emprendedor.

Capacidades comerciales

Dimensión de las capacidades empresariales que refiere las aptitudes del emprendedor para actuar en beneficio de la promoción y activación de su idea de negocio o proyecto empresarial. Se define en función de su conocimiento del mercado, su capacidad estratégica, su sentido de la comunicación, la aptitud que evidencia para promover el proyecto y para vender los productos o servicios que se producen, y la experiencia práctica que tiene en ventas.

Capacidades técnicas

Dimensión de las capacidades empresariales que refiere las condiciones desarrolladas en el emprendedor, a partir de experiencias formativas formales e informales, que contribuyen a tener un mejor control sobre la puesta en marcha de su idea de negocio o proyecto empresarial. Se define en función de su formación, su experiencia profesional, el control que tiene de la tecnología, su capacidad de organización, su creatividad, y su sentido práctico.

Capacidades humanas

Dimensión de las capacidades empresariales que refiere las capacidades desarrolladas en el emprendedor a partir de cualidades y aptitudes que le permiten actuar personalmente e interactuar con otros en beneficio de su idea de negocio o proyecto empresarial. Se define en función de su sentido racional, Capacidad de automotivación, Capacidad de gestión, Práctica de reclutamiento, Capacidad de implicación, Sentido de la negociación.

Capacidades financieras

Dimensión de las capacidades empresariales que refiere las condiciones económicas y financieras desarrolladas por el emprendedor, que le permiten

responder a los costos que representa poner en marcha su idea de negocio o proyecto empresarial. Se define en función de su capacidad para hacer aportes personales, la capacidad para buscar apoyo financiero, su posibilidad de acceder a ayudas o subvenciones, su capacidad de endeudamiento, sus habilidades de gestión, y la capacidad de ser riguroso en lo que hace.

Cultura organizacional

Conjunto de valores y normas que comparten los individuos y los grupos al interior de una organización, y que controlan las interacciones entre éstos y otras personas o entidades externas a la organización.

Sociabilidad

Dimensión de la cultura organizacional que evalúa el grado de amistad sincera que existe entre los miembros de la organización en tanto comunidad. La sociabilidad se define en función de la Interacción y mantenimiento de relaciones, la calidad de trato entre empleados, las relaciones extra laborales entre empleados, el aprecio mutuo entre empleados, el contacto con empleados que dejan un grupo, el otorgamiento de favores entre empleados, y la confianza que se experimenta entre empleados.

Solidaridad

Dimensión de la cultura organizacional que evalúa la capacidad de la organización en tanto comunidad para perseguir objetivos compartidos con rapidez y eficacia, independientemente de los lazos de tipo personal que se hayan establecido. Se define en función de la comprensión y conocimiento de objetivos empresariales, la eficacia y productividad del trabajo, la autoridad del grupo ante rendimiento deficiente, el deseo de triunfo, el aprovechamiento de oportunidades para ganar ventajas, el hecho de compartir los mismos objetivos estratégicos, y la identificación de la competencia.

Gestión del conocimiento

Proceso dinámico de transformación de la información y los activos intelectuales en valor para la organización, que se realiza con el propósito de mejorar los resultados de operación de una organización, y que se concreta en las fases subsecuentes de creación, almacenamiento y transferencia, y aplicación y uso del conocimiento. En el modelo seguido, se configura en términos de tres dimensiones: creación de conocimiento, transferencia y almacenamiento de conocimiento, y aplicación y uso de conocimiento.

Prácticas de gestión del conocimiento

Conjunto de acciones o actividades que se llevan a cabo en una organización, en el marco del proceso dinámico que le permite transformar la información y los activos intelectuales que posee o ha adquirido, en valor para la organización, con el propósito de mejorar sus resultados operativos.

Creación de conocimiento

Fase del proceso de gestión del conocimiento, que incorpora los subprocesos de adquisición de información, que refiere acciones de recolección de información de distinta procedencia; diseminación de información, que tiene que ver con distribuir la información entre el personal de la organización; e interpretación compartida de la información, que refiere el propósito por lograr una comprensión común de la información que es relevante para la operación de la organización.

Transferencia y almacenamiento

Fase del proceso de gestión del conocimiento, que incorpora los subprocesos de almacenamiento de conocimiento, que refiere la existencia de procedimientos para recoger propuestas internas que sirvan como conocimiento de la organización; y transferencia de conocimiento, que refiere la existencia de procedimientos que facilitan el uso compartido de la información relevante.

Aplicación y uso

Fase del proceso de gestión del conocimiento, que incorpora los subprocesos de trabajo en equipo, que refiere el valor que se concede en la práctica al trabajo en equipo; compromiso con el aprendizaje, que refiere las acciones desarrolladas para potenciar el conocimiento y aprendizaje en la organización; y empoderamiento, que refiere la incorporación del trabajador en las decisiones de la organización.

Nivel empresarial

Expresión de la posesión o adquisición de determinadas características o rasgos que identifican una empresa, obtenida como resultado de un proceso de medición efectuado en una unidad productiva, entendida como cualquier entidad en la que se realiza una actividad con el propósito de generar algún tipo de beneficio económico para quien la realiza. Se configura a partir de las dimensiones que se identifican como sistemas de operación diaria, sistemas de producción, sistemas de mercado, sistemas contables, y sistemas corporativos.

Sistemas de operación diaria

Dimensión del nivel empresarial que refiere aquellas características de la organización que hacen posible la realización de las actividades cotidianas, aun cuando éstas no están directamente relacionadas con los proceso de producción. Se define en función de las características con que se cuenta, entre las que se identifican responder el teléfono, fax o correo electrónico; generar respaldos y archivo de la información; mantenimiento de sistema eléctrico; mantenimiento de sistema telefónico; y mantenimiento de la seguridad física de las instalaciones.

Sistemas de producción

Dimensión del nivel empresarial que refiere aquellas características de la organización que hacen posible la realización de las actividades de producción de los bienes o servicios que se proveen. Se define en función de la capacidad para el desarrollo de productos o servicios, la capacidad para seleccionar proveedores, la capacitación de empleados, y la fijación de costos para base de precios.

Sistemas de mercado

Dimensión del nivel empresarial que refiere que refiere aquellas características de la organización que permiten entender el mercado donde se opera y que identifican la forma como se opera en relación a sus clientes y proveedores. Se define en función de si se cuenta con formas de recepción y almacenamiento de productos como inventario, registro de pedidos efectuados a su negocio, envío de pedidos, devolución de productos y su recepción en inventario, reembolso de dinero a clientes insatisfechos, respuesta rápida a quejas de clientes, reemplazo de productos defectuosos u otras formas de garantía, desarrollo y mantenimiento de una base de datos de los clientes, seguimiento de estadísticas de ventas efectuadas por periodo, existencia de un plan general de marketing, existencia de plan de publicidad y/o un plan de relaciones públicas, y existencia de un sitio web.

Sistemas contables

Dimensión del nivel empresarial que refiere aquellas características que describen el manejo económico y financiero de la organización. Se define en función del cotejo del inventario físico con registros contables, del sistema de facturación de los pedidos, de la existencia de un procedimiento para el cobro de cuentas pendientes, el mantenimiento de caja chica para pagos menores, de la existencia de registros contables llevados por un profesional, de la existencia de un presupuesto de funcionamiento, y de la existencia de procedimientos para la vigilancia de la disponibilidad de efectivo.

Sistemas corporativos

Dimensión del nivel empresarial que refiere que refiere aquellas características de la organización que refieren aspectos de la gestión vinculados con la toma de decisiones, el desarrollo a futuro y expansión de la organización, y los aspectos legales que enmarcan las operaciones. Se define en función de la existencia de procedimientos para la toma de decisiones en su negocio, la evaluación de las operaciones en su negocio, la negociación y ejecución de contratos con los clientes, las compras que se requieren, la contratación y acuerdos con los empleados, el desarrollo y protección de la propiedad intelectual, la seguridad legal para el negocio, la protección legal de productos que fabrica o servicios que ofrece, y el

mantenimiento de vigencia de licencias del negocio, así como el hecho de contar con un plan de desarrollo de la organización, otros establecimientos y una duración de cinco años o más en el mercado.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis principal

La *cultura organizacional* y la *gestión del conocimiento* tienen un efecto positivo en la relación entre las *capacidades empresariales* y el *nivel empresarial*, en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.

3.1.2. Hipótesis secundarias

- H1 : Las *capacidades empresariales* tienen un efecto positivo en el *nivel empresarial*, en las micro y pequeñas empresas de servicios.
- H2 : Las *capacidades empresariales*, moderadas por la cultura organizacional, tienen un efecto positivo en el *nivel empresarial*, en las micro y pequeñas empresas de servicios.
- H3 : Las *capacidades empresariales*, moderadas por la gestión del conocimiento, tienen un efecto positivo en el *nivel empresarial*, en las micro y pequeñas empresas de servicios.

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1. Identificación de la variable independiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Capacidades empresariales	Capacidades comerciales (Durand, 1999)	Conocimiento del mercado Capacidad estratégica Sentido de la comunicación Aptitud para promover el proyecto Aptitud para ventas Práctica de ventas	Intervalo
	Capacidades técnicas (Durand, 1999)	Formación Experiencia profesional Control tecnológico	Intervalo

	Organización Creatividad Sentido práctico	
Capacidades humanas (Durand, 1999)	Sentido racional Capacidad de automotivación Capacidad de gestión Práctica de reclutamiento Capacidad de implicación Sentido de la negociación	intervalo
Capacidades financieras (Durand, 1999)	Aportación personal Apoyos financieros Acceso a ayudas o subvenciones Capacidad de endeudamiento Habilidad de gestión Rigor	Intervalo

3.2.2. Identificación de la variable dependiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Nivel empresarial	Sistemas de operación diaria (Mamani, 2009)	Responder el teléfono, fax o correo electrónico Generar respaldos y archivo de la información Mantenimiento de sistema eléctrico Mantenimiento de sistema telefónico Mantenimiento de la seguridad física de las instalaciones	Intervalo
	Sistemas de producción (Mamani, 2009)	Desarrollo de productos o servicios que vende su negocio Selección de proveedores Capacitación de empleados Fijación de precios	Intervalo
	Sistemas de mercado (Mamani, 2009)	Recepción y almacenamiento de productos como inventario Registro de pedidos efectuados a su negocio Envío de pedidos Devolución de productos y su recepción en inventario Reembolso de dinero a clientes insatisfechos Respuesta rápida a quejas de clientes Reemplazo de productos defectuosos u otras formas de garantía Desarrollo y mantenimiento de una base de datos de los clientes Seguimiento de estadísticas de ventas efectuadas por periodo Existencia de plan general de marketing Existencia de plan de publicidad y/o un plan de relaciones públicas Se cuenta con sitio web	Intervalo

Sistemas contables (Mamani, 2009)	Cotejo de inventario físico con registros contables Sistema de facturación de los pedidos Cobro de cuentas pendientes Mantenimiento de caja chica para pagos menores Registros contables llevados por un Contador Presupuesto de funcionamiento Vigilancia de la disponibilidad de efectivo	Intervalo
Sistemas corporativos (Mamani, 2009)	Toma de decisiones en su negocio Evaluación de las operaciones en su negocio Plan de desarrollo de la organización Negociación y ejecución de contratos con los clientes Aprobar y efectuar las compras que requiere su negocio Contratación y acuerdos con los empleados Desarrollo y protección de la propiedad intelectual Seguridad legal para el negocio Protección legal de productos que fabrica o servicios que ofrece Mantenimiento de vigencia de licencias del negocio Se cuenta con otros establecimientos Se tiene cinco años de funcionamiento o más	Intervalo

3.2.3. Variables intervinientes

Variabes	Dimensiones	Indicadores	Escala
V. interviniente 1 Cultura organizacional	Sociabilidad (Goffee y Jones, 2003)	Interacción y mantenimiento de relaciones Calidad de trato entre empleados Relaciones extra laborales entre empleados Aprecio mutuo entre empleados Contacto con empleados que dejan un grupo Otorgamiento de favores entre empleados Confianza entre empleados	Intervalo
	Solidaridad (Goffee y Jones, 2003)	Comprensión y conocimiento de objetivos empresariales Eficacia y productividad del trabajo Autoridad del grupo ante rendimiento deficiente Deseo de triunfo Aprovechamiento de oportunidades para ganar ventajas Se comparten los mismos objetivos estratégicos Identificación de la competencia	Intervalo

V. interviniente 2	Creación (Tarí y Fernández, 2013)	Adquisición de información	Intervalo
Prácticas de gestión del conocimiento	Transferencia y almacenamiento (Tarí y Fernández, 2013)	Diseminación de información	
	Aplicación y uso (Tarí y Fernández, 2013)	Interpretación compartida	
		Almacenamiento de conocimiento	
		Transferencia de conocimiento	
		Trabajo en equipo	
		Compromiso con el aprendizaje	
		Empoderamiento	

3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Tipo de investigación

Considerando la finalidad que se persigue, corresponde a investigación básica (Ander-Egg, 2011); esto significa que los resultados del estudio contribuyen a generar conocimiento y/o validar o modificar aspectos de los enfoques teóricos adoptados en el desarrollo de la investigación.

Y considerando como criterio la profundidad de los resultados obtenidos, este estudio corresponde a las investigaciones de tipo explicativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Hernández y Mendoza, 2018).

3.3.2. Diseño de investigación

En este estudio se planteó la utilización del diseño no experimental, transversal, correlacional – causal (Hernández y Mendoza, 2018).

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Nivel de investigación explicativo.

3.5. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Ámbito regional, en correspondencia con el departamento de Moquegua, tomando el año 2020 como tiempo social.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Unidad de estudio

La unidad de estudio corresponde a la micro y pequeña empresa de servicios.

3.6.2. Población

La población está conformada por el conjunto total de micro y pequeñas empresas de servicios que operan en la región Moquegua.

Tabla 1

Distribución regional de la población de Mypes

Clase	frecuencia	Porcentaje
micro empresa	799	96,5
pequeña empresa	29	3,5
Total	828	100.0

Nota. Proyección de la población Mypes de servicios en base a Colque (2013) y Ministerio de la Producción (2019).

3.6.3. Muestra

Atendiendo a los objetivos del estudio, se consideró recurrir a un muestreo sistemático en función de manzanas por urbanización y asociación vecinal, en las dos ciudades principales de la región, Ilo y Moquegua, dado que en conjunto reúnen más del 99 de micro y pequeñas empresas de la región. Dado que la identificación de las Mypes de servicios por su aspecto externo no fue posible, se decidió hacer un barrido de negocios ubicados en las calles de las ciudades. Se tomaron en cuenta los siguientes criterios de exclusión:

- Contar con establecimiento de atención visible, lo que dejó fuera cualquier tipo de servicio ejercido como oficio o profesión de manera privada.
- Venta exclusiva o mayoritaria de productos, lo que identificaba el negocio como una empresa comercial.
- Negativa a participar en el estudio.

Se incluyeron establecimientos en donde el negocio principal correspondía a un servicio, aun cuando también se vendieran productos (caso veterinarias y salones de belleza).

En la tabla siguiente se presenta el tamaño de muestra alcanzado entre los meses de febrero y marzo: 133 Mypes.

Tabla 2*Muestra de Mypes alcanzadas en etapa de recolección de datos*

Periodo	Frecuencia	Porcentaje
Febrero	93	69,9
Marzo	40	30,1
Total	133	100.0

Nota. Datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

3.7. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1. Procedimiento

El procedimiento seguido en la recopilación de datos fue el siguiente:

Paso 1. Contacto personal del equipo de campo con emprendedores que poseen establecimiento visible en espacios comerciales de las ciudades de Moquegua e Ilo, para presentar el propósito del estudio, solicitar su participación y coordinar fecha de visita para el llenado del cuestionario.

Paso 2. Replanteamiento del muestreo, pasando de un muestreo sistemático a una recolección de tipo incidental (todos los que se pudieran encontrar), a un barrido total o casi total de los negocios, a partir del 03 de febrero. Se inició el trabajo de campo en la ciudad de Moquegua.

Paso 3. Visitas a los establecimientos en horas de la tarde, según se describe en el trabajo de campo. Con la disposición de la cuarentena por motivo de la pandemia de Covid-19, se suspendió la recolección de cuestionarios físicos y se dio inicio a una etapa de envío de correos electrónicos en el cual se adjuntó el cuestionario configurado con la herramienta Formulario Google.

En cuanto a fuentes, la recolección de datos obedece a fuentes primarias, es decir, se recoge información directamente en el cuestionario aplicado, en base a la opinión del emprendedor.

3.7.2. Técnicas

Dadas las condiciones actuales de actividad en las ciudades de la región, sujetas a la experiencia de la pandemia del Covid-19, que en nuestro país ha significado la declaración de emergencia sanitaria y el establecimiento de cuarentena y distanciamiento social desde mediados del mes de marzo del presente año, la aplicación de las técnicas de recolección de datos se está dando en dos fases: la primera, que se desarrolló antes del establecimiento de cuarentena y distanciamiento social, y la segunda, durante la cuarentena y distanciamiento social.

Durante la etapa previa a la cuarentena, se aplicaron las técnicas de la observación y de la encuesta. Durante la etapa de cuarentena, se está haciendo uso de la encuesta mediante procedimientos virtuales.

3.7.3. Instrumentos

Durante la etapa previa a la cuarentena, se utilizó como instrumentos la guía de observación, en la modalidad de *check list*, y el cuestionario. Los instrumentos a utilizarse son:

- *Cuestionario de Capacidades Empresariales (CCE)*, basado en el *Test de Habilidades del Emprendedor* de Mamani (2009), que se diseñó en función del modelo de Capacidades Empresariales de Durand (1999; 2008).
- *Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento (EPGC)*, que se basa en el *Cuestionario Gestión del Conocimiento* de Tarí y García-Fernández (2013), que examina las dimensiones creación de conocimiento, almacenamiento y transferencia de conocimiento, y aplicación y uso del conocimiento.
- *Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?*, de Goffee y Jones (2003), en la adaptación hispana de Masías (2019).
- La guía de observación *Test de Sistemas Empresariales R*, una adaptación en forma de *check list* basado en el cuestionario del mismo nombre que propuso y utilizó Mamani (2009).

Durante la etapa de cuarentena, los cuatro instrumentos, tres de los cuales responden al diseño del cuestionario, mientras que el último es una guía de observación, fueron llevados a la forma de cuestionario, y se adaptaron al formato de Formularios de Google, una aplicación de Google dedicada específicamente al diseño y aplicación de cuestionarios en línea u otro tipo de formularios.

3.7.3.1. Cuestionario de Capacidades Empresariales (CCE)

A) Concepción y propósito del instrumento

El *Cuestionario de Capacidades Empresariales* (CCE) fue concebido sobre la base de uno de los componentes de un instrumento de mayor amplitud, el *Test de Habilidades del Emprendedor* (THE), diseñado, propuesto y utilizado por Mamani (2009) para evaluar la magnitud de una variable que denominó *factores del emprendedor*. El THE evaluaba siete factores, identificados en función de las dimensiones teóricas del modelo de habilidades empresariales de Durand (1999); entre ellos, el CCE se sustenta en la parte del THE que evaluaba las *capacidades empresariales*, dimensión identificada como *determinación de capacidades empresariales*.

En concordancia con su predecesor, el CCE evalúa también cuatro tipos de capacidades empresariales: capacidades comerciales, capacidades técnicas, capacidades humanas y capacidades financieras. Pero, en contraste con el modelo original, el CCE presenta dos diferencias relevantes en su diseño. Por un lado, reduce su extensión de 27 ítems, con distinto número de ítems por dimensión, a sólo 24 ítems, distribuidos en forma equitativa entre las cuatro dimensiones, a razón de seis ítems por dimensión (por cada tipo de capacidades). Y por otro, en las alternativas de respuesta, utiliza una escala Likert de siete puntos, a fin de permitir el tratamiento cuantitativo de las respuestas, es decir, como si se tratara de medidas continuas (Owen y Masa, 2015).

B) Ficha técnica del instrumento

Tabla 2

Ficha técnica del Cuestionario de Capacidades Empresariales (CCE)

Nombre	:	Cuestionario de Capacidades Empresariales (CCE)
Instrumento base	:	Test de Habilidades Empresariales (THE)
Autoría	:	G.R. Mamani (2009)
Adaptación	:	William Campos Lizarzaburu
Administración	:	Individual y autoadministrable.
Tiempo de administración	:	Aprox. 10 minutos.
Ámbito de aplicación	:	Dirigido a emprendedores: Persona natural con negocio, dueño de microempresa o pequeña empresa
Tipo de instrumento	:	Cuestionario con escalamiento Likert, de siete puntos de anclaje
Número de ítems	:	Capacidades comerciales: 6 Capacidades técnicas: 6 Capacidades humanas: 6 Capacidades financieras: 6
Método de validación	:	Validez de constructo y de contenido (juicio de expertos)
Confiabilidad	:	Como CCE, superior a 0,9 (coeficiente alfa-Cronbach)

Nota. Elaboración propia, en base a Mamani (2009).

C) Aspectos de validez y confiabilidad

Mamani (2009) señala que para el caso del THE, se utilizó el criterio de evidencia relacionada con el contenido (Cohen y Swerdlik, 2018). En su forma empírica, el método de validación utilizado fue el juicio de expertos. En cuanto a confiabilidad, el componente específico de medición de las capacidades empresariales, alcanzó un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach de 0,963 (Mamani, 2009).

En el caso del CCE, como se infiere de la comparación de los factores analizados en la estructura del instrumento con las dimensiones especificadas en el instrumento original (THE), cuenta con validez de contenido en la medida que incorpora todos los aspectos del dominio de la variable de su predecesor. Pero también se sometió al procedimiento de juicio de expertos.

Los criterios aplicados en la validación efectuada por los jueces expertos fueron: claridad, objetividad, consistencia, coherencia, pertinencia y suficiencia.

En cuanto a confiabilidad, se encontraron los siguientes valores:

Tabla 3

Confiabilidad del Cuestionario de Capacidades Empresariales (CCE)

	n = 20 (piloto)	n = 133
Válido	20	133
Excluido ^a	0	0
Total	20	133
Alfa Cronbach	0.930	0.963
Alfa Cronbach (est)		0.963
N elementos	24	24

Nota. Datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

D) Niveles de medición de la variable

Para la calificación del instrumento, se tiene en cuenta la siguiente tabla:

Tabla 4

Valores de alternativas de respuesta del Cuestionario de Capacidades Empresariales (CCE)

GUARISMO	SIGNIFICADO	VALOR
1	Muy malo(a)	1
2	Malo(a)	2
3	No tan malo(a)	3
4	Ni malo ni bueno(a)	4
5	No tan bueno(a)	5
6	Bueno(a)	6
7	Muy bueno(a)	7

Nota. Elaboración propia.

Y se sigue el procedimiento que se describe:

- Transformar las respuestas en la dimensión o factor, según los valores asignados a cada grupo de ítems o ítems.
- Sumar los valores asignados como puntuaciones por escala total o por dimensión.
- Calcular el índice de la dimensión, según la expresión:

$$I_i = \frac{x_r - x_m}{x_M - x_m}, \text{ donde:}$$

x_r : Puntuación real obtenida en la escala total o en cada dimensión

- x_M : Puntuación máxima posible en la escala total o en cada dimensión
 x_m : Puntuación mínima posible en la escala total o en cada dimensión

- Categorizar los resultados del índice de acuerdo a los siguientes intervalos:

ÍNDICE	NIVEL CEi
0,76 – 1,00	Alto
0,51 – 0,75	Medio
0,00 – 0,50	Bajo

3.7.3.2. Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento (EPGC)

A) *Concepción y propósito del instrumento*

Este cuestionario se basa en el *Cuestionario Gestión del Conocimiento* de Tarí y García-Fernández (2013), y en concordancia con el instrumento de estos autores también apunta a evaluar las dimensiones creación de conocimiento, almacenamiento y transferencia de conocimiento, y aplicación y uso del conocimiento.

Dado que se trata de un instrumento cuya introducción en el medio local y regional es reciente (no se han identificado aplicaciones de algún cuestionario previo amparado en la misma fuente), se ha optado por diseñar una primera versión del cuestionario conservando la totalidad de ítems que utilizaron Tarí y García-Fernández (2013). Sin embargo, en la revisión efectuada mediante juicio de expertos, se desestimaron algunos ítems y se hizo una adaptación de los términos utilizados en el instrumento original a términos utilizados en el contexto regional del sur del Perú.

B) *Ficha técnica*

Tabla 5

Ficha técnica de la Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento (EPGC)

Nombre	:	Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento
Instrumento base	:	Cuestionario Gestión del Conocimiento
Autoría	:	J.J. Tarí y M. García-Fernández (2013)
Adaptación en este estudio	:	William Campos Lizarzaburu

Administración	:	Individual y autoadministrable.
Tiempo de administración	:	Aprox. 18 minutos.
Ámbito de aplicación	:	Dirigido a propietarios y gerentes de empresas
Tipo de instrumento	:	Cuestionario con escalamiento Likert, de siete puntos de anclaje
Número de ítems	:	Creación de conocimiento: 13 Almacenamiento y transferencia: 11 Aplicación y uso: 17
Método de validación	:	Validez de contenido y constructo
Confiabilidad	:	Superior a 0,9 (coeficiente alfa-Cronbach)

Nota. Elaboración propia en base a Tarí y García-Fernández (2013).

C) Aspectos de validez y confiabilidad

Tarí y García-Fernández (2013) señalan que su instrumento cuenta con validez, para lo cual obtuvieron tres tipos de validez: de constructo, mediante revisión de la literatura; validez interna, mediante triangulación de los datos; y validez externa, mediante la comparación de datos obtenidos en las réplicas del estudio efectuadas en los distintos casos de las empresas que investigaron.

Al respecto, el cuestionario adaptado para este estudio cuenta con validez de contenido, evaluada por juicio de expertos y por identidad con el conjunto de ítems utilizados por Tarí y García-Fernández (2013).

En cuanto a confiabilidad, Tarí y García-Fernández (2013) no reportaron datos; sólo presentan el diseño y aplicación de un protocolo específico para cada caso de estudio. La ausencia de datos al respecto ubica el estudio aquí planteado como pionero en este propósito. En ese sentido, aquí se encontraron los siguientes valores:

Tabla 6

Confiabilidad de la Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento (EPGC)

	n = 20 (piloto)	n = 133
Válido	20	133
Excluido ^a	0	0
Total	20	133
Alfa Cronbach	0.960	0.981
Alfa Cronbach (est)		0.980
N elementos	41	41

Nota. Elaboración propia.

D) Medición de la variable

Tarí y García-Fernández (2013) utilizaron un cuestionario con escalamiento Likert de siete puntos; e hicieron mediciones de la variable y de sus dimensiones como variables continuas. Aquí se sigue la misma pauta, sobre la base de lo señalado en Owen y Masa (2015). Sin embargo, no especificaron ni el significado de las alternativas de respuesta que utilizaron ni los intervalos que comprende la evaluación de valores de le escala total o de cada dimensión.

En este estudio, para la calificación del instrumento, se tiene en cuenta, primero, la siguiente tabla de ponderación de las alternativas de repuesta de la Escala:

Tabla 7

Valores de alternativas de respuesta de la Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento (EPGC)

GUARISMO	SIGNIFICADO	VALOR
1	Casi nunca o nunca	1
2	Muy pocas veces	2
3	Algunas veces	3
4	Varias veces	4
5	Frecuentemente	5
6	Casi siempre	6
7	Siempre	7

Nota. Elaboración propia.

Y se sigue el procedimiento que se detalla:

- Transformar las respuestas en la escala total o en cada dimensión, según los valores asignados a cada grupo de ítems o ítems.
- Sumar los valores asignados como puntuaciones para la escala total o para cada dimensión.
- Calcular el índice para la escala total o para cada dimensión, según la expresión:

$$I_i = \frac{x_r - x_m}{x_M - x_m}, \text{ donde:}$$

x_r : Puntuación real obtenida en la escala total o en cada dimensión

x_M : Puntuación máxima posible en la escala total o en cada dimensión

x_m : Puntuación mínima posible en la escala total o en cada dimensión

- Categorizar los resultados del índice de acuerdo a los siguientes intervalos:

ÍNDICE	NIVEL CEi
0,76 – 1,00	Alto
0,51 – 0,75	Medio
0,00 – 0,50	Bajo

3.7.3.3. Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?

A) *Concepción y propósito del instrumento*

Este breve cuestionario, de sólo 14 ítems, se diseñó con el propósito de identificar la cultura de una organización, sobre la base de dos dimensiones teóricamente contrapuestas: sociabilidad y solidaridad. El cruce de estas dos dimensiones da lugar a cuatro cuadrantes que identifican culturas distintas: cultura conectada, cultura mercenaria, cultura fragmentada y cultura comunal. El fundamento teórico del cuestionario se encuentra en el modelo de cultura organizacional de Goffee y Jones (2003), un modelo, en realidad, poco conocido, pero lo suficientemente eficiente para tener una primera y rápida apreciación de la cultura de una organización, cuando no existe propósito específico de identificar los aspectos internos críticos que caracterizan la intención de cambio.

B) *Ficha técnica*

Tabla 8

Ficha técnica del Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?

Nombre	:	Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?
Autoría	:	R. Goffee y G. Jones (2003)
Adaptación en este estudio	:	William Campos Lizarzaburu
Administración	:	Individual y autoadministrable.
Tiempo de administración	:	Aprox. 10 minutos.
Ámbito de aplicación	:	Dirigido a gerentes y trabajadores de organizaciones públicas y privadas
Tipo de instrumento	:	Cuestionario con escalamiento Likert, de seis puntos de anclaje
Número de ítems	:	Parte 1: sociabilidad: 7 Parte 2: solidaridad: 7
Método de validación	:	Validez de contenido
Confiabilidad	:	Escala de sociabilidad: superior a 0,85 Escala de solidaridad: superior a 0,85 (coeficiente alfa-Cronbach)

Nota. Elaboración propia en base a Goffee y Jones (2003).

C) *Aspectos de validez y confiabilidad*

En el caso del *Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?*, debido a que se trata de una versión adaptada, no ha sido validada previamente. Aquí se ha recurrido a evidencias de validez en función del contenido; esto se hizo mediante el procedimiento de juicio de expertos.

Por otro lado, en cuanto a confiabilidad, Masías (2019) señala que para analizar la confiabilidad, se tomó en cuenta la consistencia interna de las respuestas a los ítems, calculada mediante el coeficiente Alfa Cronbach. Así, para la escala de sociabilidad, se encontró un coeficiente alfa-Cronbach de 0,850, y para la escala de solidaridad, se encontró un coeficiente alfa-Cronbach de 0,884, valores altos que expresan también excelente confiabilidad (Masías, 2019). Siguiendo esa línea, aquí se encontraron los siguientes valores:

Tabla 9

Confiabilidad del Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?

	Sociabilidad		Solidaridad	
	n = 20 (piloto)	n = 133	n = 20 (piloto)	n = 133
Válido	20	133	20	133
Excluido ^a	0	0	0	0
Total	20	133	20	133
Alfa Cronbach	0.860	0.938	0.860	0.955
Alfa Cronbach (est)		0.939		0.956
N elementos	7	7	7	7

Nota. Elaboración propia en base a la aplicación del *Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?*

D) Niveles de medición de la variable

Para el caso de la cultura organizacional, se identifican dos dimensiones de análisis (sociabilidad y solidaridad). Siguiendo la recomendación de sus autores, se identifican sólo dos intervalos (bajo y alto); así, cada una de estas dimensiones se califica de la siguiente manera:

PUNTUACIÓN	SOCIABILIDAD
07 – 28	Baja sociabilidad
29 – 49	Alta sociabilidad

PUNTUACIÓN	NIVEL DE SOLIDARIDAD
------------	----------------------

07 – 28	Baja solidaridad
29 – 49	Alta solidaridad

La interacción entre las dos dimensiones, da lugar a los siguientes tipos de cultura en la organización:

CRITERIO	CULTURA ORGANIZACIONAL
alta sociabilidad, baja solidaridad	Cultura conectada
baja sociabilidad, alta solidaridad	Cultura mercenaria
baja sociabilidad, baja solidaridad	Cultura fragmentada
alta sociabilidad, alta solidaridad	Cultura comunal

3.7.3.4. Test de Sistemas Empresariales R

A) *Concepción y propósito del instrumento*

Este instrumento es una adaptación en forma de *check list* del cuestionario del mismo nombre que propuso y utilizó Mamani (2009). Se propuso al amparo de la observación con el objeto de superar las limitaciones de hecho que reportó Mamani, debido a que algunos emprendedores tendían a señalar que en sus establecimientos existían sistemas con los que, en realidad, no contaban. La dificultad intrínseca del traslado desde el cuestionario al *check list*, ha significado asumir el hecho de que la recolección de información tarda mucho más que con el cuestionario, puesto que requiere de la visita del encuestador para observar los sistemas que existen o no en el establecimiento.

B) *Ficha técnica*

Tabla 10

Ficha técnica del Test de Sistemas Empresariales R (TSE R)

Nombre	:	Test de los Sistemas Empresariales R
Instrumento base	:	Test de los Sistemas Empresariales (TSE)
Autoría	:	G.R. Mamani (2009)
Adaptación en este estudio	:	William Campos Lizarzaburu

Administración	:	Individual y autoadministrable.
Tiempo de administración	:	Aprox. 15 minutos.
Ámbito de aplicación	:	Dirigido a emprendedores: Persona natural con negocio, dueño de microempresa o pequeña empresa
Tipo de instrumento	:	Checklist de dos alternativas
Dimensiones que evalúa	:	Sistemas de operación diaria Sistemas de producción Sistemas de mercado Sistemas contables Sistemas corporativos
Método de validación	:	Validez de contenido y de constructo
Confiabilidad	:	Superior a 0,7 (coeficiente alfa-Cronbach)

Nota. Elaboración propia en base a Mamani (2009).

C) Aspectos de validez y confiabilidad

El instrumento original, el TSE, cuenta con validez de contenido, puesto que los ítems refieren todas las dimensiones y variables que conforman el dominio de la variable (Mamani, 2009). En su forma empírica, el método de validación utilizado fue el juicio de expertos. En consecuencia, el TSER en tanto replica todos los ítems del TSE también cuenta con validez de contenido, por pertenencia de cada ítem al dominio teórico de la variable. Sin embargo, también se procedió a la validez de contenido por medio del juicio de expertos.

Por otro lado, en cuanto a confiabilidad, Mamani (2009) reportó que el TSE alcanzó muy buena confiabilidad. Ésta se calculó mediante el método de dos mitades y el método paralelo estricto (Mamani, 2009). Los coeficientes de confiabilidad calculados (coeficiente de Spearman – Brown, para las longitudes igual y desigual; el coeficiente de dos mitades de Guttman; y la fiabilidad de la escala sesgada e insesgada) fueron superiores a 0,85. Aquí, se reportan los siguientes datos:

Tabla 11

Confiabilidad del Test de Sistemas Empresariales R (TSER)

	n = 20 (piloto)	n = 133
Válido	20	133
Excluido ^a	0	0
Total	20	133

Alfa Cronbach	0.710	0.915
Alfa Cronbach (est)		0.910
N elementos	30	40

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del *Test de Sistemas Empresariales R (TSER)*

D) Niveles de medición de la variable

Las letras y símbolos utilizados en las alternativas de respuesta asumen un significado y valor distinto, según la necesidad. Así, se tiene:

ITEMS	Todos	
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
SÍ	Cuenta con el aspecto señalado	1
NO	No cuenta con el aspecto señalado	0

Para la calificación del instrumento se sigue el procedimiento que se explica:

- Sumar todas las respuestas SÍ.
- Calcular el índice de la dimensión, mediante la expresión:

$$I_i = \frac{x_r}{x_T}, \text{ donde:}$$

x_r : Puntuación real obtenida el TSE

x_T : Puntuación máxima posible

- Categorizar los resultados del índice de acuerdo a la siguiente tabla:

ÍNDICE	NIVEL EMPRESARIAL
0,76 – 1,00	Alto
0,51 – 0,75	Medio
0,00 – 0,50	Bajo

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1.1. Aspectos generales

El trabajo de campo se inició el lunes 03 de febrero, en la ciudad de Moquegua. Debido a las características climáticas de la ciudad (promedio de luz solar en verano de más de 13 horas por día), se decidió que el equipo se reuniera en oficina entre las 15.30 y 15.45 hrs, a fin de que hiciera su recorrido de las zonas elegidas para cada día a partir de las 16 hrs. Por razones de presupuesto, se optó porque el equipo saliera a campo sólo tres veces por semana (lunes, miércoles y viernes), y sólo dos horas, de 16 a 18 horas.

4.1.2. Estrategia seguida

Aunque la estrategia inicial consistía en seguir el procedimiento de muestreo planificado (muestreo sistemático en función de manzanas por urbanización y asociación vecinal), y establecer comunicación escrita con los dueños o administradores de los negocios, se decidió iniciar el trabajo con un barrido total o casi total de los negocios (que no se dedicaran exclusivamente a la venta de productos) en las zonas elegidas. Las primeras zonas elegidas fueron las siguientes:

- Galería comercial Balta, en Av. Balta, donde se concentran servicios técnicos de computación, impresiones, tpeo y fotocopias.
- Comercial La Moqueguanita y aledaños, en Av. Grau, que reúne negocios de alquiler de equipos de sonido y luces, e imprentas.
- Galerías El Sol y otras, en Av. Balta, donde se concentran negocios de recarga de celulares y pagos de servicios.

- Av. La Paz, primera cuadra, que concentra servicio de reparación de celulares.
- Calle Libertad, cuadras 2 y 3, que concentra servicios de peluquería, barber shop, y alquiler de trajes formales.

El cambio de estrategia implicó lo siguiente:

- Abordar la aplicación de los cuestionarios con la presencia del encuestador, con el fin de sostener una conversación con el dueño o administrador del emprendimiento, mientras se respondía el cuestionario.
- Incremento del tiempo de respuesta, calculado inicialmente en un promedio de 25 minutos, a 40 minutos e incluso 45 minutos.
- Incremento del tiempo de recorrido por encima de las dos horas, en algunos casos se llegó a un aproximado de 2 horas con 15 minutos.
- Reducción del número de emprendimientos que se había considerado abordar durante el periodo inicialmente asumido; pero, al mismo tiempo, una tasa de más del 80% de dueños o administradores que aceptaron responder los cuestionarios.

4.1.3. Hallazgos relativos al trabajo de campo

El trabajo de campo permitió efectuar las siguientes observaciones:

- El paso del horario de vistas a las tardes, no fue motivo de interrupción para las actividades de los emprendedores; hubo mayor disposición a responder. se descubrió también que algunos negocios empezaban a tener mayor afluencia de clientes después de las 17.30 horas.
- El emprendedor está más dispuesto a responder cuando el encuestador mantiene conversación con él o ella, mientras llena el documento, que si sólo se le entrega y se le dice que se volverá en otro momento o día a recogerlo.

4.1.4. Situaciones que se corrigieron

- Aunque se consideró indagar acerca de los números de celular y correo electrónico de los emprendedores, hubo un olvido de todo el equipo de trabajo respecto de este requerimiento.
- Varios emprendedores Mypes, con empresas constituidas como EIRL, SRL o incluso SAC, en los hechos tienen una fuerza laboral constituida por una sola persona, el mismo dueño, que es quien efectúa todas las operaciones.

4.1.5. Estrategias en la modalidad online

A) En la prueba piloto

Se hizo contacto con emprendedores con quienes se tiene amistad, y se les pidió su participación con el objeto de verificar la pertinencia de los apartados del cuestionario, la comprensión de los enunciados, y una estimación del tiempo que supuso el llenado del cuestionario.

B) Estrategias seguidas en la modalidad online

- Establecer contacto con otros emprendedores, según giro de negocio, por medio de los emprendedores con quienes se tiene amistad.
- Establecer contacto con emprendedores de servicios con quienes se tiene algún vínculo laboral o amical.
- Establecer contacto con administrativos y consejos directivos de colegios profesionales oficiales a nivel de región, con el objeto de solicitar bases de datos con información de aquellos miembros que se dedican a la prestación de servicios no personales.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En cuanto a análisis de datos, se utilizan técnicas estadísticas de presentación, estadísticos descriptivos y análisis multivariante. Además, se realizarán los siguientes análisis en función de los objetivos planteados:

Para el objetivo específico 1: análisis de regresión logística, para examinar la probabilidad de que un nivel específico de la variable dependiente, *nivel empresarial*, se explique por la variable independiente, *capacidades empresariales* (Hair, Black, Babin y Anderson, 2014).

Para el objetivo específico 2: análisis de regresión logística, para examinar la probabilidad de que un nivel específico de la variable dependiente, *nivel empresarial*, se explique por las variaciones de la variable independiente, *capacidades empresariales*, y una covariable, *cultura organizacional*, considerando que estas últimas son métricas (Hair et al., 2014).

Para el objetivo específico 3: análisis de regresión logística, para examinar la probabilidad de que un nivel específico de la variable dependiente, *nivel empresarial*, se explique por las variaciones de la variable independiente, *capacidades empresariales*, y una covariable, *prácticas de gestión del conocimiento*, considerando que estas últimas son métricas (Hair et al., 2014).

Para el objetivo general: análisis de regresión logística, para examinar la probabilidad de que un nivel específico de la variable dependiente, *nivel empresarial*, se explique por las variaciones de la variable independiente, *capacidades empresariales*, y dos covariables, *cultura organizacional* y *prácticas de gestión del conocimiento*, considerando que estas últimas son métricas (Hair et al., 2014).

Considerando los objetivos señalados y los análisis previos, la presentación de resultados obedece al siguiente orden:

Análisis descriptivo de las variables:

- *Capacidades empresariales* y sus dimensiones.
- *Prácticas de gestión del conocimiento* y sus dimensiones.
- *Cultura organizacional*.
- *Nivel empresarial* y sus dimensiones.

Análisis bivariados:

- *Nivel empresarial en función de capacidades empresariales.*
- *Nivel empresarial en función de cultura organizacional.*
- *Nivel empresarial en función de prácticas de gestión del conocimiento.*

Análisis multivariantes:

- *Nivel empresarial en función de capacidades empresariales, cultura organizacional y prácticas de gestión del conocimiento.*

4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.3.1. Caracterización de la Mype de servicios

Tabla 13

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sexo del emprendedor

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	80	60,2
Femenino	53	39,8
Total	133	100.0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos

En la tabla 13 se presenta la clasificación del emprendedor (propietario o gerente) de la Mypes de servicios de la región Moquegua, considerando su sexo. Se observa superioridad numérica de propietarios o gerentes Mypes de sexo masculino, categoría en la que se identifican 80 casos, que corresponden a un 60,2% del total. En contraste, el sexo femenino está representado por 53 mujeres, entre propietarias o gerentes de la Mypes de servicios, que representan el 39,8% del total.

Tabla 14

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por edad del emprendedor

Estadístico	Valor
-------------	-------

Media	45,0752
Mediana	45
Moda	48
Desviación estándar	10,7122
Varianza de la muestra	114,7519
Curtosis	0,4727
Coefficiente de asimetría	0,5100
Mínimo	23
Máximo	80
Nivel de confianza (95.0%)	1,8374

Intervalo Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 – 29 años	11	8,3
30 - 39 años	33	24,8
40 - 49 años	52	39,1
50 - 59 años	25	18,8
60 - 69 años	9	6,8
70 y más años	3	2,3
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 14 se presentan los estadísticos descriptivos de la edad del emprendedor (propietario y/o gerente) de la Mypes de servicios de la región Moquegua. Como se observa, la media se ubica en 45,0752 años, con una desviación estándar de 10,7122 e intervalo de confianza entre 43,2378 y 46,9126. La mediana se ubica en 45 años, un valor prácticamente idéntico a la media, pero distante de los 48 años que corresponden a la moda. Por otro lado, la curtosis alcanza un valor de 0,4727, mientras que el coeficiente de asimetría se ubica en 0,51.

Hay que destacar que el rango de edades es bastante amplio, pues varía entre los 23 años, como edad mínima, y los 80 años, como edad máxima identificada en el propietario o gerente del conjunto de Mypes que fueron parte del estudio.

En la segunda parte de la tabla, se presentan las frecuencias por categoría de edad tomando en cuenta intervalos de 10 años. Destaca el intervalo de 40 a 49 años, en donde se distribuye el 39,1% del total, y le sigue en importancia el intervalo de 30 a 39 años, que reúne 24,8% del conjunto, es decir, la cuarta parte del total. Nótese que los tres primeros intervalos, de 20 años a 49, reúnen el 72,2% de los casos;

mientras que sólo 27,8% corresponden a Mypes donde el propietario o gerente tiene 50 años o más.

Tabla 15

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por estado civil del emprendedor

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	17	12,8
Casado/ Conviviente	100	75,2
Divorciado/ Separado	13	9,8
Viudo	3	2,3
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 15 se presenta información respecto del estado civil del emprendedor (propietario y/o gerente) de la Mypes de servicios de la región Moquegua. En este aspecto, la mayoría de emprendedores es casado o conviviente; en ese sentido, en 100 Mypes, que representan el 75,2% del total, el emprendedor se ubica en esa categoría. Con cifras muy lejanas, aparecen las categorías soltero (17 casos, es decir, 12,8% del conjunto), divorciado o separado (13 casos, que representan 9,8% del conjunto), y viudo, que sólo reúne tres casos, es decir, 2,3% del conjunto.

Tabla 16

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por nivel de instrucción del emprendedor

Nivel Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Sin instrucción	0	0
Primaria	0	0
Secundaria	16	12,0
Superior no universitaria	63	47,4
Superior universitaria	54	40,6
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 16 se presentan información referida al nivel de instrucción del emprendedor (propietario y/o gerente) de la Mypes de servicios de la región Moquegua. En esta variable, en la mayoría de Mypes, el propietario o gerente ha cursado estudios superiores, de los cuales 63 casos (47,4% de la muestra) corresponden a estudios superiores no universitarios, mientras que 54 casos (47,4% de la muestra) corresponden a estudios universitarios. Frente a este conjunto de personas, 16 emprendedores, que representan el 12% del total, sólo alcanzaron la educación secundaria.

Por otro lado, no se encontró casos sin instrucción o con instrucción primaria.

Tabla 17

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por ubicación del establecimiento

Ubicación	Frecuencia	Porcentaje
Urbana	133	100
Urbano marginal	0	0
Rural	0	0
Total	133	100

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 17 se observa que, en todos los casos examinados, las Mypes de servicios se ubican en zona urbana.

Tabla 18

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por régimen tributario

Régimen	Frecuencia	Porcentaje
Simplificado	62	46,6
Otro	71	53,4
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 18 se presentan información respecto del régimen tributario de la Mypes de servicios de la región Moquegua. En este caso, 62 Mypes, que representan el 46,6% del total, responde al nuevo RUS o régimen único simplificado. En contraste, 71 Mypes, que representan el 53,4% de la muestra, se ha acogido a otro régimen tributario.

4.3.2. Capacidades empresariales

Tabla 19

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades empresariales. Estadísticos descriptivos y percentiles

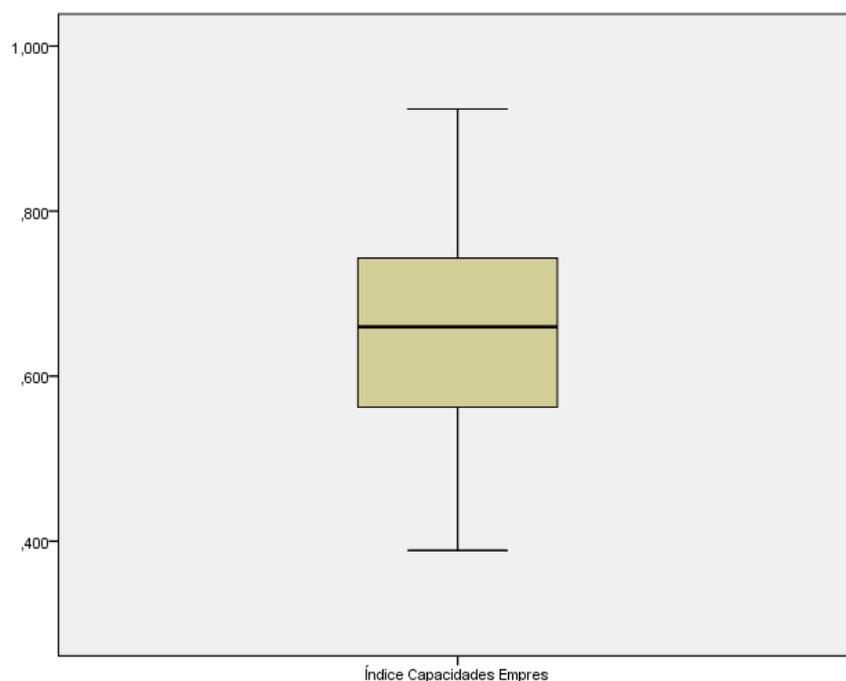
		Estadístico	Error estándar					
ÍCE	Media	,65643	,010794					
	95% de intervalo confianza para la media	Límite inferior	,63508					
		Límite superior	,67778					
	Mediana	,65972						
	Varianza	,015						
	Desviación estándar	,124486						
Percentiles								
		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Promedio ponderado (Definición 1)	ÍCE	,44028	,48611	,55903	,65972	,74306	,83056	,85625
Bisagras de Tukey	ÍCE			,56250	,65972	,74306		

ÍCE: índice de capacidades empresariales

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

Figura 4

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades empresariales: gráfico de caja y bigotes



Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 19, se presentan los estadísticos descriptivos y percentiles de la distribución de la variable *capacidades empresariales*, medida por medio del índice correspondiente. En una escala que varía entre 0 y 1, la media se ubica en 0,6564 puntos, con una desviación estándar de 0,1245. Por otro lado, la mediana (percentil 50) se ubica en 0,6597, mientras que el primer cuartil (percentil 25) y el tercer cuartil (percentil 75) se ubican en 0,5590 y 0,7430, respectivamente. Los datos indican que los valores promedio de la distribución se ubican en el nivel medio de la escala de la variable, comprendido en el intervalo [0,51-0,75]. En la figura, el

grafico de cajas muestra la ubicación de la mediana y los percentiles 25 y 74, en lo que aparece como distribución simétrica en torno a la mediana.

Tabla 20

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades empresariales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	15,0
Medio	86	64,7
Alto	27	20,3
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 20 se presenta información sobre el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en lo que concierne a capacidades empresariales. Como se observa, la mayoría de casos, 86 Mypes, que representan el 64,7% del conjunto estudiado, se distribuye en el nivel medio de la variable. Y aunque con cifras muy lejanas, sigue en importancia el nivel alto, donde se distribuyen 27 Mypes, que representan el 20,3% del total. En contraste, 20 Mypes, que representan el 15% del total muestreado, no superan el nivel bajo de la variable.

Tabla 21

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades comerciales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	23	17,3
Medio	77	57,9
Alto	33	24,8
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 21 se observa el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en cuanto a capacidades comerciales,

primera dimensión de las capacidades empresariales. Como se observa, la mayoría de casos, 77 Mypes, que representan el 57,9% del conjunto, se distribuye en el nivel medio de esta dimensión. Sigue en importancia el nivel alto, que reúne 33 Mypes, es decir, 24,8% del total. En contraste, 23 Mypes, que representan el 17,3% del total muestreado, no superan el nivel bajo de la variable.

Tabla 22

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades técnicas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	17	12,8
Medio	74	55,6
Alto	42	31,6
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 22 se observa el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, respecto de las capacidades técnicas, segunda dimensión de las capacidades empresariales. En este caso, la mayoría de Mypes (74), es decir, 55,6% del conjunto, se distribuye en el nivel medio de esta dimensión. Sigue en importancia el nivel alto, donde se observan 42 Mypes, que representan el 31,6% del total. En contraste, 17 Mypes, que representan el 12,8% del conjunto total, no superan el nivel bajo de la dimensión.

Tabla 23

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades humanas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	12,0
Medio	86	64,7
Alto	31	23,3
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 23 se observa el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en cuanto a capacidades humanas, tercera dimensión de las capacidades empresariales. En este caso, 86 Mypes, que representan el 64,7% del conjunto, se ubica en el nivel medio de la dimensión. Por otro lado, 31 Mypes, que representan el 23,3% del total se distribuye en el nivel alto. En contraste, 16 Mypes, que representan el 12% del total, no superan el nivel bajo de la dimensión.

Tabla 24

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por capacidades financieras

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	35	26,3
Medio	71	53,4
Alto	27	20,3
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 24 se observa el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en lo que se refiere a capacidades financieras, cuarta dimensión de las capacidades empresariales. En este caso, 71 Mypes, que conforman el 53,4% de la muestra examinada, se ubica en el nivel medio de esta dimensión. Por otra parte, 27 Mypes, que representan el 20,3% del total se distribuye en el nivel alto. En contraste, 35 Mypes, que conforman el 26,3% del conjunto de Mypes que participaron del estudio, no superan el nivel bajo de la dimensión.

4.3.3. Cultura organizacional

Tabla 25

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por cultura organizacional

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Conectada	32	24,1
Fragmentada	14	10,5
Mercenaria	39	29,3
Comunal	48	36,1
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 25 se presenta información sobre la cultura organizacional que identifica a las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua. En este caso, la cultura comunal recoge una mayoría relativa de Mypes: 48 casos, que representan el 36,1% del conjunto total. Sigue en importancia la cultura mercenaria, que reúne 39 Mypes, es decir, 29,3% de casos. En tercer lugar, se identifica la cultura conectada, en la que se distribuye 32 Mypes, es decir, 24,1% del conjunto. Por otra parte, la cultura fragmentada presenta la menor cantidad de casos, con solo 14 Mypes, que representan apenas el 10,5% del total.

Tabla 26

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sociabilidad: estadísticos descriptivos y percentiles

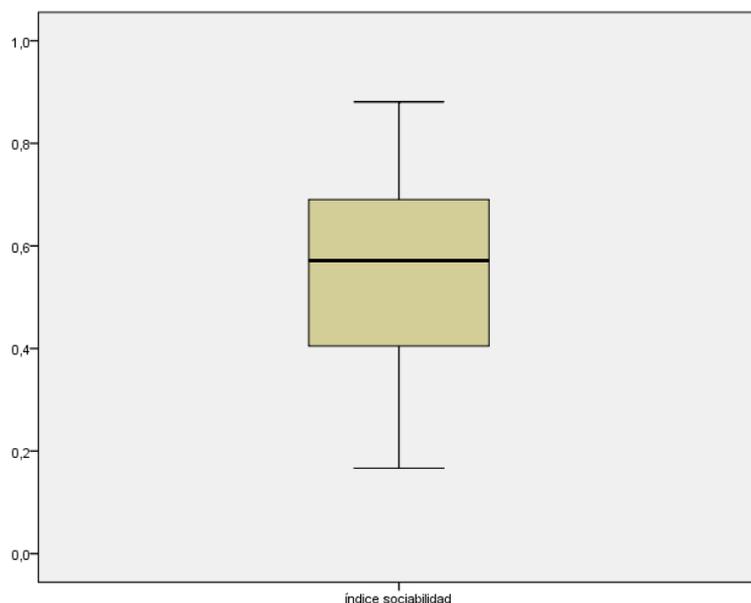
			Estadístico	Error estándar				
ÍSOC	Media		,5523	,01413				
	95% de intervalo confianza para la media	Límite inferior	,5243					
		Límite superior	,5802					
	Mediana		,5714					
	Varianza		,027					
	Desviación estándar		,16298					
	Percentiles							
		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Promedio ponderado (Definición 1)	ISOC	,2857	,3333	,4048	,5714	,6905	,7619	,8095
Bisagras de Tukey	ISOC			,4048	,5714	,6905		

ISOC: índice de sociabilidad

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

Figura 5

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sociabilidad: gráfico de caja y bigotes



Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 26, se presentan los estadísticos descriptivos y percentiles de la distribución de la subvariable de la cultura organizacional, *sociabilidad*. Considerando que la escala de medición varía entre 0 y 1, la media se ubica en 0,5523 puntos, con una desviación estándar de 0,16298. Por otro lado, la mediana (percentil 50) se ubica en 0,5714, mientras que el primer cuartil (percentil 25) y el tercer cuartil (percentil 75) se ubican en 0,4048 y 0,6905, respectivamente. Los datos muestran que los valores promedio (media y mediana) de la distribución se ubican en el nivel alto de la escala de la variable, comprendido en el intervalo [0,51 – 1,00]. En la figura, el grafico de cajas muestra la ubicación de la mediana y los percentiles 25 y 75, en lo que aparece como distribución desplazada hacia la izquierda de la mediana.

Tabla 27

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sociabilidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	53	39,8
Alto	80	60,2

Total	133	100,0
-------	-----	-------

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 27 se presenta información sobre la primera dimensión de la cultura organizacional, sociabilidad, en las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua. En esta dimensión, la mayoría de Mypes se ubica en el nivel alto, con 80 casos, que representan el 60,2% del total que conforma la muestra. En contraste, 53 Mypes, que representan el 39,8%, se distribuyen en el nivel bajo de esta dimensión.

Tabla 28

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por solidaridad: estadísticos descriptivos y percentiles

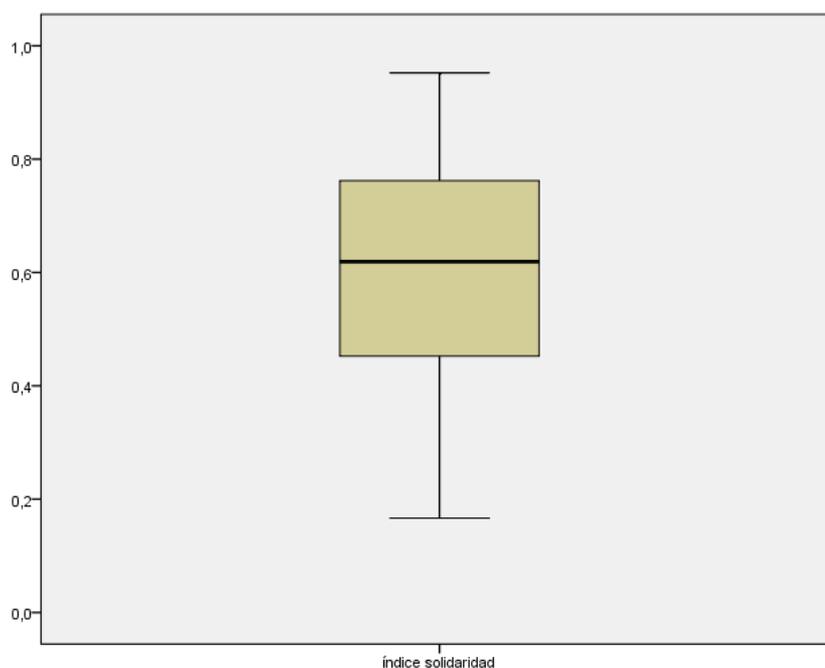
		Estadístico	Error estándar					
Í SOL	Media	,5968	,01722					
	95% de intervalo confianza para la media	Límite inferior	,5628					
		Límite superior	,6309					
	Mediana	,6190						
	Varianza	,039						
	Desviación estándar	,19865						
	Percentiles							
		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Promedio ponderado (Definición 1)	ISOL	,2619	,2952	,4405	,6190	,7619	,8571	,9048
Bisagras de Tukey	ISOL			,4524	,6190	,7619		

ISOL: Índice de solidaridad

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

Figura 5

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por solidaridad: gráfico de caja y bigotes



Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 28, se presentan los estadísticos descriptivos y percentiles de la distribución de la subvariable de la cultura organizacional, *solidaridad*. Considerando que la escala de medición varía entre 0 y 1, la media se ubica en 0,5968 puntos, con una desviación estándar de 0,19865. Por otro lado, la mediana (percentil 50) se ubica en 0,6190, mientras que el primer cuartil (percentil 25) y el tercer cuartil (percentil 75) se ubican en 0,4524 y 0,7619, respectivamente. Los datos muestran que los valores promedio de la distribución se ubican en el nivel alto de la escala de la variable, comprendido en el intervalo [0,51 – 1,00]. En la figura, el gráfico de cajas muestra la ubicación de la mediana y los percentiles 25 y 75, en lo que aparece como distribución desplazada hacia la derecha de la mediana.

Tabla 29

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por solidaridad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	46	34,6
Alto	87	65,4
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 29 se presenta información sobre la segunda dimensión de la cultura organizacional, *solidaridad*, en las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua. En esta dimensión, la mayoría de Mypes alcanza el nivel alto, con 87 casos, que representan el 65,4% del total. En contraste, 46 Mypes, que representan el 34,6% del conjunto, se distribuyen en el nivel bajo de esta dimensión.

4.3.4. Prácticas de gestión del conocimiento

Tabla 30

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por prácticas de gestión del conocimiento: estadísticos descriptivos y percentiles

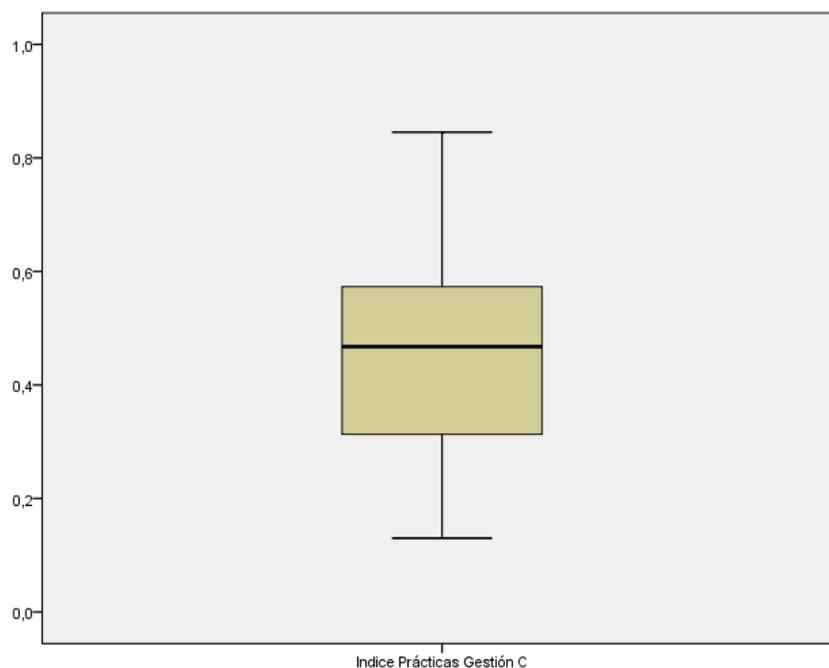
		Estadístico	Error estándar					
IPGC	Media	,4526	,01573					
	95% de intervalo confianza para la media	Límite inferior	,4215					
		Límite superior	,4837					
	Mediana	,4675						
	Varianza	,033						
	Desviación estándar	,1815						
Percentiles								
		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Promedio ponderado (Definición 1)	ÍPGC	,1504	,1959	,3130	,4675	,5813	,7032	,7654
Bisagras de Tukey	ÍPGC			,3130	,4675	,5731		

IPGC: Índice de prácticas de gestión del conocimiento

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

Figura 6

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por prácticas de gestión del conocimiento: gráfico de caja y bigotes



Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 30, se presentan los estadísticos descriptivos y percentiles de la distribución de la variable *prácticas de gestión del conocimiento*, medida por medio del índice que define la variable. En una escala que varía entre 0 y 1, la media se ubica en 0,4526 puntos, con una desviación estándar de 0,1815. Por otro lado, la mediana (percentil 50) se ubica en 0,4675, mientras que el primer cuartil (percentil 25) y el tercer cuartil (percentil 75) se ubican en 0,3130 y 0,5813, respectivamente. Los datos indican que los valores promedio de la distribución se ubican en el nivel medio de la escala de la variable, comprendido en el intervalo [0,51-0,75]. En la figura, el gráfico de cajas muestra la ubicación de la mediana y los percentiles 25 y 75 que aparece como distribución simétrica en torno a la mediana.

Tabla 31

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por prácticas de gestión del conocimiento

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	86	64,7
Medio	40	30,1

Alto	7	5,3
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 31 se presenta información sobre el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en lo que concierne a prácticas de gestión del conocimiento. Como se observa, la mayoría de casos, 86 Mypes, que representan el 64,7% de la muestra, se ubica en el nivel bajo de la variable. Por otro lado, 40 Mypes, que representan el 30,1% del total, se ubican en el nivel medio. En contraste, siete Mypes, que representan sólo 5,3% del total muestreado, se distribuyen en el nivel alto de la variable.

Tabla 32

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por creación de conocimiento

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	76	57,1
Medio	46	34,6
Alto	11	8,3
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 32 se observa el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en lo que concierne a creación de conocimiento, primera dimensión de prácticas de gestión del conocimiento. Como se observa, la mayoría de casos, 76 Mypes, que representan el 57,1% del total, se distribuye en el nivel bajo de esta dimensión. Por otra parte, 46 Mypes, que representan el 34,6% del conjunto, se ubican en el nivel medio. En contraste, 11 Mypes, que representan el 8,3% del conjunto muestreado, se distribuyen en el nivel alto de la dimensión.

Tabla 33

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por almacenamiento y transferencia de conocimiento

Nivel	frecuencia	porcentaje
Bajo	95	71,4
Medio	35	26,3
Alto	3	2,3
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se observa el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en cuanto a almacenamiento y transferencia de conocimiento, segunda dimensión de prácticas de gestión del conocimiento. En este

caso, la mayoría de casos, 95 Mypes, que representan el 71,4% del total, se distribuye en el nivel bajo de esta dimensión. Por otra parte, 35 Mypes, que representan el 26,4% del conjunto, se ubican en el nivel medio. Y sólo tres Mypes, que apenas representan el 2,3% del conjunto, alcanzan el nivel alto en esta dimensión.

Tabla 34

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por aplicación y uso del conocimiento

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	84	63,2
Medio	39	29,3
Alto	10	7,5
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 34 se observa el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en lo que respecta a aplicación y uso del conocimiento, tercera dimensión de prácticas de gestión del conocimiento. En este caso, la mayoría de casos, 84 Mypes, que representan el 63,2% del total, se distribuye en el nivel bajo de esta dimensión. Por otra parte, 39 Mypes, que conforman el 29,3% del conjunto, se ubican en el nivel medio. Y 10 Mypes, que representan el 7,5% del conjunto de Mypes que fue parte de la muestra, se distribuyen en el nivel alto de esta dimensión.

4.3.5. Nivel empresarial

Tabla 35

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por nivel empresarial: estadísticos descriptivos y percentiles

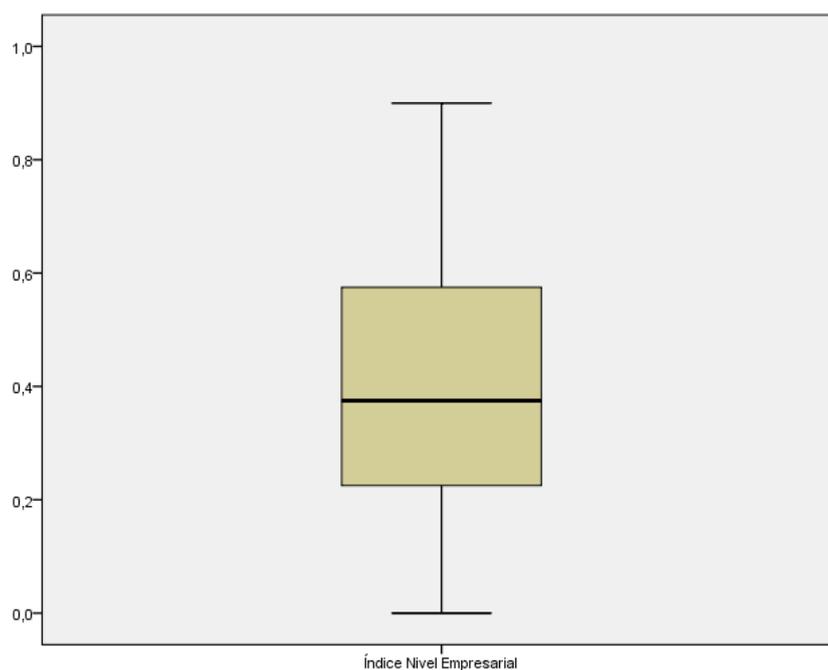
		Estadístico	Error estándar					
ÍCE	Media	0,4019	0,0187					
	95% de intervalo confianza para la media	Límite inferior	0,3648					
		Límite superior	0,4389					
	Mediana	0,3750						
	Varianza	0,047						
	Desviación estándar	0,2159						
Percentiles								
		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Promedio ponderado (Definición 1)	ÍNE	0,0675	0,1250	0,2250	0,3750	0,5750	0,7000	0,7750
Bisagras de Tukey	ÍNE			0,2250	0,3750	0,5750		

ICE: índice de prácticas de gestión del conocimiento

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

Figura 6

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por nivel empresarial: gráfico de caja y bigotes



Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 35 se presentan los estadísticos descriptivos y percentiles de la distribución de la variable *nivel empresarial*, medida por medio del índice que define la variable. En tanto este índice varía entre 0 y 1, la media se ubica en 0,4019 puntos, con una desviación estándar de 0,2159. Por otro lado, la mediana (percentil 50) se ubica en 0,3750, mientras que el primer cuartil (percentil 25) y el tercer cuartil (percentil 75) se ubican en 0,2250 y 0,5750, respectivamente. Los datos indican que los valores promedio de la distribución se ubican en el nivel medio de la escala de la variable, comprendido en el intervalo [0,51-0,75]. En la figura, el

gráfico de cajas muestra la ubicación de la mediana y los percentiles 25 y 75 que aparece como una distribución desplazada hacia la derecha de la mediana.

Tabla 36

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por *nivel empresarial*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	89	66,9
Medio	37	27,8
Alto	7	5,3
Total	133	100

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 36 se presenta información sobre el nivel empresarial alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua. La mayoría de Mypes se ubica en el nivel bajo de la variable, con 89 casos, que representan el 66,9% del total muestreado, es decir, dos terceras partes del conjunto. Sigue en importancia el nivel medio, donde se reúnen 37 Mypes, que representan el 27,8% del total. En contraste, en el nivel alto sólo aparecen siete Mypes, es decir, apenas el 5,3% del total muestreado.

Tabla 37

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por *sistemas de operación diaria*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	61	45,9
Medio	31	23,3
Alto	41	30,8
Total	133	100

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 37 se observa el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en lo que concierne a los sistemas de operación diaria, primera dimensión del nivel empresarial. En este caso, 61 casos, que representan el 45,9% de la muestra, se ubica en el nivel bajo de la variable. Por otro lado, 31 Mypes, que representan el 23,3% del total, se ubican en el nivel medio. En contraste, 40 Mypes de servicios, es decir, apenas el 30,8% del total muestreado, se distribuyen en el nivel alto de la variable.

Tabla 38

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sistemas de producción

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	83	62,4
Medio	38	28,6
Alto	12	9,0
Total	133	100

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 38 se observa el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en cuanto a los sistemas de producción de la empresa, segunda dimensión del *nivel empresarial*. En este caso, 83 Mypes, que representan el 62,4% de la muestra, se ubica en el nivel bajo de la variable. Por otro lado, 38 Mypes, que representan el 28,6% del total, se ubican en el nivel medio. En contraste, sólo 12 Mypes, que representan 9% del conjunto que conforma la muestra, se distribuyen en el nivel alto de la variable.

Tabla 39

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sistemas de mercado

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	83	62,4
Medio	38	28,6
Alto	12	9,0
Total	133	100,0

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 39 se observa el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en lo que respecta a los sistemas de mercado de la empresa, tercera dimensión del *nivel empresarial*. Se observa que 83 Mypes, que representan el 62,4% del conjunto muestreado, no supera el nivel bajo

de la variable. Por otra parte, 38 Mypes, es decir, 28,6% del conjunto total, se distribuyen en el nivel medio de la variable. En contraste, 12 Mypes, que representan apenas el 9% del conjunto, alcanzan el nivel alto.

Tabla 40

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sistemas contables

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	67	50,4
Medio	34	25,6
Alto	32	24,1
Total	133	100

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 40 se presenta información sobre el nivel de las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en lo que concierne a los sistemas contables que operan la empresa, cuarta dimensión del *nivel empresarial*. En este caso, 83 Mypes, que representan el 62,4% de la muestra, se ubica en el nivel bajo de la variable. Por otro lado, 38 Mypes, que representan el 28,6% del total, se ubican en el nivel medio. En contraste, sólo 12 Mypes, que representan 9% del conjunto que conforma la muestra, se distribuyen en el nivel alto de la variable.

Tabla 41

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios por sistemas corporativos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	118	88,7
Medio	15	11,3
Alto	0	0,0
Total	133	100

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla 41 se observa el nivel alcanzado por las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, en cuanto a sistemas corporativos que operan la empresa, quinta dimensión del *nivel empresarial*. En este caso, 118 Mypes, que representan el 88,7% de la muestra, se distribuye en el nivel bajo de la

variable. Por otro lado, sólo 15 Mypes, es decir, el 11,3% del total, alcanzan el nivel medio. Cabe señalar que ningún caso alcanzó el nivel alto de la variable.

4.4. PRUEBAS ESTADÍSTICAS

4.4.1. Objetivo específico 1

Determinar el efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial*, en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.

Para el análisis del efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial*, primero se hizo un análisis correlacional bivariado entre las variables a tomarse en cuenta con el propósito de detectar correlaciones significativas entre ellas; y luego, se utilizó la regresión logística. Dado que los niveles medio y alto de la variable dependiente *nivel empresarial*, se unificaron en una sola categoría, debido a la poca frecuencia del nivel alto, la regresión asumió la modalidad de regresión logística binomial.

Tabla 42

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de correlación entre capacidades empresariales y nivel empresarial

			ICE	INE
Rho de Spearman	ÍCE	Coef. correlación	1,000	0,529**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	133	133
	ÍNE	Coefi. correlación	0,529**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	133	133

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).
 ICE índice de capacidades empresariales
 INE índice de nivel empresarial

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presentan los resultados del análisis de la relación entre las variables *capacidades empresariales* y *nivel empresarial*. Para ello, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman (Rho). Se identifica una correlación positiva de magnitud media y altamente significativa (Rho = 0,529; p = 0,000). En otras palabras, se verifica una relación directa entre las variables, de modo tal que

mientras mayor es el índice de *capacidades empresariales*, mayor es el índice alcanzado en el *nivel empresarial*.

Tabla 43

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: atributos, códigos y escala de medición para las variables

				variable
Atributos	Etiqueta	Nivel empresarial	INE	Y
Codificación	Medición	Ordinal		
		0 Nivel bajo		
		1 Nivel medio/ alto		
Atributos	Etiqueta	Índice de capacidades empresariales	ICE	X
	Medición	Escala		

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla, se presenta una síntesis de la naturaleza de las variables, su escala de medición y la codificación asignada a las categorías de la variable dependiente. Con esta denominación y con los códigos asignados, se introducen los valores de las variables en el análisis de regresión efectuado.

Tabla 44

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: resumen del procesamiento de casos

Resumen del procesamiento de los casos			
Casos no ponderados ^a		N	Porcentaje
Casos seleccionados	Incluidos en el análisis	133	100,0
	Casos perdidos	0	0,0
	Total	133	100,0
Casos no seleccionados		0	0,0
Total		133	100,0

a. Si la ponderación está en vigor, consulte la tabla de clasificación para el número total de casos.

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla se presenta el resumen de los casos que se tomaron en cuenta en la conformación de la muestra, y que se incluyen en el análisis. No se identificaron casos perdidos.

Tabla 45

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: historial de iteraciones y clasificación de los datos en bloque inicial

Historial de iteraciones^{a,b,c}			Coefficientes
Iteración		-2 log de la verosimilitud	Constante
Paso 0	1	168,870	-0,677
	2	168,847	-0,704
	3	168,847	-0,704

a. En el modelo se incluye una constante.

b. -2 log de la verosimilitud inicial: 412.780

c. La estimación ha finalizado en el número de iteración 3 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

Tabla de clasificación^{a,b}					
	Observado		Pronosticado		Porcentaje correcto
			Nivel empresarial		
			1	2	
Paso 0	Nivel empresarial	1	89	0	100,0
		2	44	0	0,0
	Porcentaje global				66,9

a. En el modelo se incluye una constante.

b. El valor de corte es .500

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

Esta tabla pertenece al bloque de inicio del análisis de regresión planteado. Se presentan los resultados iniciales del análisis, considerando un solo parámetro (la constante). En la primera parte de la tabla, se presenta el historial de iteraciones. En este caso, la estimación ha finalizado en la tercera iteración, con un -2 logaritmo de verosimilitud (-2LL en adelante) de 168,647 y una constante igual a -0,704.

En la segunda parte de la tabla, se presenta información para la clasificación de los casos, mediante la construcción de una tabla 2×2; se clasifican los casos en función de la concordancia entre los valores observados y los valores pronosticados por el modelo. Los datos muestran un modelo que presenta una especificidad total (100%), pero una sensibilidad nula (0%), que resta validez al modelo. Sin embargo,

en forma global, el modelo clasifica correctamente el 66,9% de los datos considerados en el análisis.

Por defecto, el punto de corte se ubica en el valor medio (0,5) de la probabilidad de Y para clasificar a los individuos. Esto significa que aquellos sujetos para los que la ecuación —con éste único término— calcula una probabilidad $< 0,5$, se clasifican como nivel bajo = 1, mientras que si la probabilidad resultante es $> 0,5$, se clasifican como nivel medio-alto = 2. En este primer paso, el modelo ha clasificado correctamente 66,9% de los casos; esto es 16,9% más de lo que supone la clasificación por azar.

Tabla 46

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: variables incluidas y excluidas de la ecuación en bloque inicial

		Variables en la ecuación					
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 0	Constante	-0,704	0,184	14,611	1	0,000	0,494
		Variables que no están en la ecuación					
				Puntuación	gl	Sig.	
Paso 0	Variables ICE			24,725	1	0,000	
	Estadísticos globales			24,725			

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla se presentan los resultados del bloque inicial, que da lugar a una ecuación de regresión en donde sólo se considera la constante como parámetro y cuyo coeficiente es $B = -0,704$, error estándar de 0,184 y significación estadística para la prueba de Wald, que resultó altamente significativa (Wald = 14,611; $p = 0,000$). Asimismo, aparece la estimación de la OR = $e^{-0,704} = 0,494$. Por otro lado, en la segunda parte de la tabla, se presentan las variables que no se incorporan en la ecuación, que, en este caso, se trata de *capacidades empresariales*.

Tabla 47

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: historial de iteraciones en bloque 1

Historial de iteraciones^{a,b,c,d}				
Iteración		Logaritmo de la verosimilitud -2	Coeficientes	
			Constante	ICE
Paso 1	1	143,690	-4,972	6,543
	2	141,485	-6,581	8,705
	3	141,436	-6,871	9,095
	4	141,436	-6,879	9,106
	5	141,436	-6,879	9,106

a. Método: Entrar

b. La constante se incluye en el modelo.

c. Logaritmo de la verosimilitud -2 inicial: 168,847

d. La estimación ha terminado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla, se presenta información sobre el historial de iteraciones para el análisis de regresión utilizando el método *introducir* (entrar). A partir de esta tabla, la información corresponde al bloque 1 del procedimiento de regresión efectuado. El proceso de iteración finaliza en el paso 5. Los coeficientes del modelo, en este paso, son: -6,879 para la constante, y 9,106 para capacidades empresariales (ICE).

Tabla 48

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: pruebas ómnibus de ajuste del modelo

Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo				
		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Escalón	27,411	1	0,000
	Bloque	27,411	1	0,000
	Modelo	27,411	1	0,000

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla se presentan los resultados de las pruebas ómnibus en base al estadístico chi-cuadrado; está constituido por la diferencia entre el valor de -2LL para el modelo cuando sólo se incorpora la constante (-2LL = 168,647) y el valor -2LL para el modelo actual con todas las variables (-2LL = 141,436), es decir, el cociente o razón de verosimilitudes:

$$RV = \chi^2_4 = (-2LL_{\text{MODELO } 0}) - (-2LL_{\text{MODELO } 1}) = 168,647 - 141,436 = 27,411$$

La razón de verosimilitudes (RV) es útil, para determinar si hay una diferencia significativa entre incluir en el modelo todas las variables y no incluir ninguna. Los datos muestran una diferencia significativa ($p = 0,000$) entre no incluir ninguna variable e incluirlas todas.

Tabla 49

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: coeficientes de resumen del modelo

Resumen del modelo			
Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	141,436 ^a	0,186	0,259

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presentan tres medidas resumen del modelo, que permiten la evaluación global de su validez: los coeficientes R cuadrado de Cox y Snell y R cuadrado de Nagelkerke, además del valor de -2LL. El valor R cuadrado de Cox y Snell es igual a 0,186, mientras que el coeficiente R cuadrado de Nagelkerke es igual a 0,259.

Tabla 50

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: prueba de bondad de ajuste del modelo

Prueba de Hosmer y Lemeshow						
Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.			
1	8,231	8	0,411			

Tabla de contingencias para la prueba de Hosmer y Lemeshow						
		Nivel empresarial = 1		Nivel empresarial = 2		Total
		Observado	Esperado	Observado	Esperado	
Paso 1	1	13	13,210	1	0,790	14
	2	12	10,808	0	1,192	12
	3	8	9,449	3	1,551	11
	4	10	11,258	4	2,742	14
	5	8	9,580	5	3,420	13
	6	13	10,208	2	4,792	15
	7	8	6,959	4	5,041	12
	8	6	6,960	7	6,040	13
	9	7	5,893	6	7,107	13
	10	4	4,674	12	11,326	16

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla se presentan los resultados de la prueba de Hosmer y Lemeshow, que evalúa la bondad del ajuste del modelo. Esta prueba se sustenta en el supuesto que si el ajuste es bueno, un valor alto de la probabilidad predicha (p) se asociará con el resultado esperado de la variable binomial dependiente (nivel medio-alto = 2), mientras que un valor bajo de p (próximo a cero) corresponderá, en la mayoría de las ocasiones, con el resultado $Y=0$ (para el caso, nivel bajo de la variable = 1). La probabilidad encontrada, $p = 0,411$, indica un ajuste aceptable del modelo. Por otro lado, se aprecia cierto grado de proximidad entre los valores observados y los esperados en el procedimiento de Hosmer y Lemeshow, sobre todo en el nivel empresarial bajo.

Tabla 51

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: clasificación de los casos en bloque 1

Tabla de clasificación ^a					
Observado		Pronosticado			Porcentaje correcto
		Nivel empresarial			
		1	2		
Paso 1	Nivel empresarial	1	78	11	87,6
		2	26	18	40,9
Porcentaje global					72,2

a. El valor de corte es .500

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presenta la clasificación de los casos, considerando la incorporación de la variable de influencia, *capacidades empresariales* (ICE). En este caso, a diferencia de lo observado en el bloque inicial, donde se tenía en cuenta un solo parámetro, aquí, el modelo tiene muy buena especificidad (87,6%), aunque su sensibilidad es relativamente baja (40,9%). Sin embargo, en forma global, el porcentaje de clasificación de los datos obtenidos se ubica en un nivel suficiente, 72,2%.

En ese sentido, el modelo permite entender cómo las capacidades empresariales influyen en el nivel empresarial, pero su capacidad de predicción es baja, puesto que sólo permitiría detectar dos de cada cinco Mypes con nivel empresarial medio o alto en un conjunto de Mypes de servicios.

Tabla 52

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales y nivel empresarial: variables incluidas en la ecuación en bloque 1

		Variables en la ecuación					I.C. 95% para EXP(B)		
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	Inferior	Superior
Paso 1 ^a	ICE	9,106	2,009	20,539	1	0,000	9011,946	175,580	462554,894
	Constante	-6,879	1,413	23,707	1	0,000	0,001		

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: ICE

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presentan los resultados del modelo, considerando las variables que se incorporan a la ecuación (*capacidades empresariales*), los coeficientes de regresión, los errores estándar, el valor del estadístico Wald para evaluar la hipótesis nula ($B_i=0$), la significación estadística asociada al estadístico Wald, y el valor de la odds ratio ($\exp(B)$) con sus intervalos de confianza. La significación del estadístico Wald, en ambos casos próxima a 0,000, indica que se puede rechazar la hipótesis nula, $B = 0$ o $e^B = 1$, tanto en el caso de la variable *capacidades empresariales* como en el caso de la constante. Esto implica que la variable *capacidades empresariales* tiene un efecto en el *nivel empresarial* y, dado que el exponente es mayor que 1, su efecto es positivo.

4.4.2. Objetivo específico 2

Determinar el efecto de las *capacidades empresariales*, moderada por la *cultura organizacional* en el *nivel empresarial* de las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.

Para el análisis del efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial* en micro y pequeñas empresas de servicios, considerando el efecto de las dos variables que definen la *cultura organizacional*, primero se hizo un análisis correlacional bivariado entre las variables a tomarse en cuenta con el propósito de detectar correlaciones significativas entre ellas; y luego, se realizó una regresión logística. Dado que los niveles medio y alto de la variable dependiente *nivel empresarial*, se unificaron en una sola categoría, debido a la poca frecuencia del nivel alto, entonces, la regresión asumió la modalidad de regresión logística binaria. Por otro lado, en tanto algunos resultados son comunes a los efectuados en el apartado anterior, en este apartado esos resultados ya no se reproducen; en ese sentido, ya no se presentan el resumen del procesamiento de casos, el historial de iteraciones y la tabla de clasificación, en el bloque de inicio.

Tabla 53

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de correlación entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial

			ICE	ISOC	ISOL	INE
Rho de Spearman	ICE	Coefficiente de correlación	1,000	0,045	0,711**	0,529**
		Sig. (bilateral)	.	0,609	0,000	0,000
		N	133	133	133	133
	ISOC	Coefficiente de correlación	0,045	1,000	-0,068	-0,012
		Sig. (bilateral)	0,609	.	0,436	0,892
		N	133	133	133	133
	ISOL	Coefficiente de correlación	0,711**	-0,068	1,000	0,675**
		Sig. (bilateral)	0,000	0,436	.	0,000
		N	133	133	133	133
	INE	Coefficiente de correlación	0,529**	-0,012	0,675**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0,892	0,000	.
		N	133	133	133	133

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

ICE índice de capacidades empresariales

ISOC Índice de sociabilidad

ISOL Índice de solidaridad

INE índice de nivel empresarial

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presentan los resultados del análisis de la relación entre las variables *capacidades empresariales*, *cultura organizacional* en sus dimensiones *sociabilidad y solidaridad*, y *nivel empresarial*. Para ello, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman (Rho). En el caso de las dimensiones de cultura organizacional, se identifica resultados diferentes para cada una de ellas. En ese sentido, se identifica una correlación positiva considerable altamente significativa para *solidaridad y nivel empresarial* (Rho = 0,675; p = 0,000). Esto implica una relación directa entre las variables, de modo tal que mientras mayor es el índice de *solidaridad*, mayor es el índice alcanzado en el *nivel empresarial*. A diferencia de lo encontrado para *solidaridad*, no se encontró relación entre sociabilidad y nivel empresarial; el coeficiente rho de Spearman es muy próximo a cero (Rho = -0,012) y la significación del mismo es altísima (p = 0,892).

Tabla 54

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: Atributos, códigos y escala de medición para las variables

		valor	variable
Atributos	Etiqueta	Nivel empresarial	Y
	Medición	Ordinal	
Codificación		0 Nivel bajo	
		1 Nivel medio/ alto	
Atributos	Etiqueta	Índice de capacidades empresariales	X1
	Medición	Escala	
Atributos	Etiqueta	Índice de sociabilidad	X2
	Medición	Escala	
Atributos	Etiqueta	Índice de solidaridad	X3
	Medición	Escala	

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla, se presenta el resumen de la naturaleza de las variables, su escala de medición y la codificación asignada a las categorías de la variable dependiente, utilizados en el análisis de regresión efectuado.

Tabla 55

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: variables incluidas y excluidas de la ecuación en bloque inicial

		Variables en la ecuación					
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 0	Constante	-0,704	0,184	14,611	1	0,000	0,494
		Variables que no están en la ecuación					
				Puntuación	gl	Sig.	
Paso 0	Variables	ICE		24,725	1	0,000	
		ISOC		0,023	1	0,880	
		ISOL		32,224	1	0,000	
	Estadísticos globales			33,813	3	0,000	

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

Además de algunos de los resultados del bloque inicial, que corresponden a la ecuación de regresión con la constante como parámetro ($B = -0,704$; $E.T. = 0,184$; $OR = 0,494$), también se presentan las variables que no se incorporan en la ecuación. En este caso, se trata de *capacidades empresariales*, *sociabilidad* (primera dimensión de cultura organizacional) y *solidaridad* (segunda dimensión de cultura organizacional). Cabe destacar, sin embargo, que atendiendo al valor del Wald, también las variables *capacidades empresariales* y *solidaridad* son altamente significativas ($p < 0,01$).

Tabla 56

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: historial de iteraciones en bloque 1

Historial de iteraciones^{a,b,c,d}						
Iteración		Logaritmo de la verosimilitud -2	Constante	Coeficientes		
				ICE	ISOC	ISOL
Paso 1	1	134,091	-4,332	2,413	-0,123	3,585
	2	129,738	-6,329	3,253	0,304	5,164
	3	129,468	-6,966	3,383	0,506	5,754
	4	129,466	-7,019	3,384	0,526	5,811
	5	129,466	-7,019	3,384	0,526	5,811

a. Método: Entrar

b. La constante se incluye en el modelo.

c. Logaritmo de la verosimilitud -2 inicial: 168,847

d. La estimación ha terminado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla, se presenta información sobre el historial de iteraciones para el análisis de regresión utilizando el método *introducir* (entrar). El proceso de iteración finaliza en el paso 6. Los coeficientes del modelo, en este paso, son: -7,019 para la constante; 3,384 para capacidades empresariales (ICE); 0,526 para sociabilidad; y 5,811 para solidaridad.

Tabla 57

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: pruebas ómnibus de ajuste del modelo

Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo				
		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	39,380	3	0,000
	Bloque	39,380	3	0,000
	Modelo	39,380	3	0,000

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla se presentan los resultados de las pruebas ómnibus en base al estadístico chi-cuadrado; está constituido por la diferencia entre el valor de -2LL para el modelo cuando sólo se incorpora la constante (-2LL = 168,647) y el valor -2LL para el modelo actual con todas las variables (-2LL = 129,466), es decir, el cociente o razón de verosimilitudes:

$$RV = \chi^2_4 = (-2LL_{\text{MODELO 0}}) - (-2LL_{\text{MODELO 1}}) = 168,647 - 129,466 = 39,380$$

Tabla 58

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: coeficientes de resumen del modelo

Resumen del modelo			
Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	129,466 ^a	0,256	0,356

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 11 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presentan tres medidas resumen del modelo, que permiten la evaluación global de su validez. Los coeficientes R cuadrado alcanzan valores bajos: R cuadrado de Cox y Snell igual a 0,256; y R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,356.

Tabla 59

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: prueba de bondad de ajuste del modelo

Prueba de Hosmer y Lemeshow						
Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.			
1	5,667	8	0,684			

Tabla de contingencias para la prueba de Hosmer y Lemeshow						
		Nivel empresarial = 1		Nivel empresarial = 2		Total
		Observado	Esperado	Observado	Esperado	
Paso 1	1	13	12,662	0	0,338	13
	2	12	12,243	1	0,757	13
	3	11	11,784	2	1,216	13
	4	11	10,917	2	2,083	13
	5	11	9,861	2	3,139	13
	6	7	8,430	6	4,570	13
	7	7	7,490	6	5,510	13
	8	7	6,672	6	6,328	13
	9	8	5,282	5	7,718	13
	10	2	3,659	14	12,341	16

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla se presentan los resultados de la prueba de Hosmer y Lemeshow, que evalúa la bondad del ajuste del modelo. Se sustenta en el supuesto que si el ajuste es bueno, un valor alto de la probabilidad predicha (p) se asociará con el resultado esperado de la variable binomial dependiente (nivel medio-alto = 2), mientras que un valor bajo de p (próximo a cero) corresponderá, en la mayoría de las ocasiones, con el resultado $Y=0$ (para el caso, nivel bajo de la variable = 1). La probabilidad encontrada, $p=0,684$, indica un buen ajuste del modelo. Por otro lado, se aprecia cierto grado de proximidad entre los valores observados y los esperados en el procedimiento de Hosmer y Lemeshow, tanto en lo que concierne al nivel empresarial bajo, como para el nivel medio-alto.

Tabla 60

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: clasificación de los casos

Tabla de clasificación ^a					
Observado		Pronosticado			Porcentaje correcto
		Nivel empresarial			
Paso 1	nivel empresarial	1	2		
		1	77	12	86,5
		2	21	23	52,3
Porcentaje global					75,2

a. El valor de corte es .500

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presenta la clasificación de los casos, considerando la incorporación de las variables de análisis. En este caso, a diferencia de lo observado en el bloque inicial, donde se tenía en cuenta un solo parámetro, aquí, el modelo tiene muy buena especificidad (86,5%), aunque presenta una baja sensibilidad (52,2%). Sin embargo, en forma global, el porcentaje de clasificación de los datos obtenidos se ubica en un nivel suficiente, 75,2%.

Tabla 61

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad) y nivel empresarial: variables incluidas en la ecuación en bloque 1

		Variables en la ecuación						I.C. 95% para EXP(B)	
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	Inferior	Superior
Paso 1 ^a	ICE	3,384	2,704	1,566	1	0,211	29,498	0,147	5913,727
	ISOC	0,526	1,423	0,137	1	0,712	1,692	0,104	27,535
	ISOL	5,811	1,900	9,351	1	0,002	333,983	8,057	13844,936
	Constante	-7,019	1,706	16,935	1	0,000	0,001		

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: ICE, ISOC, ISOL.

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presenta los resultados del modelo, considerando las variables que se incorporan a la ecuación, con los coeficientes de regresión, errores estándar, valor del estadístico de Wald para evaluar la hipótesis nula ($B_i=0$), la significación estadística asociada al estadístico, y el valor de la odds ratio ($\exp(B)$) con sus intervalos de confianza. Se observa que, además de la constante, cuyo estadístico Wald sigue siendo superior a 4 y altamente significativo ($p < 0,01$), también resulta significativo el estadístico Wald asociado a *solidaridad* ($Wald = 9,351 > 4$; $p = 0,002$). Esto indica que el coeficiente de la variable ($\beta = 5,811$) es distinto de cero. Por otro lado, dado que su exponente es mayor que 1, se puede sostener que la *cultura organizacional*, en su dimensión *solidaridad*, tiene un efecto positivo en el *nivel empresarial*.

Tabla 62

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre variables de cultura organizacional (solidaridad) y nivel empresarial: Variables incluidas en la ecuación, modelo si se elimina el término y variables excluidas

Variables en la ecuación										
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% para EXP(B)		
								Inferior	Superior	
Paso 1 ^a	ISOL	7,163	1,440	24,740	1	0,000	1290,381	76,726	21701,688	
	Constante	-5,297	,998	28,178	1	0,000	0,005			
a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: ISOL.										
Modelo si el término se ha eliminado ^a										
Variable		Logaritmo de la verosimilitud -		Cambio en el logaritmo de						
		2 de modelo		la verosimilitud -2		gl		Sig. del cambio		
Paso 1	ISOL			-85,410		39,354	1	0,000		
a. Se basa en estimaciones de parámetro condicionales.										
Las variables no están en la ecuación										
		Puntuación			gl	Sig.				
Paso 1	Variables	ICE			1,884	1	0,170			
		ISOC			0,426	1	0,514			
	Estadísticos globales				2,018	2	0,365			

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presentan los resultados del modelo, considerando sólo la variable significativa que se incorpora a la ecuación, *solidaridad*. En este caso, se observa que, al eliminar las variables *capacidades empresariales* y *sociabilidad*, el estadístico Wald alcanza un valor de 24,740, altamente significativo ($p < 0,01$), mientras que el coeficiente de la variable se incrementa a $\beta = 7,163$. El exponente mayor que 1, corrobora lo señalado anteriormente: la *cultura organizacional*, en su dimensión *solidaridad*, tiene un efecto positivo en el *nivel empresarial*.

Por otro lado, al eliminar las variables *capacidades empresariales* y *sociabilidad* del modelo, el valor de -2LL se reduce: del valor inicial cuando se considera solo la constante (-2LL = 168,647), se pasa a -2LL = 129,466, al considerar todas las variables; y al eliminarlas del modelo, se pasa a -2LL = -85,410, evidenciando con ello el mejor ajuste del modelo al eliminar las variables no significativas.

En la parte final de la tabla, se identifican las variables eliminadas del modelo, *capacidades empresariales* y *sociabilidad*, ninguna de las cuales resulta significativa, por lo cual carece de sentido su inclusión en el modelo.

4.4.3. Objetivo específico 3

Determinar el efecto de las *capacidades empresariales*, moderada por la *gestión del conocimiento*, en el *nivel empresarial* de las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.

Para el análisis del efecto de la variable *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial* en micro y pequeñas empresas de servicios, considerando el efecto de la variable *prácticas de gestión del conocimiento*, primero se hizo un análisis correlacional bivariado entre las variables a tomarse en cuenta con el propósito de detectar correlaciones significativas entre ellas. Y luego, se realizó una regresión logística binaria, en tanto los niveles medio y alto de la variable dependiente, se unificaron en una sola categoría. Al igual que lo señalado para el análisis efectuado líneas atrás, no se presentan los resultados comunes: resumen del procesamiento de casos, historial de iteraciones y tabla de clasificación, en el bloque de inicio.

Tabla 63

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de correlación entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial

		ICE	IPGC	INE	
Rho de Spearman	ICE	Coefficiente de correlación	1,000	0,591**	0,529**
		Sig. (bilateral)	.	0,000	0,000
		N	133	133	133
	IPGC	Coefficiente de correlación	0,591**	1,000	0,710**
		Sig. (bilateral)	0,000	.	0,000
		N	133	133	133
	INE	Coefficiente de correlación	0,529**	0,710**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	.
		N	133	133	133

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

ICE índice de capacidades empresariales

IPGC índice de prácticas de gestión del conocimiento

INE índice de nivel empresarial

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla se presentan los resultados del análisis de la relación entre las variables *capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento, y nivel empresarial*. Para ello, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman (Rho). En este caso, se identifica una correlación positiva de magnitud considerable, altamente significativa (Rho = 0,710; p = 0,000) entre *prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial*. En otras palabras, se verifica una relación directa entre las variables, de modo tal que mientras mayor es el índice de *prácticas de gestión del conocimiento*, mayor es el índice alcanzado en el *nivel empresarial*.

Tabla 64

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: Atributos, códigos y escala de medición para las variables

		valor	variable
Atributos	Etiqueta	Nivel empresarial	Y
	Medición	Ordinal	
Codificación		0 Nivel bajo	
		1 Nivel medio/ alto	
Atributos	Etiqueta	Índice de capacidades empresariales	X1
	Medición	Escala	
Atributos	Etiqueta	Índice de prácticas de gestión del conocimiento	X2
	Medición	Escala	

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla, se presenta el resumen de la naturaleza de las variables, su escala de medición y la codificación asignada a las categorías de la variable dependiente, y la naturaleza de las covariables utilizadas en el análisis de regresión.

Tabla 65

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: variables incluidas y excluidas de la ecuación en bloque inicial

		Variables en la ecuación					
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 0	Constante	-0,704	0,184	14,611	1	0,000	0,494
		Variables que no están en la ecuación					
				Puntuación	gl	Sig.	
Paso 0	Variabes	ICE		24,725	1	0,000	
		IPGC		45,052	1	0,000	
		Estadísticos globales		46,389	2	0,000	

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla, aparte de los resultados del bloque inicial, que identifican la ecuación de regresión con la constante como parámetro (B = -0,704; E.T. = 0,184; OR = 0,494), se presentan las variables que no se incorporan en la ecuación: *capacidades empresariales* y *prácticas de gestión del conocimiento*. Es importante, sin embargo, que en función del estadístico Wald, tanto *capacidades empresariales* como *prácticas de gestión del conocimiento* son altamente significativas ($p < 0,01$).

Tabla 66

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: historial de iteraciones en bloque 1

Historial de iteraciones^{a,b,c,d}					
Iteración		Logaritmo de la verosimilitud -2	Constante	Coeficientes	
				ICE	IPGC
Paso 1	1	121,282	-4,314	1,908	5,269
	2	115,204	-6,179	2,686	7,594
	3	114,784	-6,809	2,898	8,443
	4	114,780	-6,869	2,913	8,530
	5	114,780	-6,870	2,913	8,531

a. Método: Entrar

b. La constante se incluye en el modelo.

c. Logaritmo de la verosimilitud -2 inicial: 168,847

d. La estimación ha terminado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla, se presenta información sobre el historial de iteraciones para el análisis de regresión utilizando el método *introducir* (entrar). El proceso de iteración finaliza en el paso 5. Los coeficientes del modelo, en este paso, son: -6,870 para la constante; 2,913 para *capacidades empresariales* (ICE); y 5,811 para *prácticas de gestión del conocimiento* (IPGC).

Tabla 67

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: pruebas ómnibus de ajuste del modelo

Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo				
		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	54,067	2	0,000
	Bloque	54,067	2	0,000
	Modelo	54,067	2	0,000

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla se presentan los resultados de las pruebas ómnibus en base al estadístico chi-cuadrado; está constituido por la diferencia entre el valor de -2LL para el modelo cuando sólo se incorpora la constante (-2LL = 168,847) y el valor -2LL para el modelo actual con todas las variables (-2LL = 114,780), es decir, el cociente o razón de verosimilitudes:

$$RV = \chi^2_4 = (-2LL_{\text{MODELO } 0}) - (-2LL_{\text{MODELO } 1}) = 168,647 - 114,780 = 54,067.$$

Tabla 68

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: coeficientes de resumen del modelo

Resumen del modelo			
Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	114,780 ^a	0,334	0,465

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presentan las tres medidas resumen del modelo utilizadas anteriormente, a fin de evaluar en forma global la validez del modelo. En este caso, uno de los coeficientes R cuadrado se sitúa en un nivel bajo (R cuadrado de Cox y Snell igual a 0,334), mientras que el otro R cuadrado alcanza un nivel medio (R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,465).

Tabla 69

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: prueba de bondad de ajuste del modelo

Prueba de Hosmer y Lemeshow				
Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.	
1	4,657	8	0,794	

Tabla de contingencias para la prueba de Hosmer y Lemeshow						
		Nivel empresarial = 1		Nivel empresarial = 2		Total
		Observado	Esperado	Observado	Esperado	
Paso 1	1	13	12,734	0	0,266	13
	2	13	13,363	1	0,637	14
	3	12	12,021	1	0,979	13
	4	12	11,435	1	1,565	13
	5	9	10,341	4	2,659	13
	6	9	9,868	5	4,132	14
	7	9	7,974	4	5,026	13
	8	8	5,859	5	7,141	13
	9	2	3,641	11	9,359	13
	10	2	1,765	12	12,235	14

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla se presentan los resultados de la prueba de Hosmer y Lemeshow, que evalúa la bondad del ajuste del modelo. Se sustenta en el supuesto que si el ajuste es bueno, un valor alto de la probabilidad predicha (p) se asociará con el resultado esperado de la variable binomial dependiente (nivel medio-alto = 2), mientras que un valor bajo de p (próximo a cero) corresponderá, en la mayoría de las ocasiones, con el resultado $Y=0$ (para el caso, nivel bajo de la variable = 1). La probabilidad encontrada, $p = 0,794$, indica un buen ajuste del modelo. Por otro lado, se aprecia cierto grado de proximidad entre los valores observados y los esperados en el procedimiento de Hosmer y Lemeshow, tanto en lo que concierne al nivel empresarial bajo, como para el nivel medio-alto.

Tabla 70

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: clasificación de los casos

		Tabla de clasificación ^a			
				Pronosticado	
				Nivel empresarial	
	Observado		1	2	Porcentaje correcto
Paso 1	nivel empresarial	1	81	8	91,0
		2	17	27	61,4
Porcentaje global					81,2

a. El valor de corte es .500

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presenta la clasificación de los casos, considerando la incorporación de las variables de análisis, *capacidades empresariales* y *prácticas de gestión del conocimiento*. En este caso, en contraste con las observaciones del bloque inicial, que tenía en cuenta solo la constante, el modelo presenta muy buena especificidad (91%), y relativa sensibilidad (61,4%). En forma global, el porcentaje de clasificación de los datos obtenidos se ubica en un nivel considerable, 81,2%.

Tabla 71

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: variables incluidas en la ecuación en bloque 1

		Variables en la ecuación					I.C. 95% para EXP(B)		
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	Inferior	Superior
Paso 1 ^a	ICE	2,913	2,504	1,354	1	0,245	18,419	0,136	2493,026
	IPGC	8,531	1,993	18,314	1	0,000	5068,864	101,886	252178,189
	Constante	-6,870	1,547	19,716	1	0,000	0,001	0,136	2493,026

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: ICE, IPGC.

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presenta los resultados del modelo, considerando las variables que se incorporan a la ecuación, con los coeficientes de regresión, errores estándar, valor del estadístico de Wald para evaluar la hipótesis nula ($B_i=0$), la significación estadística asociada al estadístico, y el valor de la odds ratio ($\exp(B)$) con sus intervalos de confianza. Se observa que, además de la constante, cuyo estadístico Wald sigue siendo superior a 4 y altamente significativo ($p<0,01$), también resulta significativo el estadístico Wald asociado a *prácticas de gestión del conocimiento* ($Wald = 18,314 > 4$; $p = 0,000$). Esto indica que el coeficiente de la variable ($\beta = 8,531$) es distinto de cero. Por otro lado, dado que su exponente es mayor que 1, se puede sostener que la variable *prácticas de gestión del conocimiento*, tiene un efecto positivo en el *nivel empresarial*.

Tabla 72

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: Variables incluidas en la ecuación, modelo si se elimina el término y variables excluidas

		Variables en la ecuación					I.C. 95% para EXP(B)		
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	Inferior	Superior
Paso 1 ^a	IGPC	9,780	1,769	30,563	1	0,000	17677,566	551,561	566567,001
	Constante	-5,523	0,943	34,305	1	0,000	0,004		
a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: ISOL.									
Modelo si el término se ha eliminado ^a									
Variable		Logaritmo de la verosimilitud - 2 de modelo		Cambio en el logaritmo de la verosimilitud -2		gl	Sig. del cambio		
Paso 1	IPGC			-85,264		54,377	1	0,000	
a. Se basa en estimaciones de parámetro condicionales.									
Las variables no están en la ecuación									
				Puntuación	gl	Sig.			
Paso 1	Variables			ICE	1,884	1	0,170		
	Estadísticos globales				2,018	2	0,365		

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presentan los resultados del modelo, considerando sólo la variable significativa que se incorpora a la ecuación, *prácticas de gestión del conocimiento*, y asumiendo estimación condicional del parámetro. En este caso, se observa que, al eliminar la variable *capacidades empresariales*, el estadístico Wald alcanza un valor de 30,563, altamente significativo ($p < 0,01$), mientras que el coeficiente de la variable se incrementa a $\beta = 9,780$. El exponente mayor que 1 ($\text{Exp}(B) = 17677,566$), corrobora la aseveración dada líneas atrás: la variable *prácticas de gestión del conocimiento* tiene un efecto positivo en el *nivel empresarial*.

Por otro lado, al eliminar la variable *capacidades empresariales*, el valor de -2LL se reduce notablemente: del valor inicial cuando se considera solo la constante (-2LL = 168,647), se pasa a -2LL = -85,264, evidenciando con ello el mejor ajuste del modelo al eliminar las variables no significativas.

4.4.4. Objetivo general

Determinar el efecto de las *capacidades empresariales*, moderada por la *cultura organizacional* y la *gestión del conocimiento*, en el *nivel empresarial* de las *en micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020*.

Para el análisis del efecto de la variable *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial* en micro y pequeñas empresas de servicios, considerando el efecto de las variables *sociabilidad*, *solidaridad* y *prácticas de gestión del conocimiento*, también se realizó una regresión logística binaria, en tanto los niveles medio y alto de la variable dependiente, se unificaron en una sola categoría.

Tabla 73

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: Atributos, códigos y escala de medición para las variables

		valor	variable
Atributos	Etiqueta	Nivel empresarial	Y
	Medición	Ordinal	
Codificación		0 Nivel bajo	
		1 Nivel medio/ alto	
Atributos	Etiqueta	Índice de capacidades empresariales	X1
	Medición	Escala	
Atributos	Etiqueta	Índice de sociabilidad	X2
	Medición	Escala	
Atributos	Etiqueta	Índice de solidaridad	X3
	Medición	Escala	
Atributos	Etiqueta	Índice de prácticas de gestión del conocimiento	X4
Atributos	Medición	escala	

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla, se presenta el resumen de la naturaleza de las variables, su escala de medición y la codificación asignada a las categorías de la variable dependiente, y la naturaleza de las covariables utilizadas en el análisis de regresión.

Tabla 74

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: variables incluidas y excluidas de la ecuación en bloque inicial

		Variables en la ecuación					
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 0	Constante	-0,704	0,184	14,611	1	0,000	0,494
		Variables que no están en la ecuación					
				Puntuación	gl	Sig.	
Paso 0	Variables	ICE		18,139	1	0,000	
		IPGC		45,052	1	0,000	
		ISOC		0,023	1	0,880	
		ISOL		32,224	1	0,000	
	Estadísticos globales			46,389	2	0,000	

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla, aparte de los resultados del bloque inicial, que identifican la ecuación de regresión con la constante como parámetro (B = -0,704; E.T. = 0,184; OR = 0,494), se presentan las variables que no se incorporan en la ecuación: *capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento, sociabilidad y solidaridad*. Cabe señalar que, en función del estadístico Wald, *capacidades empresariales, prácticas de gestión del conocimiento y solidaridad* son altamente significativas ($p < 0,01$).

Tabla 75

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: historial de iteraciones en bloque 1

Historial de iteraciones ^{a,b,c,d}							
Iteración		-2 Logaritmo de la verosimilitud	Coeficientes				
			Constante	ICEM	IPGC	ISOC	ISOL
Paso 1	1	121,354	-3,521	0,086	5,080	-0,448	1,031
	2	114,447	-5,605	-0,002	6,974	0,159	2,288
	3	113,695	-6,628	-0,100	7,716	0,629	3,092
	4	113,681	-6,790	-0,121	7,829	0,710	3,234
	5	113,681	-6,793	-0,121	7,832	0,711	3,237
	6	113,681	-6,793	-0,121	7,832	0,711	3,237

a. Método: Entrar

b. La constante se incluye en el modelo.

c. Logaritmo de la verosimilitud -2 inicial: 168,847

d. La estimación ha terminado en el número de iteración 6 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla, se presenta información sobre el historial de iteraciones para el análisis de regresión efectuado, aplicando el método *introducir* (entrar). El proceso de iteración finaliza en el paso 6. Los coeficientes del modelo, en este paso, son: -6,793 para la constante; -0,121 para *capacidades empresariales* (ICE); 7,832 para *prácticas de gestión del conocimiento* (IPGC); 0,711 para *sociabilidad*, y 3,237 para *solidaridad*.

Tabla 76

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: pruebas ómnibus de ajuste del modelo

Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo				
		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	55,166	4	0,000
	Bloque	55,166	4	0,000
	Modelo	55,166	4	0,000

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla se presentan los resultados de las pruebas ómnibus en base al estadístico chi-cuadrado; está constituido por la diferencia entre el valor de -2LL para el modelo cuando sólo se incorpora la constante (-2LL = 168,847) y el valor -2LL para el modelo actual con todas las variables (-2LL = 113,681), es decir, el cociente o razón de verosimilitudes:

$$RV = \chi^2_4 = (-2LL_{\text{MODELO 0}}) - (-2LL_{\text{MODELO 1}}) = 168,647 - 113,681 = 55,166.$$

Tabla 77

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: coeficientes de resumen del modelo

Resumen del modelo			
Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	113,681 ^a	0,340	0,472

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 6 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presentan las tres medidas resumen del modelo utilizadas anteriormente, a fin de evaluar en forma global la validez del modelo. En este caso, los coeficientes R cuadrado admiten una interpretación diferente: R cuadrado de Cox y Snell se ubica en 0,340, mientras que R cuadrado de Nagelkerke alcanza un valor de 0,472.

Tabla 78

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: prueba de bondad de ajuste del modelo

Prueba de Hosmer y Lemeshow					
Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.		
1	8,085	8	0,425		

Tabla de contingencias para la prueba de Hosmer y Lemeshow						
		Nivel empresarial = 1		Nivel empresarial = 2		Total
		Observado	Esperado	Observado	Esperado	
Paso 1	1	13	12,862	0	0,138	13
	2	12	12,483	1	0,517	13
	3	12	12,122	1	0,878	13
	4	11	11,428	2	1,572	13
	5	11	10,512	2	2,488	13
	6	12	9,129	1	3,871	13
	7	5	7,956	8	5,044	13
	8	7	6,335	6	6,665	13
	9	5	3,936	8	9,064	13
	10	1	2,236	15	13,764	16

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En la tabla se presentan los resultados de la prueba de Hosmer y Lemeshow, que evalúa la bondad del ajuste del modelo. Se sustenta en el supuesto que si el ajuste es bueno, un valor alto de la probabilidad predicha (p) se asociará con el resultado esperado de la variable binomial dependiente (nivel medio-alto = 2), mientras que un valor bajo de p (próximo a cero) corresponderá, en la mayoría de las ocasiones, con el resultado $Y=0$ (para el caso, nivel bajo de la variable = 1). La probabilidad encontrada, $p = 0,425$, indica un ajuste aceptable del modelo. Por otro lado, se aprecia cierto grado de proximidad entre los valores observados y los esperados en el procedimiento de Hosmer y Lemeshow, tanto en lo que concierne al nivel empresarial bajo, como para el nivel medio-alto.

Tabla 79

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: clasificación de los casos en bloque 1

Tabla de clasificación^a					
Observado		Pronosticado			Porcentaje correcto
		Nivel empresarial			
Paso 1	nivel empresarial		1	2	
		1	80	9	89,9
		2	18	26	59,1
Porcentaje global					79,7

a. El valor de corte es .500

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presenta la clasificación de los casos, considerando la incorporación de todas las variables de análisis. En este caso, el modelo presenta muy buena especificidad (89,9%), y relativa sensibilidad (59,1%). En forma global, el porcentaje de clasificación de los datos obtenidos se ubica en un nivel bastante aceptable, 79,7%.

Tabla 80

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: Variables incluidas en bloque 1

		Variables en la ecuación					I.C. 95% para EXP(B)		
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	Inferior	Superior
Paso 1 ^a	ICE	-0,121	0,585	0,043	1	0,836	0,886	0,281	2,788
	IPGC	7,832	2,163	13,114	1	0,000	2519,518	36,344	174664,797
	ISOC	0,711	1,657	0,184	1	0,668	2,037	0,079	52,409
	ISOL	3,237	2,269	2,035	1	0,154	25,455	0,298	2173,275
	Constante	-6,793	1,670	16,556	1	0,000	0,001	0,281	2,788

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: ICE, IPGC.

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presenta los resultados del modelo, considerando la incorporación en la ecuación de todas las variables. Además de la constante, cuyo estadístico Wald sigue siendo superior a 4 y altamente significativo ($p < 0,01$), sólo resulta significativo el estadístico Wald asociado a *prácticas de gestión del conocimiento* (Wald = 13,114; $p = 0,000$). Esto indica que el coeficiente de la variable ($\beta = 7,832$) es distinto de cero; y en tanto su exponente es mayor que 1, se puede sostener que esta variable es la única que tiene un efecto positivo en el *nivel empresarial*, cuando se incorporan todas juntas en el análisis.

Tabla 81

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis de regresión logística entre capacidades empresariales, variables de cultura organizacional (sociabilidad y solidaridad), prácticas de gestión del conocimiento y nivel empresarial: variables incluidas en la ecuación, modelo si se elimina el término y variables excluidas

Variables en la ecuación								I.C. 95% para EXP(B)	
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	Inferior	Superior
Paso 1 ^a	IGPC	9,780	1,769	30,563	1	0,000	17677,566	551,561	566567,001
	Constante	-5,523	0,943	34,305	1	0,000	0,004		
a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: ISOL.									
Modelo si el término se ha eliminado ^a									
Variable		Logaritmo de la verosimilitud - 2 de modelo		Cambio en el logaritmo de la verosimilitud -2		gl	Sig. del cambio		
Paso 1	IPGC			-85,264		54,377	1	0,000	
a. Se basa en estimaciones de parámetro condicionales.									
Las variables no están en la ecuación									
		Puntuación			gl	Sig.			
Paso 1	Variables		ICE	0,354	1	0,552			
			ISOC	0,000	1	0,989			
			ISOL	2,286	1	0,131			
	Estadísticos globales			2,470	3	0,481			

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presentan los resultados del modelo, considerando sólo la variable significativa que se incorpora a la ecuación, *prácticas de gestión del conocimiento*, asumiendo estimación condicional del parámetro. En cuanto a variables en la ecuación y modelo si se elimina el término, los resultados coinciden con los obtenidos cuando *prácticas de gestión del conocimiento* se incorpora al modelo que relaciona *capacidades empresariales* y *nivel empresarial*, eliminando la variable *capacidades empresariales*: el estadístico Wald, el coeficiente de β , y el exponente son los mismos.

Es más, al eliminar el resto de variables, el valor de -2LL también coincide con el reportado líneas atrás, -2LL = -85,264, lo que evidencia un mejor ajuste del

modelo al eliminar las variables no significativas. Las variables que se eliminaron fueron *capacidades empresariales*, *sociabilidad* y *solidaridad*; como se observa, ninguna de ellas resultó significativa.

Tabla 82

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Resumen del efecto de las capacidades empresariales en el nivel empresarial, considerando el efecto de las covariables

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% Inferior	para EXP(B) Superior	clasif %	especific %	sensib %
O1	ICE	9,106	2,009	20,539	1	0,000	9011,946	175,580	462554,894	72,2	87,6	40,9
	Const.	-6,879	1,413	23,707	1	0,000	0,001					
O2	ICE	3,384	2,704	1,566	1	0,211	29,498	0,147	5913,727	75,2	86,5	52,3
	ISOC	0,526	1,423	0,137	1	0,712	1,692	0,104	27,535			
	ISOL	5,811	1,900	9,351	1	0,002	333,983	8,057	13844,936			
	Const.	-7,019	1,706	16,935	1	0,000	0,001					
O3	ICE	2,913	2,504	1,354	1	0,245	18,419	0,136	2493,026	81,2	91,0	61,4
	IPGC	8,531	1,993	18,314	1	0,000	5068,864	101,886	252178,189			
	Const.	-6,870	1,547	19,716	1	0,000	0,001	0,136	2493,026			
OG	ICE	-0,121	0,585	0,043	1	0,836	0,886	0,281	2,788	79,7	89,9	59,1
	IPGC	7,832	2,163	13,114	1	0,000	2519,518	36,344	174664,797			
	ISOC	0,711	1,657	0,184	1	0,668	2,037	0,079	52,409			
	ISOL	3,237	2,269	2,035	1	0,154	25,455	0,298	2173,275			
	Const.	-6,793	1,670	16,556	1	0,000	0,001	0,281	2,788			

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

En esta tabla se presenta un resumen de los efectos de las variables independientes en el *nivel empresarial*, según cada modelo de regresión logística examinado. En el primer caso, cuando se analiza el efecto de las *capacidades empresariales* (ICE) en el *nivel empresarial*, se identifica un modelo que clasifica correctamente el 72,2% de los datos, con una especificidad del 87,6%, una sensibilidad del 40,9%, y un efecto significativo de las *capacidades empresariales* (ICE) en el *nivel empresarial*.

En segundo lugar, cuando se analiza el efecto de las *capacidades empresariales* (ICE) en el *nivel empresarial*, considerando el efecto de las variables de *cultura organizacional* (*sociabilidad* y *solidaridad*), se identifica un modelo que clasifica correctamente el 75,2% de los datos, con una especificidad de 86,5% y una sensibilidad de 52,3%. Se verifica, además, un efecto significativo de la *solidaridad*

(ISOL) en el *nivel empresarial* y efectos no significativos de las *capacidades empresariales* (ICE) y la *sociabilidad* (ISOC) en el *nivel empresarial*.

En tercer lugar, cuando se analiza el efecto de las *capacidades empresariales* (ICE) en el *nivel empresarial*, considerando el efecto de la variable *prácticas de gestión del conocimiento* (IPGC), se identifica un modelo que clasifica correctamente el 81,2% de los datos, con una especificidad de 91% y una sensibilidad de 61,4%. Se verifica, además, un efecto significativo de las *prácticas de gestión del conocimiento* (IPGC) en el *nivel empresarial* y un efecto no significativo de las *capacidades empresariales* (ICE) en el *nivel empresarial*.

Finalmente, cuando se analiza el efecto de las *capacidades empresariales* (ICE) en el *nivel empresarial*, considerando el efecto de las variables de *cultura organizacional* (*sociabilidad* y *solidaridad*) y de la variable *prácticas de gestión del conocimiento*, se identifica un modelo que clasifica correctamente el 79,7% de los datos, con una especificidad de 89,9% y una sensibilidad de 59,1%. Se verifica, además, un efecto significativo de las *prácticas de gestión del conocimiento* (IPGC) en el *nivel empresarial* y un efecto no significativo de las *capacidades empresariales* (ICE), la *sociabilidad* (ISOC) y la *solidaridad* (ISOL) en el *nivel empresarial*.

4.5. DISCUSIÓN

¿Por qué la regresión logística binaria?

El análisis del efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial*, sea en forma exclusiva o con la presencia las covariables que se consideraron en el diseño del estudio, se realizó mediante regresión logística, un procedimiento que permite examinar la relación entre una variable dependiente categórica, ya sea nominal o no métrica (Hair, Black, Bain y Anderson, 2014), respecto de un conjunto de factores o variables independientes (Camarero-Rioja, Almazán-Llorente y Mañas-Ramírez, s/f), que pueden ser métricas o no (Hair et al., 2014). Y tiene la ventaja práctica de incorporar fácilmente variables no métricas como variables independientes, a semejanza de lo que ocurre en la regresión lineal, aunque en ésta se trabaja con variables métricas (Mendenhall, Beaver y Beaver, 2010) o variables ficticias o dummy, cuando las variables originales no son métricas. Considerando el número de categorías de la variable dependiente, este procedimiento se identifica como regresión logística binaria, si la variable dependiente es dicotómica, es decir, si sólo refiere dos categorías que identifican la presencia o ausencia de una condición esperada (Pérez, 2005), o multinomial, si la variable dependiente tiene más de dos categorías (Pérez, 2005).

Dado que teóricamente el *nivel empresarial* se concibe como una variable métrica, medida por medio del *índice de nivel empresarial* (Mamani, 2009), pero interpretada como una variable categórica de tres niveles (alto, medio y bajo), se optó por aplicar la regresión logística multinomial. Con el propósito de examinar la tendencia de los resultados, se realizaron análisis considerando las covariables tanto como variables categóricas y como variables métricas (Apéndice 6, Tabla A1).

Al aplicar el procedimiento a los datos recogidos, se encontró que el nivel alto de la variable dependiente, *nivel empresarial*, presentaba frecuencias muy bajas, lo que de hecho limita la capacidad de la técnica utilizada (regresión logística multinomial) para analizar la relación entre variables según los propósitos que se persiguen. Uno de los problemas detectados fue el uso de algunas covariables e

incluso de la variable independiente (*capacidades empresariales*) sólo para la definición de subpoblaciones, pero no para la construcción del modelo de regresión. Por otro lado, se encontró una proporción importante de casillas (niveles de la variable dependiente por subpoblaciones) con frecuencia cero y singularidades inesperadas en la matriz hessiana, lo que supone ya sea excluir algunas variables predictivas o fusionar categorías en la variable dependiente, con el objeto de superar la incertidumbre que se genera en la validez del modelo (Hair et al., 2014).

En consecuencia, debido a las pocas frecuencias en el nivel alto, se consideró pertinente adoptar la modalidad de regresión logística binaria, integrando para ello los niveles medio y alto de la variable en una sola categoría; de ese modo, se identificaron las categorías 1 para el nivel bajo de *nivel empresarial* y 2 para el nivel medio – alto fusionado.

Bajo esa consideración, ya con el *nivel empresarial* interpretado sólo en función de dos categorías, y con el fin de aproximarse a la relación entre las variables, se realizaron análisis considerando, primero, las covariables como variables categóricas de dos y tres categorías (Apéndice 6, Tabla 2); y después, considerando las covariables como variables métricas (Apéndice 6, Tabla A2).

Entre todos los análisis efectuados, dos de ellos arrojaron resultados que proporcionan un modelo válido: el cuarto, que asume la variable independiente y las covariables como categóricas, en función de dos niveles (1 y 2); y el último, que asume tanto la variable independiente y las covariables como variables métricas. Cabe destacar que ambos modelos arriban a resultados coincidentes, al identificar la misma variable independiente significativa a incluir en la ecuación de regresión: *prácticas de gestión del conocimiento*. Discrepan, sin embargo, en que el modelo que asume todas las covariables como categóricas (análisis 4 en Apéndice 6, Tabla A2), identifica también otra variable significativa: *solidaridad*.

Aunque ambos modelos proporcionan información relevante en torno a la relación entre las variables, la decisión en cuanto a selección de resultados del último presentado (análisis 6 en Apéndice 6, Tabla A2) para fines de análisis y presentación, se debió, primero, al hecho de que con éste se preserva la naturaleza

original de las variables (medición en forma de índice, por lo tanto, variables métricas). La selección del modelo general en función de variables métricas, fue también el criterio seguido para realizar la regresión logística al examinar el efecto de cada variable por separado en el *nivel empresarial*, con el objeto de responder a cada uno de los objetivos específicos planteados. En segundo lugar, se consideró la magnitud de los $\exp(B)$, que en el primer caso son menores que 1, lo que en términos prácticos implica una relación negativa (Hair et al., 2014) o que la variable independiente, en la categoría especificada, reduce la probabilidad de alcanzar el nivel esperado en la variable dependiente (Camarero-Rioja et al., s/f). En contraste, en el segundo caso los coeficientes $\exp(B)$ son mayores que 1, lo que representa una relación positiva entre la variable examinada y la variable dependiente (Hair et al., 2014). Este último criterio es importante para el tipo de interpretación que se efectúa en este estudio.

Lineamientos y criterios para la contrastación de hipótesis

Dada la técnica estadística utilizada (regresión logística) para analizar el efecto de la variable independiente y covariables (en adelante, todas identificadas como covariables) en la variable dependiente, los contrastes de hipótesis responden a la verificación de los supuestos sobre los que opera esta técnica y se identifican con los procedimientos de prueba de la validez de los modelos obtenidos. En ese sentido, se efectúan las siguientes valoraciones:

Se prueba la significación de los coeficientes del modelo mediante el estadístico Wald (Cerdeira, Vera y Rada, 2013; Pérez, 2005), de modo tal que si el estadístico Wald asociado a cada coeficiente es significativo (según el nivel de significancia asumido), el coeficiente es significativo y la variable tiene efecto en la variable dependiente. Por el contrario, si no es significativo, la variable no tiene efecto alguno en la variable dependiente.

Se observa la verosimilitud del modelo mediante el valor -2 logaritmo de verosimilitud o $-2LL$, que ofrece un contraste entre el modelo base, que considera solo la constante, y el modelo saturado, que considera todas las variables de análisis (Camarero-Rioja et al., s/f). En este caso, ese cambio se evalúa en función de las

pruebas ómnibus, que proporcionan un contraste chi cuadrado en función de la significación obtenida (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). En ese sentido, si la significación de las pruebas es menor que el nivel de significancia asumido, la reducción del -2LL es significativa; por el contrario, si la significación supera el nivel asumido, el cambio en -2LL no es significativo, y el modelo falla en cuanto a verosimilitud.

Se examina el ajuste del modelo mediante los coeficientes pseudo R cuadrado, y el ajuste global mediante pruebas de bondad de ajuste. En este caso, se utilizaron R cuadrado de Cox y Snell y R cuadrado de Nagelkerke, que mientras más altos son, expresan un mejor ajuste del modelo a los datos (Camarero-Rioja et al., s/f). Y en cuanto a bondad de ajuste, se utilizó la prueba de Hosmer y Lemeshov, que mide la correspondencia entre los valores reales y los valores pronosticados para la variable dependiente (Hair et al., 1999); en ese sentido, una menor diferencia entre esos valores corresponde a un mejor ajuste del modelo, lo que implica que un valor chi cuadrado no significativo expresa ese buen ajuste del modelo.

Se observa también la capacidad predictiva del modelo, su sensibilidad y especificación, mediante los datos de la tabla de clasificación (Camarero-Rioja et al., s/f). Se espera, por un lado, que el porcentaje global de clasificación siempre sea superior al 50%, a fin de identificar cuánto más supera el modelo la posibilidad de asignar correctamente los casos a cada uno de los niveles de la variable dependiente; y por otro, que tanto la especificidad y la sensibilidad alcancen valores próximos al 75%.

Sin embargo, si bien el análisis de esos resultados permite verificar los supuestos implícitos en cada uno de los modelos examinados y, en ese sentido, proporcionan una valoración en términos estadísticos del efecto de las covariables sobre la variable dependiente, lo cierto es que no dicen mucho respecto del efecto (quizá sería mejor decir impacto) que la incorporación de las covariables tienen en la relación entre la variable independiente y la dependiente. La interpretación de esos efectos, en ese sentido, escapa de los contrastes que son propios del análisis de regresión logística; e implica que el contraste de las hipótesis de investigación

planteadas en el estudio pueda no necesariamente sustentarse directamente en la verificación de los supuestos estadísticos de operación de la prueba estadística utilizada, sino en la evaluación de otro tipo de información que se puede extraer o inferir de los resultados. En consecuencia, para el contraste de las hipótesis de investigación se requiere, más allá del diseño estadístico aplicado, un diseño lógico de prueba que se sustente en la aplicación de procedimientos que permitan evaluar los resultados más allá de la información que los resultados estadísticos proporcionan.

Al amparo de esa premisa, aquí se utilizan dos criterios de prueba en el procedimiento de contrastación de las hipótesis de investigación: la evaluación del tamaño del efecto de las covariables en la variable dependiente, efecto identificado a partir de la información propia de los resultados del procedimiento estadístico aplicado, en este caso, la regresión logística; y la evaluación de lo que este efecto supone en la relación entre variable independiente y variable dependiente.

El tamaño del efecto se entiende como el grado en el cual un fenómeno está presente en la población, lo que significa también el grado en el cual la hipótesis nula es falsa (Cohen, 1988). Sin embargo, en la práctica constituye, por un lado, un importante indicador del poder o tamaño de muestra requerido, o ambos; y por otro, es quizá el concepto menos familiar entre los que giran alrededor de la inferencia estadística (Cohen, 1988), en lo que concierne a científicos sociales.

En este estudio, el concepto del tamaño del efecto se utiliza para evaluar el efecto producido por las covariables en la variable dependiente expresado en el odds ratio o $\exp(B)$ de la regresión logística. Y se sigue para ello la interpretación del odds ratio en función de una transformación en términos de la d de Cohen (Domínguez-Lara, 2017). Esta transformación, propuesta por Chen, Cohen y Chen (2010), considera la evaluación del tamaño del efecto en función de los siguientes niveles y valores de la odds ratio (en el caso de la regresión logística, el $\exp(B)$): efecto insignificante, si la OR es menor que 1,68; pequeño, si la OR se ubica entre 1,68 y 3,47; moderado, si está entre 3,47 y 6,71; y grande, si es mayor que 6,71.

El segundo criterio tiene que ver no tanto con el efecto de una covariable o el conjunto de ellas en la variable dependiente, sino con lo que ese efecto significa para la relación entre variable independiente y variable dependiente. En otras palabras, significa preguntarse qué ocurre con esa relación cuando se incorpora una covariable; la respuesta puede asumir por lo menos tres situaciones de respuesta: la relación permanece igual; la relación se intensifica; o la relación se debilita; y cada uno de ellos supone un efecto (o impacto, como se sugirió líneas atrás) distinto.

Así, primero, si la relación permanece igual, es decir, el coeficiente o coeficientes que miden la intensidad de esa relación permanecen iguales, entonces, también el efecto de la variable independiente en la variable dependiente sigue siendo el mismo. Sin embargo, aun cuando exista un efecto apreciable y significativo de la variable independiente en la variable dependiente, el efecto de la incorporación de la covariable o el conjunto de covariables en el modelo es nulo; es decir, no se produce cambio alguno en el modelo. Por lo tanto, en virtud del principio de parsimonia, la variable incorporada debiera retirarse porque no tendría sentido alguno su inclusión en el modelo.

Segundo, si la relación se intensifica, el coeficiente o coeficientes que miden la intensidad de esa relación se incrementan, lo que se traduce también en un incremento significativo del efecto de la variable independiente en la variable dependiente. En este caso, la incorporación de la covariable o el conjunto de covariables tiene un efecto (o impacto) positivo en el modelo.

Y tercero, si la relación se debilita, entonces, el coeficiente o los coeficientes que miden la intensidad de esa relación se reducen, lo que significa que también el efecto de la variable independiente en la variable dependiente se reduce. En este caso, la incorporación de la covariable o el conjunto de covariables tiene un efecto (o impacto) negativo en el modelo; y aunque esta interpretación tiene sentido en cuanto análisis teórico de la relación entre variables, y por lo tanto debiera examinarse, no lo tiene para fines prácticos, porque su incorporación constituiría un factor de decremento del resultado esperado en la variable dependiente.

En consecuencia, dado que el juicio valorativo que se puede hacer respecto de la incorporación de una o más covariables en un modelo que relaciona una variable independiente con una variable dependiente, no tiene un correlato operacional específico en términos estadísticos, aquí se propone como criterio para su interpretación utilizar un indicador que relaciona el tamaño del efecto de cada covariable significativa en la variable dependiente, con el efecto que produce la incorporación de la covariable en el modelo. Se siguió para ello la siguiente regla:

Tamaño del efecto de covariable en Y	Efecto de covariable en modelo X-Y	Interpretación de incorporación de covariable en modelo X-Y
Cualquiera	Nulo	Efecto nulo
Pequeño, moderado	Negativo	Efecto desfavorable
	Positivo	Efecto favorable
Grande	Negativo	Efecto anulador
	Positivo	Efecto potenciador

El modelo de partida, muestra que la variable independiente, *capacidades empresariales*, tiene un efecto grande ($\exp(B) = 9011,946$) en la variable dependiente, *nivel empresarial*. La constante resulta altamente significativa ($p=0,000$), por lo cual su coeficiente resulta diferente de cero ($-6,879$) (Apéndice 6, Tabla 3).

En segundo lugar, el modelo que incorpora las dos dimensiones de cultura organizacional, *sociabilidad* y *solidaridad*, muestra que la variable independiente, *capacidades empresariales* y la covariable *solidaridad*, tienen en apariencia un efecto grande en la variable dependiente, *nivel empresarial*: $\exp(B) = 29,498$ y $\exp(B) = 333,983$, respectivamente (Apéndice 6, Tabla 3). Sin embargo, la significación asociada al estadístico Wald ($p=0,211$) muestra que el coeficiente de *capacidades empresariales* no es significativo; por lo tanto, en este modelo las *capacidades empresariales* no tienen efecto en el *nivel empresarial*. La constante resulta altamente significativa ($p=0,000$), lo que implica un coeficiente diferente de cero ($-7,019$). Por otra parte, se señala un efecto negativo de la incorporación de la covariable en la relación entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial*.

En el siguiente caso, el modelo que incorpora la variable *prácticas de gestión del conocimiento*, muestra que tanto la variable independiente, *capacidades*

empresariales y la covariable *prácticas de gestión del conocimiento*, tienen en apariencia un efecto grande en la variable dependiente, *nivel empresarial*: $\exp(B) = 18,419$ y $\exp(B) = 5068,864$, respectivamente (Apéndice 6, Tabla 3). Sin embargo, la significación asociada al estadístico Wald ($p=0,245$) muestra que el coeficiente de *capacidades empresariales* no es significativo; por lo tanto, en este modelo, las *capacidades empresariales* no tienen efecto en el *nivel empresarial*. La constante resulta altamente significativa ($p=0,000$), lo que implica un coeficiente diferente de cero (-7,019). Por otro lado, se señala un efecto negativo de la incorporación de la covariable en la relación entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial*.

Finalmente, el modelo que incorpora la *sociabilidad*, la *solidaridad* y las *prácticas de gestión del conocimiento* muestra que las covariables *solidaridad* y *prácticas de gestión del conocimiento* tienen en apariencia un efecto grande en la variable dependiente, *nivel empresarial*: $\exp(B) = 25,455$ y $\exp(B) = 2519,518$, respectivamente (Apéndice 6, Tabla 3). Sin embargo, la significación asociada al estadístico Wald ($p=0,154$) muestra que el coeficiente de *solidaridad* no es significativo; por lo tanto, en este modelo, la *solidaridad* no tiene efecto en el *nivel empresarial*. La constante resulta altamente significativa ($p=0,000$), lo que implica un coeficiente diferente de cero (-6,793). Por otra parte, se señala un efecto negativo de la incorporación de las covariables en la relación entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial*.

Respecto del efecto de las capacidades empresariales en el nivel empresarial

El análisis de la relación entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial* permitió identificar una relación directa entre las variables (Tabla 79), en la que la magnitud del coeficiente demuestra una intensidad moderada ($\rho=0,529$). Dado que cada una de las variables se define operacionalmente por medio del índice propuesto para su cálculo (Mamani, 2009), la direccionalidad de la relación implica que mientras más altos son los valores alcanzados en una variable, en este caso, el *índice de capacidades empresariales*, también más altos son los valores detectados en otra variable (Mendenhall et al., 2010), en este caso, el *índice de nivel*

empresarial. El mismo razonamiento se sigue cuando se trata de puntuaciones bajas de la variable, aunque la relación describe un sentido contrario (Mendenhall et al., 2010): a menores valores del *índice de capacidades empresariales*, se corresponden también menores valores en el *índice de nivel empresarial*.

Los resultados encontrados se inscriben en el marco de hallazgos reportados por Mamani (2009), entre los estudios que se realizaron en el mismo entorno, aunque hace ya más de una década. En ese sentido, Mamani (2009) también encontró una correlación positiva altamente significativa de magnitud moderada ($r=0,617$), aunque ligeramente superior a la reportada aquí.

Si bien una primera interpretación en torno a esta ligera diferencia pudiera apuntar al hecho de que en el estudio previo se midió la correlación con el coeficiente de correlación de Pearson, que tiende a presentar valores ligeramente superiores a los de Spearman en situaciones más o menos equivalentes (Anderson, Sweeney y Williams, 2008; Morales, 2007), en realidad, ambos coeficientes tienden a aproximarse a medida que se incrementa el número de sujetos (Mendenhall et al., 2010; Walpole, Myers, Myers y Ye, 2012). Por lo tanto, esta superioridad leve de la fuerza de la correlación en la medición de hace una década respecto de la actual debe buscarse en otras fuentes. Dos primeras explicaciones pueden sustentarse al respecto: primero, la diferente composición de la muestra, en cuanto a giro de las Mypes incluidas en la muestra; y segundo, la diferencia del nivel de instrucción de los propietarios y/o gerentes de una muestra respecto de la otra.

En lo que respecta a giro de negocio, en el estudio de Mamani (2009) se trabajó con Mypes de diferente giro, entre producción, servicios y comercialización, mientras que aquí se trabajó exclusivamente con Mypes de servicios. Esto supone que la muestra en Mamani (2009) era intrínsecamente más heterogénea en su composición que la muestra actual, lo que, a su vez, se traduce en un recorrido más amplio de las escalas de calificación de las variables, desde puntuaciones muy bajas, hasta puntuaciones altas. En contraste, la muestra actual, enmarcada en la oferta de servicios, tiende a ser más homogénea en cuanto a composición, lo que a su vez se

traduce en un rango de puntuaciones con menores diferencias entre bajas puntuaciones y altas puntuaciones.

Y en cuanto al nivel de instrucción, Mamani (2009) trabajó con una muestra que abarcaba tanto zona rural como urbana, lo que introducía mayor diferencia en el nivel de instrucción de los emprendedores en quienes se medían las variables, al punto que más de 38% había alcanzado apenas estudios secundarios, mientras que 53,3% había alcanzado estudios superiores (33,3% estudios no universitarios y 20% estudios universitarios). En contraste, la muestra actual estuvo conformada por un conjunto de emprendedores cuyas Mypes operan en zona urbana (100%), y que en el 88% de los casos han cursado estudios superiores, entre los cuales 40,6% corresponden a estudios universitarios. En ese sentido, la homogeneidad de la muestra actual en cuanto a nivel de instrucción también explicaría una menor diferencia en el rango de la variable, frente a su contraparte de hace una década.

En realidad, el hecho de que Mamani (2009) haya optado por el coeficiente de correlación de Pearson y, para el análisis del efecto en el *nivel empresarial*, por la regresión múltiple, corrobora la interpretación efectuada, en tanto su aplicación habla del cumplimiento de supuestos de los procedimientos utilizados, entre ellos, el de normalidad (Hair et al., 2014; Pérez, 2005). En términos prácticos, este supuesto implica que el rango de las variables recorre un intervalo que va desde puntuaciones suficientemente bajas hasta puntuaciones suficientemente altas, como para presentar una distribución con aproximación gaussiana, sino también diferencia significativa entre ellas, e incluso suficiente dispersión entre sí como para ubicarse en posiciones equidistantes, al punto de cumplimentar también el supuesto de homocedasticidad (Hair et al, 1999).

En contraste, en la muestra actual, aunque el *nivel empresarial* sí puede entenderse como variable normal, la variable *capacidades empresariales* no se identificó como tal ($KSL=0,089$; $p=0,012$), lo que implica que una menor proporción de puntuaciones de *capacidades empresariales*, en comparación con su similar de hace una década, se corresponde con puntuaciones del *nivel empresarial*.

Por otro lado, los resultados encontrados muestran un efecto positivo importante de la variable independiente en el *nivel empresarial*. Este efecto se verifica en la magnitud del $\exp(B)$ que, para el caso, alcanza un valor de 9011,946. En ese sentido, se comprueba la primera hipótesis del estudio, que sostiene que las *capacidades empresariales* tienen un efecto positivo en el *nivel empresarial*.

En este punto es difícil establecer una comparación con los resultados de Mamani (2009), debido a la aplicación de diferentes técnicas de análisis y, por tanto, diferente cuantificación de ese efecto. Sin embargo, sí corresponde mencionar la coincidencia en cuanto a identificación de las *capacidades empresariales* como variable explicativa del nivel empresarial.

Por otro lado, en lo que respecta al efecto de la variable independiente, en este caso las *capacidades empresariales*, en la variable dependiente, concebida al amparo de cualquiera de las diferentes variables de resultados que se consideran pertinentes, los resultados de este estudio se encuadran en un marco de literatura que, si bien no es amplio, tampoco destaca por su escasez. En ese sentido, la aproximación teórica entre las *capacidades empresariales* y algunos otros conceptos que podrían significar variables de similar contenido, implica la adscripción de este estudio al marco que proporcionan Abdul (2018), Ikupolati et al. (2017b), Eton et al. (2017) y, sobre todo, Mamani (2009).

Respecto del efecto de las capacidades empresariales en el nivel empresarial, con intervención de la cultura organizacional

El análisis de la relación entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial*, considerando la intervención de las dimensiones de la variable *cultura organizacional*, *sociabilidad* y *solidaridad*, permitió identificar relación directa entre algunas de las variables en estudio (Tabla 80), aparte de la relación identificada para el caso de *capacidades empresariales* y *nivel empresarial* ($\rho=0,529$; $p=0,000$). En este caso, cabe destacar que la sociabilidad no constituye una variable que se relacione con el nivel empresarial; el pobre coeficiente encontrado ($\rho=-0,012$), muy próximo a cero, y una significación del coeficiente

mucho mayor que el nivel de significancia asumido ($p=0,892$), ponen en evidencia la irrelevancia de esta variable en los intentos de explicación del *nivel empresarial*.

Por el contrario, la relación entre *solidaridad* y nivel empresarial alcanzó un coeficiente de correlación que no es sólo altamente significativo ($p=0,000$), sino de magnitud considerable ($\rho=0,675$); se evidencia, así, una relación entre variables cuya intensidad es incluso mayor que la detectada para la relación entre *capacidades empresariales* y nivel empresarial.

Considerando que de las tres variables analizadas en su posición de variables independientes respecto del *nivel empresarial*, sólo dos de ellas resultaron significativas, *capacidades empresariales* y *solidaridad*; y dado que cada una de ellas se define operacionalmente por medio de su índice correspondiente (Mamani, 2009), se puede hablar de relaciones directas en ambos casos.

Por otro lado, al examinar el efecto conjunto de las variables de cultura organizacional y las capacidades empresariales en el nivel empresarial, se identificó un modelo que tiene una buena capacidad predictiva (Hair et al., 2014), que corresponde a 75,2% de clasificación correcta de los datos; pero se identificaron también situaciones interesantes que conviene examinar con algún detalle. Primero, tal como se esperaba en virtud de los resultados examinados en el análisis de correlación, se confirma la exclusión de la *sociabilidad* del modelo que explica el *nivel empresarial*; en ese sentido, el estadístico Wald, cuyo valor fue sólo 0,137, resultó no significativo ($p=0,712$) lo que implica que el coeficiente de la variable tampoco es significativo; es más, considerando que se trata de una variable métrica (Hair et al., 2014), el coeficiente resultante es muy pequeño (0,526).

En segundo lugar, tal como también se esperaba de los resultados del análisis de correlación, la *solidaridad* sí aparece como una variable explicativa del *nivel empresarial*. Los resultados, en ese sentido, son bastante importantes: un estadístico Wald de 9,351, cuya significación ($p=0,002$) es bastante baja y muestra que el coeficiente de la variable ($B=0,5811$) puede ser entendido como significativamente diferente de cero (González, 2009); y por otro lado, un $\exp(B)$ de 333,983 que,

siguiendo la interpretación propuesta por Chen et al. (2010) supone un efecto de gran tamaño sobre la variable dependiente (Domínguez-Lara, 2017).

En contraste con lo ocurrido con las dos variables de *cultura organizacional*, lo que llama la atención en este modelo es la situación de la variable *capacidades empresariales*, que, en el análisis de correlación bivariada, también había resultado significativa y con un coeficiente de magnitud moderada. En el análisis de regresión logística el estadístico Wald se ha reducido a sólo 1,566 y ya no resulta significativo ($p=0,211$), lo cual indica que aun cuando el coeficiente B es 3,384 este no es estadísticamente diferente de cero (González, 2009). Eso implica que aun cuando el $\exp(B)$ alcanza un valor alto (29,498), lo que supondría un efecto grande (Chen et al., 2010; Domínguez-Lara, 2017), este efecto no es relevante en el *nivel empresarial*. La confirmación de esta ausencia de relevancia se encuentra en la amplitud del intervalo de confianza para $\exp(B)$, que va de 0,147 a 5913,727, límites inferior y superior que implican que en ese intervalo el $\exp(B)$ se identifica también con el valor 1; este valor supone que la variable independiente examinada no tiene efecto alguno en la variable dependiente (Hair et al, 2014; Pérez, 2005).

De todos modos, para el contraste de la segunda hipótesis específica, los resultados muestran que la introducción de las variables *sociabilidad* y *solidaridad*, reduce el efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial*, hasta el punto que incluso se anula su efecto como variable predictora. Esta reducción del efecto se verifica en la variación del estadístico Wald que, de un valor original de 20,539, pasa ahora a 1,566, muy por debajo de 4 (González, 2009). Pero, sobre todo, en la variación del $\exp(B)$, que pasa de un $\exp(B)=9011,946$ en el modelo original, a un $\exp(B)=29,498$ en el modelo actual, que incorpora la *solidaridad*. Bajo esa consideración, con la introducción de la *solidaridad*, el efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial*, es grande (Domínguez-Lara, 2017), pero menor que el efecto alcanzado en el modelo original, sin la introducción de esta covariable.

Dado que la segunda hipótesis específica señala que la variable *capacidades empresariales*, moderada por la *cultura organizacional*, tiene un efecto positivo en el *nivel empresarial*, los resultados permiten rechazar la hipótesis propuesta.

Respecto del efecto de las capacidades empresariales en el nivel empresarial, con intervención de las prácticas de gestión del conocimiento

El análisis de la relación entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial*, considerando, en este caso, la intervención de la variable *prácticas de gestión del conocimiento*, permitió identificar relación directa entre algunas de las variables que se tuvieron en cuenta en el análisis. Cabe destacar que, además de la correlación moderada altamente significativa que se identificó entre las capacidades empresariales y el nivel empresarial, también resultó significativa ($p=0,000$) la variable *prácticas de gestión del conocimiento*. En ese sentido, se encontró un coeficiente de correlación considerable ($\rho=0,710$), que evidencia también una relación directa entre las variables.

Por otra parte, al analizar el efecto de las dos variables introducidas en el modelo, *capacidades empresariales* y *prácticas de gestión del conocimiento*, sobre el *nivel empresarial*, también se encontraron situaciones particulares que conviene examinar en detalle. Para empezar, la capacidad predictiva del modelo alcanza en este caso un 81,2% de clasificación correcta de los datos, con una especificidad del 91% y una sensibilidad de 61,4%. Por otro lado, tal como podía suponerse de los resultados del análisis de correlación, se identificó efecto de la variable *prácticas de gestión del conocimiento* sobre el *nivel empresarial*. En este caso, el estadístico Wald encontrado (18,314), mayor que 4 y altamente significativo ($p=0,000$), indica que el coeficiente de la variable ($B=8,531$) es diferente de cero (González, 2009). En cuanto a su efecto en la variable dependiente, el $\exp(B)$ alcanzó un valor importante (5068,864), lo que implica un efecto de gran magnitud (Chen et al., 2010; Domínguez-Lara, 2017) de las *prácticas de gestión del conocimiento* en el *nivel empresarial*.

Sin embargo, aun cuando en el análisis bivariado se había detectado una correlación moderada entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial*, en el

análisis de regresión logística no se encontró efecto significativo de la primera sobre la segunda. Los datos son concluyentes. Primero, el estadístico Wald de sólo 1,354, mucho menor que 4, y no significativo ($p=0,245$), indica que el coeficiente de la variable ($B=2,913$) no es significativamente diferente de cero. Y segundo, aunque el $\exp(B)$ alcanzó un valor alto (18,419), mucho mayor que 6,71, valor establecido como límite inferior para que el $\exp(B)$ sea susceptible de entenderse como un efecto de gran magnitud (Domínguez-Lara, 2017), el intervalo de confianza para $\exp(B)$, que varía de 0,136 a 2493,026, desestima la validez de ese efecto en tanto incluye en su recorrido el valor 1, que supone que la variable no tiene efecto alguno sobre la variable dependiente (Hair et al., 2014; Pérez, 2005).

En síntesis, para el contraste de la tercera hipótesis específica, los resultados muestran que la introducción de la covariable *prácticas de gestión del conocimiento*, reduce el efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial*, hasta el punto que incluso se anula su efecto como variable predictora. Esta reducción del efecto se verifica en la variación del estadístico Wald que, de un valor original de 20,539, se pasa a 1,354, muy por debajo de 4 (González, 2009). Pero, sobre todo, en la variación del $\exp(B)$, que pasa de un $\exp(B)=9011,946$ en el modelo original, a un $\exp(B)=18,419$ en el modelo actual, que incorpora la covariable *prácticas de gestión del conocimiento*. Bajo esa consideración, con la introducción de la *prácticas de gestión del conocimiento*, el efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial*, es grande (Domínguez-Lara, 2017), pero menor que el efecto alcanzado en el modelo original, sin la introducción de esta covariable.

Dado que la tercera hipótesis específica señala que la variable *capacidades empresariales*, moderada por las *prácticas de gestión del conocimiento*, tiene un efecto positivo en el *nivel empresarial*, los resultados permiten rechazar la hipótesis propuesta.

Respecto del efecto de las capacidades empresariales en el nivel empresarial, con intervención de la cultura organizacional y las prácticas de gestión del conocimiento

En este caso, en lo que se refiere a análisis bivariados, se recapitula lo señalado para el análisis de cada una de las variables consideradas (*capacidades empresariales, sociabilidad, solidaridad y prácticas de gestión del conocimiento*) en su relación con el *nivel empresarial*. Siguiendo esa línea de interpretación, son significativas las relaciones entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial*, entre *solidaridad* y *nivel empresarial*, y entre *prácticas de gestión del conocimiento* y *nivel empresarial*, en todos estos casos con magnitudes moderadas o considerables del coeficiente de correlación.

Al igual que en los casos anteriores, los coeficientes significativos de la variable independiente y de las dos covariables en su relación con el *nivel empresarial*, da lugar a suponer que en conjunto estas variables también tienen un efecto positivo en la variable dependiente.

Sin embargo, cuando se analiza el efecto conjunto de todas esas variables en el nivel empresarial, utilizando la regresión logística, una vez más se identifican situaciones interesantes que conviene analizar con algún detalle. En ese sentido, lo primero a tener en cuenta es que el modelo de regresión muestra una capacidad predictiva de 79,7%, ligeramente menor que la capacidad máxima alcanzada (81,2%), cuando sólo las prácticas de gestión del conocimiento se integran al análisis del efecto de *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial* (Tabla 82).

Otro de los resultados a atender es el hecho de que el estadístico Wald es mayor que 4 sólo en los casos de *prácticas de gestión del conocimiento* (Wald=13,114) y de la constante (Wald=16,556), y en ambos casos es altamente significativo ($p=0,000$). Esta información permite verificar que los coeficientes de las variables no son significativamente diferentes de cero (González, 2009), incluso en el caso de *solidaridad*, donde el coeficiente alcanzó un valor de 3,237.

Asimismo, otro resultado al cual prestar atención es el $\exp(B)$, que sólo para *prácticas de gestión del conocimiento* ($\exp(B)=2519,518$) y *solidaridad* ($\exp(B)=25,455$) sobrepasa el valor 6,71 (Chen et al., 2010), lo que implica que estas variables tendrían un efecto de gran magnitud sobre la variable dependiente

(Domínguez-Lara, 2017). De todos modos, el intervalo de confianza del $\exp(B)$ no revela una situación similar para considerar ambas covariables como predictoras.

Por otra parte, los resultados también revelan que la introducción de todas las covariables en el modelo, reduce el efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial* prácticamente hasta su anulación como variable predictora. Esta reducción se verifica en los valores de los distintos indicadores que ofrecen los resultados del análisis aplicado; en ese sentido, el estadístico Wald se reduce a un valor insignificante (0,043; $p=0,836$), muy por debajo de 4, valor que permite sostener que el coeficiente de la variable es diferente de cero (González, 2009); en consecuencia, el coeficiente de *capacidades empresariales* no es diferente de cero, sino que, más bien, presenta una significación que mucho mayor que la detectada para los casos anteriores. Asimismo, con la introducción de todas las covariables, el $\exp(B)$ de *capacidades empresariales* se sitúa en su valor más bajo (0,886), en relación al $\exp(B)$ obtenido en el modelo original, $\exp(B)=9011,946$. Bajo esa consideración, con la introducción de la *sociabilidad*, *solidaridad* y *prácticas de gestión del conocimiento*, en conjunto, el efecto de las capacidades empresariales en el nivel empresarial, $\exp(B)=0,886$, se vuelve insignificante (Domínguez-Lara, 2017).

Dado que la hipótesis general señala que la variable *capacidades empresariales*, moderada por las *prácticas de gestión del conocimiento*, tiene un efecto positivo en el *nivel empresarial*, los resultados permiten rechazar la hipótesis propuesta (Apéndice 6, Tabla 4).

Implicaciones de orden teórico

Cabe preguntarse, entonces, qué significan estos resultados, no tanto en el marco de un enfoque limitado al análisis de los datos, sino más bien en el marco de un enfoque teórico e incluso operacional de acercamiento a las Mypes o, para expresarlo con una perspectiva de interpretación más amplia, de aproximación al fenómeno de la micro y pequeña empresa.

En ese sentido, la orientación del estudio, enfocado en micro y pequeñas empresas de servicios, permite realizar diferentes lecturas de los hallazgos efectuados. Para empezar, en contraste con los estudios que se aproximan al comportamiento de la pequeña empresa desde las perspectivas de la creación de empresa (Alsaaty, 2017; Breitenecker et al., 2016) o del éxito empresarial, este estudio no limita su acercamiento a aquellas empresas de reciente funcionamiento o que ya han alcanzado un desarrollo y crecimiento satisfactorio (Niemelä, 2017), o establecimiento en el mercado (Avolio, 2011).

En ese sentido, el enfoque asumido aquí se distancia de las perspectivas de aproximación a la pequeña empresa que adoptan como criterio de análisis el éxito de la organización. Con ello, se sigue una línea de interpretación de la actividad de la micro y pequeña empresa distinta de aquellas que, por lo general, son las más importantes en el abordaje del fenómeno Mypes, ya sea en función de los resultados tangibles que se obtienen en las variables duras de la actividad de la organización (Ikupolati et al., 2017); de la capacidad de supervivencia y la supervivencia misma en el mercado (Parra y Rubio, 2017; Amah y Okoisama, 2017; Cabrera y Mauricio, 2017; Sotelo, 2016); del impacto o satisfacción que produce en el cliente (Silveira-Pérez et al., 2016, en Cuba); o del desempeño empresarial, la competitividad o de combinaciones de los criterios señalados (Arrieta, 2018; Abdul, 2018; Makinde y Agu, 2018; Villacres, 2018; Eton et al., 2017).

Pero no es sólo el hecho de que se verifique un distanciamiento teórico entre el enfoque aquí seguido y los enfoques previos, sobre la base del reconocimiento y enunciación de postulados y axiomas diferentes que, a la luz del pensamiento kuhniano, podrían entenderse como la evidencia de la emergencia de un paradigma distinto (Kuhn, 1982) de los que ya se encontraban en aplicación, en el marco del propósito de acercamiento al fenómeno Mype y de construcción de conocimiento al respecto. Los alcances van mucho más lejos.

Se trata, en realidad, de que las premisas fundamentales que sustentan esos paradigmas, así como las tesis que proponen los enfoques teóricos que se modelan en esos marcos con el propósito de aproximarse al fenómeno Mype, dejan de tener

sentido, no porque se puedan calificar de erróneos sus hallazgos (que no lo son), sino porque resultan accesorios en la medida que abordan el fenómeno partiendo de concepciones que no explican el proceso implícito en la actividad de la Mype para reconocerse como empresa. En ese sentido, las premisas de los paradigmas resultan no sólo ser radicalmente diferentes, sino esencialmente diferentes de las que sostienen los resultados aquí reportados. En esa medida, las mismas nociones de éxito de la empresa, bajo cualquiera de las formas concretas en las que se ha operacionalizado y llevado a la práctica en los diferentes modelos teóricos examinados, no se toma en cuenta, ni son relevantes para el abordaje del comportamiento de la empresa.

El enfoque adoptado sigue una línea de aproximación a la micro y pequeña empresa en la que cualquier emprendimiento, incluso cualquier unidad de producción, del tamaño que sea, de antigua o reciente puesta en marcha, y cualquiera sea su propósito social, modelo de negocio y organización interna, puede ser evaluada en función de un conjunto de indicadores generales de operación que, más que una fotografía, ofrecen una radiografía de la empresa, en tanto muestra qué tanto ha avanzado su funcionamiento como empresa.

En consecuencia, la noción de *nivel empresarial*, introducida por Mamani (2009), amplía la posibilidad de acercamiento a la micro y pequeña empresa, sin limitarse al cumplimiento de algunos criterios específicos de definición conceptual del objeto de estudio y sin que sea exclusiva de ella. En ese sentido, la capacidad heurística que supone la introducción de la noción de *nivel empresarial*, implica la posibilidad de extender sus criterios de interpretación e incluso sus procedimientos operacionales a prácticamente cualquier tipo de organización con fines de lucro (empresa) o, de ser el caso, también a aquellas que no necesariamente persiguen el lucro, por supuesto, considerando las adaptaciones pertinentes en su operacionalización.

Desde ese punto de vista, el conocimiento generado a partir de la introducción del modelo teórico del *nivel empresarial*, de la exposición de sus fundamentos y principios de operación, por contraposición a los enfoques basados en la noción de

creación de empresas, de éxito empresarial o de desempeño organizacional, como expresiones de la actividad Mype, supone una epistemología diferente, en la que la actividad de la micro y pequeña empresa deja de tener sólo un valor social instrumental, es decir, un medio para el desarrollo económico social de una comunidad, y se reconoce como expresión del sentir y compromiso personal —y sólo en la medida que la persona interactúa con su comunidad, también social— de una persona o grupo de personas (emprendedores, ya se trate de propietarios o gerentes) para hacerse de una forma de encarar la vida y su propia inserción en la sociedad.

En esa línea de aproximación al fenómeno Mype, que algunos autores la han ampliado a la empresa en abstracto (Bhide, 1999), la interpretación de los resultados de este estudio supone de manera indirecta el desplazamiento de la atención desde la esfera de la empresa, entendida como organización autónoma y, por ello mismo, entidad intrínsecamente separada del emprendedor (propietario o gerente), hacia la esfera del emprendedor (Bhide, 1999), entendido en la práctica no sólo como quien define la visión de la empresa en el caso de las Mype (Campos, 2013), sino también como quien imprime a ésta los patrones de comportamiento interno, los valores y principios que se siguen; en otras palabras, su cultura organizacional; además de los modos en que aprovecha sus recursos internos para seguir operando en el mercado.

Implicaciones prácticas

Algunas de las más severas implicaciones de los resultados de este estudio derivan del efecto de anulación total respecto de la variable independiente, *capacidades empresariales*, que se verifica cuando se introducen por separado dos de las covariables (*solidaridad* y *prácticas de gestión del conocimiento*), en la relación entre la variable independiente y la variable dependiente. La anulación completa del efecto de las *capacidades empresariales* cuando se introduce la *solidaridad*, primera dimensión de la *cultura organizacional* en el marco del enfoque de Goffee y Jones (2003), muestra que, en el plano de las decisiones gerenciales, el fortalecimiento del *nivel empresarial*, es decir, del avance de la

organización en el proceso en el tiempo de adquirir mayor condición de empresa, puede sustentarse en la construcción sostenida de un ambiente interno que permita y contribuya al fortalecimiento de la *solidaridad*, entendida en tanto noción que supone la conjugación de las fuerzas internas de la organización en aras del logro de los objetivos que ésta se propone.

Queda claro también que la *sociabilidad* es independiente del *nivel empresarial*, razón por la cual, en términos estrictos, la atención que se le proporcione desde la esfera de la dirección de la empresa, podría no ser tan beneficiosa para el logro de los objetivos organizacionales, como la literatura sugiere.

Por otro lado, el mismo razonamiento y la misma argumentación operan cuando se introduce la variable *prácticas de gestión del conocimiento* en la relación entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial*: se produce una anulación total de la variable *capacidades empresariales*, de modo tal que su efecto inicial desaparece, mientras cobra relevancia la variable *prácticas de gestión del conocimiento*. En esa medida, en el plano de las decisiones de propietarios o gerentes de la empresa, este reconocimiento supone enfatizar el trabajo interno, y de modo sostenido, en cuanto a *prácticas de gestión del conocimiento*, con el objeto de potenciar el *nivel empresarial*, es decir, el potencial de la organización para adquirir con el paso del tiempo las condiciones propias que definen una empresa, considerando la perspectiva teórica adoptada.

Líneas de investigación futura

Por lo menos, dos grandes líneas de investigación futura se identifican a partir de los resultados de este estudio: la primera se centra en el marco de la teoría de la organización, específicamente, de la pequeña empresa, de modo tal que se asume como objeto de estudio la micro y pequeña empresa de servicios, con el propósito de continuar desentrañando su comportamiento en el tiempo. Para ello, se debe asumir que la consecución de las características que definen una empresa constituye un proceso continuo de construcción interna de la organización, pero que no necesariamente describe un comportamiento sostenido, exento de altibajos.

La segunda línea refiere la necesidad de verificar hasta qué punto las covariables que en este estudio producen un efecto de anulación de la variable *capacidades empresariales*, son suficientes para reemplazarla como variable predictora del *nivel empresarial*. Eso significa analizar el dominio teórico de cada una de las variables, con el objeto de verificar si la anulación de la variable independiente del modelo se debe a una superposición por parte de algunas de las covariables incorporadas sucesivamente en el modelo.

CONCLUSIONES

5.1. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

En este apartado se exponen las conclusiones del estudio. Para ello, se expone, primero, una conclusión general, que responde al objetivo general del estudio, y luego, las conclusiones que responden a los objetivos específicos que se plantearon.

Primera

Como conclusión general, se encontró que las *capacidades empresariales*, moderadas por la *cultura organizacional* y las *prácticas de gestión del conocimiento*, tienen un efecto negativo en el *nivel empresarial* de las micro y pequeñas empresas de servicios. En ese sentido, la incorporación de la solidaridad y las prácticas de gestión del conocimiento, lleva a la anulación del efecto independiente de las capacidades empresariales en el nivel empresarial, lo que invalida su pertinencia como variable predictora. De esa manera, se rechaza la hipótesis general propuesta que sostenía que las *capacidades empresariales*, moderadas por la *cultura organizacional* y las *prácticas de gestión del conocimiento*, tienen un efecto positivo en el *nivel empresarial*.

Segunda

En cuanto al primer objetivo específico del estudio, se encontró que las *capacidades empresariales* tienen un efecto positivo en el *nivel empresarial* de las micro y pequeñas empresas de servicios. Este efecto se evidencia en el $\exp(B)$, cuyo valor 9011,946, supone un efecto grande en la variable dependiente, que se sustenta en el coeficiente de la variable ($B=9,106$) que, según el estadístico Wald (20,569; $p=0,000$), es significativamente diferente de cero. Con ello, se acepta la primera

hipótesis específica sostenida: las *capacidades empresariales* tienen un efecto positivo en el *nivel empresarial* de las micro y pequeñas empresas de servicios.

Tercera

En cuanto al segundo objetivo específico del estudio, se encontró que las *capacidades empresariales*, moderadas por la *cultura organizacional*, tienen un efecto nulo en el *nivel empresarial*. En ese sentido, la introducción de las variables *sociabilidad* y *solidaridad*, reduce el efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial*, e incluso anulan su efecto como variable predictora. Esta reducción del efecto se verifica en la variación del $\exp(B)$, que pasa de un $\exp(B)=9011,946$ en el modelo original, a un $\exp(B)=29,498$ en el modelo que incorpora las variables de cultura organizacional, sobre todo, la *solidaridad*.

Cuarta

En cuanto al tercer objetivo específico del estudio, se encontró que las *capacidades empresariales*, moderadas por las *prácticas de gestión del conocimiento*, tienen un efecto nulo en el *nivel empresarial*. En ese sentido, la introducción de la variable *prácticas de gestión del conocimiento*, reduce el efecto de las *capacidades empresariales* en el *nivel empresarial*, e incluso anulan su efecto como variable predictora. Esta reducción del efecto se verifica en la variación del $\exp(B)$, que pasa de un $\exp(B)=9011,946$ en el modelo original, a un $\exp(B)=18,419$ en el modelo que incorpora la variable *prácticas de gestión del conocimiento*.

5.2. A MODO DE CONCLUSIONES

En este apartado se exponen algunos hallazgos particulares que se derivan de los procesos de construcción del marco teórico y de prueba y ajuste de los procedimientos metodológicos que se aplicaron durante la realización del estudio.

Primera

Aunque existe un discurso amparado en el sentido común en cuanto al hecho de que las micro y pequeñas empresas, de cualquier giro, no pueden contar con un sistema de gestión del conocimiento, dados el reducido tamaño que ostentan y la

casi horizontalidad de su estructura organizacional, no es posible negar que aun con un tamaño reducido tanto sus propietarios o gerentes pueden realizar por sí mismos o en coordinación con sus subordinados uno o varios de los comportamientos que identifican los indicadores de la *gestión del conocimiento*. En ese sentido, la introducción de la noción de *prácticas de gestión del conocimiento*, como una variable que describe lo que efectivamente se pone en práctica de los indicadores de *gestión del conocimiento* soslaya el cuestionamiento de fondo sobre la existencia o no de un sistema de gestión del conocimiento en una micro y pequeña empresa, y atiende a qué tanto uno o más de los indicadores de gestión del conocimiento se están poniendo en práctica en un escenario Mype en particular. De esa manera, no sólo se valida la posibilidad de que cualquier organización, del tamaño y estructura que sea, pueda poner en práctica de manera voluntaria, intencional o no, uno o más de los comportamientos que describen los indicadores de *gestión del conocimiento*, sino que en la práctica casi cualquier modelo de gestión del conocimiento podría tomarse como fundamento teórico para identificar las *prácticas de gestión del conocimiento* que pretenden evaluarse y, por medio de ello, para obtener una medida conjunta de la realización de esas prácticas.

Segunda

Teóricamente el *nivel empresarial* se concibe como una variable métrica (medida por medio del *índice de nivel empresarial*) y se interpreta como una variable categórica de tres niveles (alto, medio y bajo). Sin embargo, debido a las pocas frecuencias detectadas en el nivel alto, para el análisis de la relación entre las variables se optó por aplicar la regresión logística binaria (y no la multinomial), integrando para ello los niveles medio y alto de la variable en una sola categoría. Tomando en cuenta el *nivel empresarial* en función de sólo dos categorías, se aplicó la regresión logística para distintas propuestas operacionales del *índice de capacidades empresariales* y de los índices de las covariables: como variables categóricas de dos y tres categorías, y como variables métricas. De todos los análisis efectuados, se identificaron sólo dos modelos de regresión válidos. El primero de los modelos considera tanto el *índice de capacidades empresariales* como los

índices de las covariables como variables categóricas, que se definen en función de dos niveles. El segundo modelo considera tanto el *índice de capacidades empresariales* como los índices de las covariables como variables métricas. Los dos modelos arrojan resultados coincidentes en tanto identifican la covariable *prácticas de gestión del conocimiento* como variable independiente a incluir en el modelo de regresión que explica el *nivel empresarial*. Sin embargo, el modelo que asume todas las covariables como categóricas (Tabla 84), identifica también otra variable significativa: *solidaridad*, a diferencia del modelo que incorpora todas las covariables como métricas, que no toma en cuenta la *solidaridad*.

Tercera

Para la evaluación del efecto que implica la incorporación de una o más covariables en un modelo de regresión logística que relaciona una variable independiente (X) con una variable dependiente (Y), se propuso como criterio de interpretación un indicador que relaciona el tamaño del efecto de cada covariable significativa en la variable dependiente, con el efecto que produce la incorporación de la covariable en el modelo X – Y. El tamaño del efecto puede ser pequeño, moderado o grande; el efecto de la covariable en el modelo X – Y, se calificó como nulo, positivo o negativo. Bajo esas premisas, el indicador de interpretación de la incorporación de la covariable en el modelo X – Y se definió en los siguientes términos: *efecto nulo*, cuando se tiene cualquier tamaño del efecto y un efecto nulo de la covariable en el modelo X – Y; *efecto desfavorable*, cuando se tiene un tamaño del efecto pequeño o moderado, y un efecto negativo de la covariable en el modelo X – Y; *efecto favorable*, cuando se tiene un tamaño del efecto pequeño o moderado, y un efecto positivo de la covariable en el modelo X – Y; *efecto de anulación*, cuando se tiene un tamaño del efecto grande, y un efecto negativo de la covariable en el modelo X – Y; y *efecto potenciador*, cuando se tiene un tamaño del efecto grande, y un efecto positivo de la covariable en el modelo X – Y.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de contribuir a que los resultados de este estudio puedan encontrar aplicaciones de mayor nivel de concreción que las señaladas en las implicaciones prácticas expuestas anteriormente, y destinadas a quienes asesoran y orientan la formación y capacitación de los emprendedores Mype, se proponen aquí las siguientes recomendaciones para diferente tipo de receptores.

Primera

A las autoridades de sector a nivel de región

Diseñar y elaborar una estrategia de intervención sectorial dirigida a las micro y pequeñas empresas, según el tipo de actividad principal que realizan (producción, servicios y comercialización), con el objetivo de desarrollar actividades de información y trabajo enfocadas a destacar la importancia de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento como factores que favorecen el crecimiento de la empresa.

Segunda

A las universidades e investigadores de la región

Proseguir con el estudio de las micro y pequeñas empresas de servicios que operan a nivel regional, sobre la base del modelo teórico que sustenta el nivel empresarial, con el objeto de identificar aquellos aspectos en los cuales los subsistemas que operan al interior de este tipo de empresas deben ser instrumentados y potenciados para propiciar su operabilidad en el mercado regional.

Tercera

A los docentes investigadores de la región

Continuar el abordaje del fenómeno de las micro y pequeñas empresas, considerando diferentes criterios de aproximación y estratificación: según composición de la muestra, según ubicación, según nivel de instrucción de los propietarios o gerentes, según régimen tributario adoptado, según visión del

emprendedor y otros criterios que se juzguen pertinentes en el diseño particular de cada estudio a realizar.

Cuarta

A los docentes investigadores e investigadores de la Mype en la región

Diseñar y desarrollar estudios que contribuyan a superar algunas de las limitaciones de hecho que aún continúan siendo parte de esta línea de investigación a nivel regional, referidos sobre todo a los procedimientos de validación de los instrumentos utilizados, en tanto algunos cuentan todavía con pocas aplicaciones no sólo en el ámbito regional, sino nacional, y por lo tanto con pocas evidencias de validez.

PROPUESTA

1. FUNDAMENTACIÓN

Esta propuesta se fundamenta en el efecto positivo que las capacidades empresariales tienen en el nivel empresarial. Las capacidades empresariales se entienden como conjunto de condiciones o atributos de una personal que contribuyen a que pueda desarrollar una idea de negocio con miras a poner en marcha y establecer una empresa. El nivel empresarial se entiende como el conjunto de características o rasgos que identifican una empresa, adquiridos o alcanzados por un emprendimiento o una unidad productiva independiente durante un periodo específico.

Sin embargo, los resultados muestran que dos variables intervinientes, la dimensión solidaridad de la cultura organizacional, en el modelo de Goffee y Jones (2003), y prácticas de gestión del conocimiento, en el modelo de Tarí y García-Fernández (2013), tienen un efecto tan considerable sobre el nivel empresarial, que llegan incluso a sobreponerse por encima de la relevancia de las capacidades empresariales en esa relación. Dados los hallazgos, aquí se presenta una propuesta de intervención social que se enfoca en potenciar los aspectos específicos de esas variables intervinientes que pueden contribuir a mejorar de manera significativa el nivel empresarial. Se parte, entonces, de la premisa que la solidaridad y las prácticas de gestión del conocimiento, en forma independiente, tienen un efecto positivo considerable en el nivel empresarial.

2. EVIDENCIA EMPÍRICA

La evidencia empírica muestra el siguiente escenario: las Mype de servicios de la región Moquegua se caracterizan por un nivel de prácticas de gestión del conocimiento que se ubica entre los niveles bajo y moderado, que se verifica también en sus dimensiones (creación de conocimiento, almacenamiento y transferencia, y aplicación y uso). El mejor desempeño lo hacen en cuanto a creación de conocimiento; en ese sentido, casi 43% de las Mype que participaron del estudio alcanza por lo menos el nivel medio de la variable. En contraste, las

mayores deficiencias se identifican en almacenamiento y transferencia, y aplicación y uso de conocimiento.

3. PROPÓSITO

Esta propuesta apunta a potenciar el nivel empresarial de las Mype de servicios la región Moquegua, por medio de intervenciones centradas en la solidaridad como componente de la cultura organizacional, y en la gestión del conocimiento que posee, adquiere o desarrolla la Mype de servicios.

4. PRINCIPIOS GUÍA

Principio de creación continua del conocimiento. Toda organización genera información, en realidad, un cúmulo ingente de información que, mediante el aprendizaje se transforma en conocimiento (Denford y Ferris, 2018). En ese sentido, toda organización tiene el potencial de generar conocimiento y, de hecho, lo genera en tanto aprende en mayor o menor medida en función de la información que genera durante los procesos que subyacen a sus operaciones. Si bien esta aseveración se extiende a la generalidad de organizaciones, con fines de lucro o no, es decir, empresas (entre ellas, las mype) u otro tipo de organizaciones, es más cierta en el caso de las empresas de servicio en tanto el bien que ofrecen, un servicio, es de naturaleza intangible y, por lo tanto, difícil de evaluar más allá de la percepción y la subjetividad de quien la adquiere.

Principio de perecibilidad del conocimiento. Aunque existe un proceso de generación constante de conocimiento en la mayor parte de organizaciones (Raudeliūnienė et al, 2018), éste tiende a perderse, a desaparecer, si no se encuentra la manera de aprovecharlo al interior de la organización mediante procedimientos orientados a su preservación y uso; es decir, si no se gestiona.

Principio de transmisibilidad del conocimiento. El conocimiento es susceptible de ser transmitido; de hecho, toda la historia de la humanidad muestra un esfuerzo sostenido por transmitir el conocimiento adquirido o generado por medio de diferente tipo de registros. Si bien es cierto que el conocimiento explícito (Nonaka y Takeushi, 1999) es mucho más fácil de almacenar, transformar y

transferir por medios formales (Si, 2017), también el conocimiento tácito es susceptible de preservarse, por lo menos en parte, si se arriba a un modo sistematizado de hacerlo; de allí la importancia de introducir la gestión del conocimiento en una organización o, si las condiciones no permiten la puesta en marcha de un sistema completo de gestión, por los menos algunas de las prácticas que la identifican en un esfuerzo por sistematizar los procesos relativos al tratamiento eficaz de la información y conocimiento que genera.

5. MODELO TEÓRICO

Esta propuesta parte de un modelo teórico que sostiene que las capacidades empresariales explican el nivel empresarial. En realidad, esta premisa sigue siendo válida, y en su planteamiento detallado, da lugar al modelo teórico que se expone en los siguientes postulados:

1. La creación de una mype implica asumir desafíos a nivel de emprendedor.
2. El modo como asume esos desafíos, revela sus capacidades empresariales (CE).
3. Con la mype en operación, ésta debe asumir desafíos comerciales, de organización y financieros (comorfin).
4. Para responder a los desafíos comorfin, la mype debe configurar subsistemas internos: SOD, SPRO, SMERC, SCONT, SCORP.
5. El avance o logro en la configuración de los subsistemas expresa el nivel empresarial (NE).
6. El modo como la mype responde a desafíos comorfin, da forma a la cultura de la empresa (CO). La orientación de CO, sociabilidad (SOC) o solidaridad (SOL), influye en NE.
7. En el proceso, se genera conocimiento (K). Si éste se utiliza, potencia NE. El modo como se usa K identifica las prácticas de gestión del conocimiento (PGC).
8. CO y PGC potencian el efecto de CE en NE

Sin embargo, los resultados muestran que ese modelo experimenta variaciones profundas cuando se considera la acción de variables como la cultura organizacional y las prácticas de gestión del conocimiento. Este modelo modificado sigue los postulados del modelo original, pero introduce los cambios que se verifican con la incorporación de la cultura organizacional, en la dimensión solidaridad, y las prácticas de gestión del conocimiento. En las líneas siguientes se detalla este modelo:

1. La creación de una mype implica asumir desafíos a nivel de emprendedor
2. El modo como asume esos desafíos, revela sus capacidades empresariales (CE)
3. Con la mype en operación, ésta debe asumir desafíos comerciales, de organización y financieros (comorfin).
4. Para responder a los desafíos comorfin, la mype debe configurar subsistemas internos: SOD, SPRO, SMERC, SCONT, SCORP
5. El avance o logro en la configuración de los subsistemas expresa el nivel empresarial (NE)
6. El modo como la mype responde a desafíos comorfin, da forma a la cultura de la empresa (CO). La orientación de CO, solidaridad (SOL), influye en NE. Así, SOL tiene efecto grande en NE. Y SOL se superpone al efecto de CE en NE.
7. En el proceso, se genera conocimiento (K). Si éste se utiliza, potencia NE. El modo como se usa K identifica las prácticas de gestión del conocimiento (PGC). Así, PGC tiene efecto grande en NE. Y PGC se superpone al efecto de CE en NE.
8. PGC tiene efecto grande en NE. PGC anula efecto de CE en NE. Y PGC se superpone al efecto de SOL en NE.

Cabe señalar que el efecto de la solidaridad y las prácticas de gestión del conocimiento es tan fuerte, que la capacidad de la mype de servicios para responder a los desafíos comerciales, organizacionales y financieros y continuar creciendo, en el propósito de constituirse y alcanzar el comportamiento de empresa (incrementar

su nivel empresarial) en la práctica se sustenta en la orientación hacia la solidaridad, en lo que concierne a cultura organizacional, y en la potenciación de la prácticas de gestión del conocimiento. En ese sentido, cuando se acoplan a las capacidades empresariales su valor se incrementa notablemente. Sin embargo, debe advertirse que ni la cultura organizacional ni la gestión del conocimiento se sostienen por sí mismas en el modelo, ni son suficientes por sí mismas para apuntalar el incremento del nivel empresarial.

6. COMPONENTES

La propuesta se desarrolla en base a los siguientes componentes, en función de los ejes de trabajo que se proponen y de las actividades que les son pertinentes:

Tabla
Ejes y actividades de la propuesta

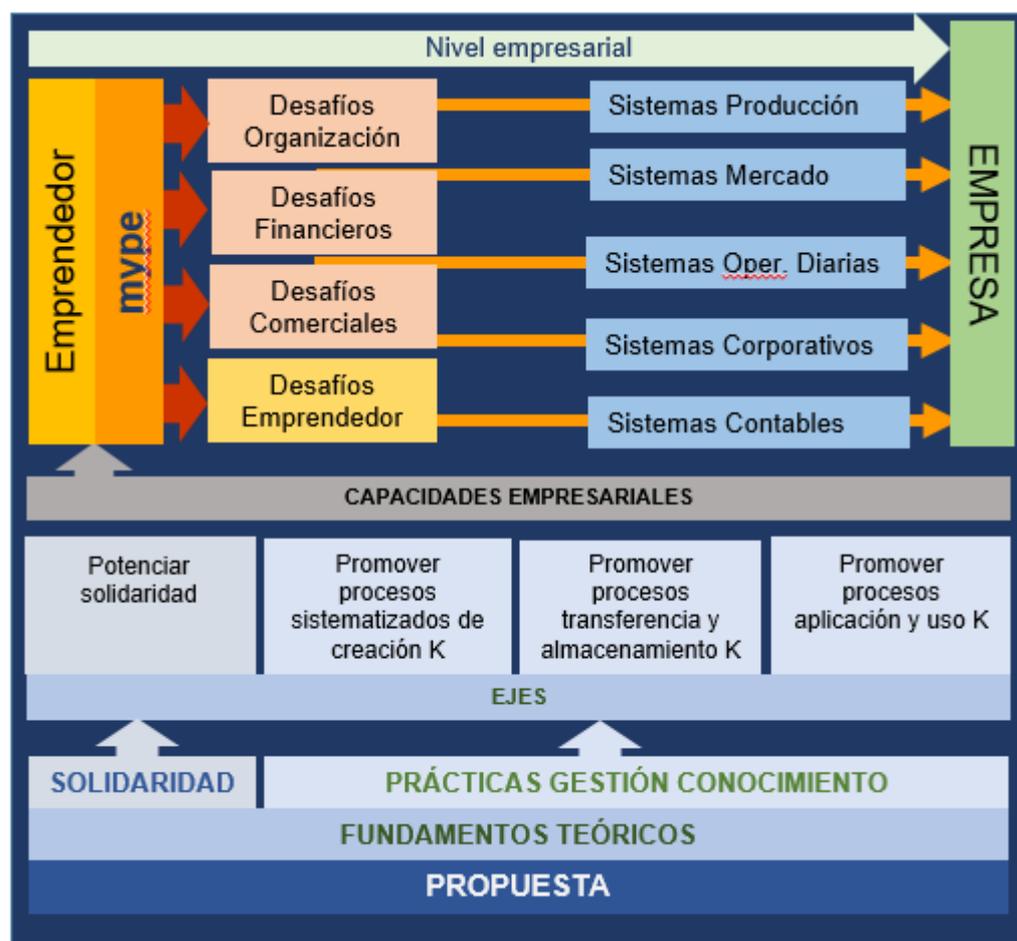
Ejes		Actividades	
E1	Potenciar la solidaridad	1.1	Difundir entre los colaboradores y de manera continua los objetivos de la empresa.
		1.2	Promover autoevaluación de la eficacia y productividad del trabajo.
		1.3	Alentar el deseo de triunfo y la capacidad para identificar o aprovechar oportunidades.
		1.4	Alentar la identificación permanente de la competencia.
E2	Promover procesos sistematizados de creación de conocimiento	2.1	Sistematizar los procedimientos de recolección de información sobre el personal, los clientes y las variables de mercado.
		2.2	Sistematizar procedimientos para la recuperación de información que posee la mype para la realización de nuevos trabajos.
		2.3	Elaborar y distribuir informes sobre avances realizados en la empresa.
		2.4	Elaborar y distribuir entre el personal de la mype manuales de funciones y de procedimientos, en relación con las operaciones de la empresa.
E3	Promover procesos de acopio y transferencia de conocimiento	3.1	Alentar la compartición y uso del conocimiento en las operaciones de la empresa.
		3.2	Alentar la elaboración y difusión de propuestas de los colaboradores para la mejora de las operaciones de la empresa.
E4	Promover procesos a aplicación del conocimiento	4.1	Alentar el trabajo en equipo para la resolución de problemas.

-
- 4.2 Alentar la participación del personal en los procesos estratégicos y operativos de la empresa.
-
- 4.3 Promover alianzas y acuerdos de cooperación con otras empresas y con universidades o centros tecnológicos.
-
- 4.4 Promover en el personal la determinación de sus objetivos laborales y el mejoramiento de sus habilidades y conocimientos.
-

En forma gráfica, el modelo de intervención se representa en la figura siguiente:

Figura

Modelo gráfico de la propuesta



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdul, O.E. (2018). Entrepreneurial skills and growth of Small and Medium Enterprise (SMEs): A comparative analysis of Nigerian entrepreneurs and Minority entrepreneurs in the UK. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 27–46.
- Abdullah, S., Imran, C. & Musa, M. (2017). The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurship Characteristics and Competitive Advantage of Small and Medium Catering Enterprises in Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 409-414.
- Agudelo, E., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673-684.
- Ahmed, M. & Shafiq, s. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(3), 20-29.
- Akbar, F., Razak, A., Wadood, F. & Bin Tasmin, R. (2018). The Effect of Marketing Strategies Construct on Firm Performance: Results from Pilot Survey. *Path of Science*, 3(4), 5.1-5.7. Doi: 10.22178/pos.21-5
- Al Ahabbi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2018). *Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. Journal of Knowledge Management*. doi:10.1108/jkm-08-2017-0348
- Alenzy, M.Z. (2018). Strategic Approach of Saudi Small and Medium-Sized Enterprises: More of Emergent or Deliberate? *International Business Research*, 11(3), 110-107.

- Alfaro, G.G. & Alfaro, V.G. (2012a). Gestión del conocimiento en la pequeña y mediana empresa. González, M. (coord.) *Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado de <http://www.audytax.mx/wp-content/uploads/2014/08/ACACIA-XVI.pdf>
- Alfaro, G.G. & Alfaro, V.G. (2012b). Modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa. *Sotavento M.B.A.*, 20, julio – diciembre, 8-21.
- Alsaaty, F.M. (2017). Dwindling Entrepreneurial spirit in the United States: A Time for Rethinking and Action. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 5(1), June, 55-63. DOI: 10.15640/jsbed.v5n1a6
- Amah, E. & Okoisama, T. (2017). Risk Taking and Survival of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria. *Archives of Business Research*, 5(11). Doi:10.14738/abr.511.3769
- Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar. Nociones básicas para la investigación social*. Buenos Aires: Brujas.
- Anderson, D.R., Sweeney, D.J. & Williams, T.A. (2012). *Estadística para negocios y economía*. 11ª ed. México: Cengage Learning.
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio. El crecimiento social según los Estilos de Vida*. Lima: Planeta.
- Argandoña, A. (2001). *La Nueva Economía y el crecimiento económico*. Documento de Investigación N°437. Barcelona: IESE, Universidad de Navarra, España.
- Arora, V., Habermeier, K., Ostry, J.F. & Weeks-Brown. (2013). La liberalización y el manejo de los flujos de capital: una visión institucional. *Revista de Economía Institucional*, 15(28), primer semestre, 205-255.
- Arrieta, D. (2018). Influencia de los factores internos en la competitividad actual y futura en el sector comercial y servicios. Análisis multivariante perceptual. *Revista Interamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 7(13), enero – junio. DOI: 10.23913/ricea.v7i13.110

- Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 22, 70-80.
- Baaba, R. (2017). Benefits and Challenges of International Financial Reporting Standards Adoption in Ghana: Accounts and Business Managers' Perspective. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 7(2), 178-193. Doi:10.5296/ijafr.v7i2.12040
- Baird, D.C. (1992) *Experimentación. Una introducción a la teoría de mediciones y al diseño de experimentos*. 2ª. Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Bamel, U.K., & Bamel, N. (2018). *Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective*. *Journal of Knowledge Management*. doi:10.1108/jkm-10-2017-0460
- Bhide, A. (1999). Las preguntas que todo emprendedor debe responder. *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- Blackman, A. et al. (2020). *La política pública frente al Covid-19. Recomendaciones para América Latina y el Caribe*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-politica-publica-frente-al-Covid-19-recomendaciones-para--America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Bloodgood, J.M, (2019). Knowledge acquisition and firm competitiveness: the role of complements and knowledge source. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 46-66. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0430>
- Bojadjiev, M., Tomovska, A., Mirocevic, B., Stefanovska-Petkovska, M. (2018). Organizational Culture and the "Voice" of Small Enterprises in the Electrical Engineering Service Sector in the Republic of Macedonia. *Universal Journal of Management*, 6(8), 263-272. Doi: 10.13189/ujm.2018.060801
- Breitenecker, R.J., Harms, R., Weyh, A., Maresch, D. & Kraus, S. (2016). When the difference makes a difference – the regional embeddedness of

- entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2016.
<http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2016.1255432>
- Bryan, L., Fraser, J., Oppenheimer, J. & Rall, W. (2001). *La carrera por ganar el mundo. Estrategias para crear una gran empresa global*. México: Oxford University Press México.
- Buchanan, D.A. & Huczynski, A.A. (2019). *Organizational Behaviour*. 10th edition. Pearson Education Limited.
- Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J. & Kianto, A. (2018). Knowledge management strategies, intellectual capital, and innovation performance: a comparison between high- and low-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2017-0150>
- Burke, P. (2002). *Historia social del conocimiento. De Gutenberg a Diderot*. Barcelona: Paidós.
- Burke, P. (2012). *Historia social del conocimiento Vol. II. De la Enciclopedia a la Wikipedia*. Barcelona: Paidós.
- Cabrera, E.M. & Mauricio, D. (2017). Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(1), 31-65. Doi: 10.1108/IJGE-01-2016-0001
- Caiceo Escudero, J. (2018). El porqué del desarrollo insuficiente de la filosofía de las ciencias sociales. *El Futuro del Pasado*, 9, 393-418.
<http://dx.doi.org/10.14516/fdp.2018.009.001.014>
- Calvo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Tendencias*, 19(1), enero – junio, 140 – 163. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.181901.91>
- Camarero-Rioja, L., Almazán-Llorente, A. & Mañas-Ramírez, Beatriz. (s/f). *Regresión Logística: Fundamentos y aplicación a la investigación sociológica*. Departamento de Sociología I: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Cameron, K.S. & Quinn, P.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*. Jossey-Bass.

- Cameron, K.S. & Quinn, P.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*. 3th ed. Jossey-Bass.
- Campos, W. B., Lizaraburu, L. M., & Campos, B. (2020). Estrategias de legitimidad: hacia un modelo para empresas de reciente creación. *Magister Science Journal*, 1(1), julio-diciembre, 9-25. Recuperado a partir de <https://magisterpub.com/ojs/index.php/msj/article/view/24>
- Campos, W.B. (2013). ¿Planeamiento estratégico en las Mypes? Apuntes para un nuevo modelo de análisis. *Conocimiento para el desarrollo*, 4(1), enero-junio, 109-116.
- Cerda, J., Vera, C. & Rada, G. (2013). Odds ratio: aspectos teóricos y prácticos. *Revista de Medicina de Chile*, 141(2013), 1329-1335.
- Chan, W. & Mauborgen, R. (2016) *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Che, T., Wu, Z., Wang, Y. & Yang, R. (2018). Impacts of knowledge sourcing on employee innovation: the moderating effect of information transparency. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2017-0554>
- Chen, H., Cohen, P. & Chen, S. (2010). How Big is a Big Odds Ratio? Interpreting the Magnitudes of Odds Ratios in Epidemiological Studies. *Communications in Statistics—Simulation and Computation*, 39(4), 860-864, DOI: 10.1080/03610911003650383
- Chiavenato, I. (2009). *La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Cifuentes, J. y Camargo, A. (2018). La Importancia del Pensamiento Filosófico y Científico en la Generación del Conocimiento. *Cultura. Educación y Sociedad*, 9(1), 69-82. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.9.1.2018.05>
- Coaguila, E.A. (2010). *Voluntad emprendedora y nivel de proyección empresarial en las Mypes del distrito de Moquegua, región Moquegua, 2009*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Economía. Facultad de Ciencias

- Económico – Administrativas, Universidad Católica de “Santa María”, Arequipa, Perú.
- Cobo, C. (2012). *Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo*. Proyecto Avanz@: Competencias para la productividad de las Mipymes centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación. Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2th edition. Lawrence Erlbaum Associates
- Cohen, R.J. & Swerdlik, M.E. (2018). *Psychological Testing and Assessment. An Introduction to Tests and Measurement*. 9^a ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Colque, A.I. (2013). *Influencia de la gestión del talento en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, 2011*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración. Escuela de Postgrado, Universidad Privada de Tacna, Perú.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (3 de abril, 2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del Covid-19. Efectos económicos y sociales*. Informe Especial COVID-19 N°1. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf
- Correa, F., Leiva, V. & Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En Dini, M. & Stumpo, G. *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. pp. 9-34. Santiago: Naciones Unidas.
- Delfín, F.L. & Acosta, M.P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*, 40, 184-202.
- Denford, J.S. & Ferriss, A. (2018). Absorption, combination and desorption: knowledge-oriented boundary spanning capacities. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0325>
- Dini, M. & Stumpo, G. (coords.) (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Documentos de

- Proyectos (LC/TS.2018/75). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Domínguez, R.V. & Martins, M.F. (2014). Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development. *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(1), 131-147.
- Domínguez, R.V. & Martins, M.F. (2017). Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research. *Gestão & Produção, São Carlos*, 24(2), 248-265. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>
- Domínguez-Lara, S.A. (2017). El odds ratio y su interpretación como magnitud del efecto en investigación. *Educación médica*, 19(1), February, 65. Doi: 10.1016/j.edumed.2017.01.008
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- Durand, T. (1999). *El perfil y las habilidades del empresario*. PL17/136. Nota técnica. Departamento de Investigación del Instituto de Empresa, Madrid.
- Durand, T. (2008). *El perfil y las habilidades del empresario*. GE2/113. Instituto de Empresa, Madrid. Recuperado de http://ocw.ie.edu/ocw/materiales/gestion/GE2_113_NF.pdf
- Espino, P. (2005). *Estrategia de inserción en la Nueva Economía para las pymes en el Perú*. Tesis para optar el grado de Doctor en Economía y Desarrollo Industrial. Escuela de Postgrado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Espíritu, R., González, R.F. & Alcaraz, E. (2012). Desarrollo de competencias emprendedoras: Un análisis explicativo con estudiantes universitarios. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 22, 29-53. Doi: http://dx.doi.org/10.5209/rev_CESE.2012.v22.44644
- Estrada, S. & Dutreint, G. (2007). Gestión del conocimiento en pymes y desempeño competitivo. *Engevista*, 9(2), dezembro, 129-148.
- Eton, M., Mwosi, F., Mutesigensi, D. & Ebong, C.D. (2017). The Role Of Entrepreneurial Skills In The Performance Of Smes In Nebbi District, West Nile Region Uganda. *Researchjournali's Journal of Entrepreneurship*, 5(1), abril, 1-10.

- Farfán, D.Y. & Garzón, M.A. (2006). *La gestión del conocimiento*. Documento de investigación N°29. Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- French-Davis, R. (2017). Globalización económica y desarrollo nacional: evolución y algunos desafíos actuales. *Estudios Internacionales*, (2017), 89-112. DOI: 10.5354/0719-3769.2017.47534
- Fierro, E., & Mercado, P. (2011). La Gestión del Conocimiento y la Cultura centrada en el Conocimiento en mandos medios y directivos de Hospitales Públicos del Estado de México. *Investigación Administrativa*(109), 7-19.
- Foss, N.J. & Klein, P.G. (2016). Entrepreneurial discovery or creation? In search of the middle ground. *Academy of Management Review*, march, 1-9.
- Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización*, 44, Julio, 74-85. DOI: <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i44.371>
- French-Davis, R. (2017). Globalización económica y desarrollo nacional: evolución y algunos desafíos actuales. *Estudios Internacionales*, (2017), 89-112.
- Gatewood, E.J., Shaver, K.G. & Gartner, W.B. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behavior and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 371-391.
- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). *Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance*. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35-49. doi:10.1108/17561391211200920
- Gil, A. & Jiménez, J.J. (2014). El contexto económico global de la pyme. *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP*, 95, 155-179.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2018). *Global Report 2017/18*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Goffee, R. & Jones, G. (2003). ¿Qué mantiene unida a la empresa? En *Harvard Business Review*. *Dirigir personas en la empresa*. Barcelona: Deusto.
- Gómez, J.E. (2008). *Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en las pymes de nueva creación*. Tesis doctoral. Facultad de

- Ciencias Económicas y Empresariales, Universita Autonoma de Barcelona, España.
- González-González, J.A. (2009). *Manual Básico SPSS. Manual de introducción a SPSS*. Programa de Jóvenes Profesionales, Centro de Inserción Laboral, Universidad de Talca, Chile.
- Gudiño, R. C. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la economía ecuatoriana. *Revista Ciencia Administrativa*, 2, 146-157.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis. multivariante*. Pearson Prentice Hall.
- Han, S.H., Yoon, D.-Y., Suh, B., Li, B., & Chae, C. (2018). *Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior*. *Journal of Knowledge Management*. doi:10.1108/jkm-03-2018-0213
- Hannah, D., Parent, M., Pitt, L., & Berthon, P. (2018). *Secrets and knowledge management strategy: the role of secrecy appropriation mechanisms in realizing value from firm innovations*. *Journal of Knowledge Management*. doi:10.1108/jkm-09-2017-0389
- Harris, M. (2001). *Antropología cultural*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2009). *Comportamiento organizacional*. 12ª ed. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación científica*. 6ª. Edición. México: McGraw Hill / Interamericana Editores.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hernando, M.C. (2014). *Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España: especial referencia a los activos intangibles*. Tesis para

- optar el Título de Doctor en Ciencias de la Dirección. Programa de Doctorado en Ciencias de la Dirección, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Alcalá de Henares, Madrid, España.
- Hill, C. & Jones, G. (2012). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.
- Ibarra, M.A., González, L.A. & Demuner, M.R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35) enero-abril, 107-130. Doi:10.21670/ref.2017.35.a06
- Ikupolati, A.O., Adeyeye, M.M., Oni, E.O., Olatunle, M.A. & Obafunmi, M.O. (2017). Entrepreneurs' Managerial Skills as Determinants for Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 5(1), June, 1-6. Doi: 10.15640/jsbed.v5n1a1
- Ikupolati, A.O., Oni, E.O., Ijaiya, Adelabu & Olatunle, M.A. (2017). The Impact of Socio-Cultural Factors on Small Business Success in Federal University of Technology, Minna. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 5(2), December, 95-100. Doi:10.15640/jsbed.v5n2a9
- Izkandar, K., Ikhwan, M. Kosala, R. & Prabowo, H. (2017). Current Issue on Knowledge Management System for future research: a Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, 116(2017), 68-80. Doi: 10.1016/j.procs.2017.10.011
- John, A. & Storr, V.H. (2018). Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurship in Trinidad and Tobago. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(5), 582-610. Doi: 10.1108/JEC-05-2018-003
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Jordano, J. (2006). Evolución del emprendedor, al empresario, a la empresa. *Boletín de Estudios Económicos*, 189, diciembre, 1-24.

- Kantis, H. (ed.), Angelelli, P. & Moori, V. (col.) (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., Gonzalo, M. & Álvarez, P. (2013). ¿Emprendedores “ambiciosos” en Argentina, Chile y Brasil?: el Papel del Aprendizaje y del Ecosistema en la Creación de Nuevas Empresas Dinámicas. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 1(3), 33-60.
- Kirzner, I.M. (2007). El empresario. *Revista de Economía y Derecho*, 4(14), otoño, 1143-1367.
- Kiyosaki, R.T. & Lechter, S.L. (2004). *Guía para invertir de padre rico*. Bogotá: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.
- Kiyosaki, R.T. & Lechter, S.L. (2005a). *Padre Rico Padre Pobre*. Bogotá: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.
- Kiyosaki, R.T. & Lechter, S.L. (2005b). *Retírate joven y rico*. Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, 2005.
- Kotter, J.P. (2007). *Al frente del cambio*. Madrid: Empresa Activa.
- Kuhn, T.S. (1982). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Leme, M.T. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competences. *Brazilian Administration Review*, 6(1), January-March, 1-14.
- Llonch, J., Rialp, J. & Gómez, J. (2009). Capacidades empresariales y resultado en Pymes de nueva creación: el rol del marketing. *XIX Congreso Nacional de ACEDE*, setiembre, Toledo, España.
- Mahmood Aziz H., Baban Jabbar Othman, B., Gardi, B., Ali Ahmed, S., Yassin Sabir, B., Burhan Ismael, N., Abdalla Hamza, P., Sorguli, S., Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), May – Jun, 54-66. <https://dx.doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>

- Makinde, O.G. & Agu, C.U. (2018). Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Aba Metropolis. *Archives of Business Research*, 6(9), 49-69.
- Malagas, K., Gritzalis, S. & Nikitakos, N. (2017). The implementation of Goffee and Jones's types of organizational culture in a greek state-owned organization that introduced new technologies. *Foundations of Management*, 9(2917), 225-244. DOI: 10.1515/fman-2017-0018
- Mamani, G.R. (2009). *Factores del emprendedor que determinan el nivel empresarial en la región Moquegua*. Tesis presentada para optar el grado de Doctor en ciencias Empresariales. Unidad de posgrado de la facultad de Ciencias Contables y Financieras, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Mamani-Meza, E.A. (2015). *Método de gestión basado en estrategias para micro y pequeñas empresas del sector de mecánica de producción: caso Jodimac Metal Mecánica y Construcción EIRL*. Tesis para optar el grado de Doctor en Economía y Gestión Empresarial. Unidad de Postgrado de la Facultad de Economía, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Mankiw, N.G. (2012). *Principios de Economía*. México: Cengage Learning.
- Martin, J. (1994). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Masias, A. (2019). *La eficacia del liderazgo y su influencia en la cultura organizacional, en el Gobierno Regional de Moquegua, Perú*. Tesis para optar el grado de Doctor en Gobernabilidad y Gestión Pública Estratégica [no publicada]. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Perú.
- Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad*. Tesis doctoral. Facultad de Psicología, Universitat de Valencia, España.
- Mendenhall, W., Beaver, R.J. & Beaver, B.M. (2010). *Introducción a la probabilidad y estadística*. 13ª ed. México: Cengage Learning.

- Mendoza, J. & Garza, J.B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de negocios*, 6 (11), 17-32.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), November, 623-647. Recuperado de <https://www.dangeloadvantage.com/wp-content/uploads/2021/01/Three-perspectives-on-culture.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2019). *Estudios Económicos. Estadística Mipyme*. Disponible en <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Miralles, M. (2013). Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno. *Trabajo de Investigación para optar el Grado en Relaciones Laborales*. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mobit, M.O. & Mbella, M.E. (2016). An Assessment of the Effect of Entrepreneurship on Youth Unemployment in Africa: The Cameroonian Experience. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 4(1), June, 32-43. Doi: 10.15640/jsbed.v4n1a4
- Molina-Ycaza, D.E. & Sánchez-Riofrío, A.M. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica. *Revista San Gregorio*, 15, Julio-Diciembre, 104-111.
- Morales, P. (2007). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. Correlación y covarianza*. Madrid: Facultad de Ciencias Humanas y sociales, Universidad Pontificia Comillas.
- Mul, J. & Ojeda, R.N. (2014). Análisis de la gestión del conocimiento en empresas con actividades de innovación en Yucatán. *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Octubre 8, 9 y 10. Ciudad Universitaria, México.
- Mundaca-Guerra, J.A. (2018). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial para las Mypes de la región Lambayeque: caso Centro de Desarrollo Empresarial*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Bienestar Social y

- Desarrollo Local. Escuela de Postgrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Nacarino, J.E. (2017). *Factores limitantes del desarrollo de las microempresas formales en el departamento de Cajamarca y su relación con la toma de decisiones*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias. Escuela de Postgrado, Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
- Naciones Unidas. (2019). *Situación. Perspectivas de la Economía Mundial. Resumen Ejecutivo 2020*. Naciones Unidas.
- Navarro, R.A. & Moreira, C.A. (2018). Influencia de percepción y actitudes en la intención emprendedora. Análisis Factorial Confirmatorio para el caso Ecuador. *Revista Publicando*, 5(15, 2), 468-478.
- Nguyen, T. N. Q., Ngo, L. V., Northey, G., & Siaw, C. A. (2018). *Realising the value of knowledge resources and capabilities: an empirical study*. *Journal of Knowledge Management*. Doi:10.1108/jkm-09-2016-0372
- Nguyen, T.N., Phong Nham, T., Jintae Froese, F. & Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2019-0029>
- Niemelä, T. (2017). At The Podium of Enterprise Development Exploring the Cooperation Experiences between Publicly Funded Small Enterprises and Financial Advisors. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 5(2), December, 10-21.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of “BA”. Building Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), Spring, 40-54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, N. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japoneas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford México.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review. America Latina*, julio, 1-9.
- Obasan, K.E., Shobayo, P.B. & Amaghionyeodiwe, A.L. (2016). Ownership Structure and the Performance of Small and Medium Enterprises in Nigeria.

- Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 4(1), June, 11-21.
- Ocheni, S. (2015). Oil and Gas Industry and the Growth of Small and Medium Enterprises in Nigeria: Local Content Policy Implications. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 3(1), June, 66-75. DOI: 10.15640/jsbed.v3n1a7
- Oh, S.Y. (2018). *Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice*. *Journal of Knowledge Management*. doi:10.1108/jkm-02-2018-0087
- Olusegun, K.L., Olaoye, I.K. & Abdulrahaman, A.M. (2015). Knowledge management and entrepreneurial success in the Nigerian Small and Medium Enterprises. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(9), September, 311-322.
- Organización Internacional del Trabajo et al. (2020). *Uniendo fuerzas en América Latina y el Caribe para ayudar a minimizar la crisis del Coronavirus (COVID-19) y fomentar empresas responsables y sostenibles*. OIT, OCDE, OACNUDH, REDESCA, UNICEF, Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Recuperado de https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/WG/JointCoronavirusStatement_es.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (11 de marzo, 2020b). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020*. Disponible en <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Organización Mundial del Comercio. (2013). *Informe anual 2013*. Ginebra: Organización Mundial del Comercio.
- Organización Mundial del Comercio. (2018). *Informe sobre el comercio mundial. El futuro del comercio mundial: cómo las tecnologías digitales están*

- transformando el comercio mundial*. Ginebra: Organización Mundial del Comercio.
- Owen, N.K. & Masa, R.D. (2015). Conducting measurement invariance tests with ordinal data: A guide for social work researchers. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 6(2), 229–249. <https://doi.org/10.1086/681607>
- Pampillón, R. (2001). La nueva economía: análisis, origen y consecuencias. Las amenazas y las oportunidades. *Economía Industrial*, 340(2001), 43-50.
- Parra, M. & Rubio, G. (2017). Factores distintivos de emprendimiento que propiciaron el éxito: casos de estudio en empresarios de Ibagué, Tolima. *Pensamiento y Gestión*(43), 89-127.
- Pérez, C. (2005). *Técnicas estadísticas con SPSS 12. Aplicaciones al análisis de datos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Platero, M. (2014). *Un estudio sobre el papel del microempresario, y los factores internos y estratégicos de la microempresa española: el efecto de la edad en la capacidad innovadora*. Tesis para optar el grado de Doctor. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España.
- Popper, K. (1980). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos.
- Primo Tapia, W.J. & Turizo Tapia, H.F. (2017). Emprendedor y empresario: una construcción desde la dinámica del pensamiento económico. *Inquietud Empresarial*, 16(1), 15–52. <https://doi.org/10.19053/01211048.7625>
- Rajak, B. & Pandey, M. (2017). Exploring the relationship between job commitment and job satisfaction through a review of literatura. *Management Insight*, 13(1), 74- 79. <https://doi.org/10.21844/mijia.v13i01.8363>
- Ramírez, E.D. & Campos, W.B. (2020). Microempresas en pandemia: una aproximación desde el discurso del emprendedor. *Economía Y Negocios*, 2(2), 22–31. <https://doi.org/10.33326/27086062.2020.2.968>
- Ramírez, N., Mungaray, A., Aguilar, J.G. & Inzunza, A. (2017). Una explicación de la rentabilidad y poder de mercado de las microempresas marginadas. *Economía. Teoría y Práctica*, 46(2017), enero-junio, 97-113.
- Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V. & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*.

- Entrepreneurship and Sustainability Center*, 5(3), 542–554.
ff10.9770/jesi.2018.5.3(10)
- Ríquez, E. (1999). *La microempresa. Alternativa socioeconómica*. Colección Cuadernos Sociales. Lima: San Marcos.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). *Organizational Behavior. Global Edition*. 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Roberts, J.M. (2009). *Historia Universal. I. De los orígenes a los bárbaros*. Barcelona: RBA.
- Rodríguez, M. (2017). Los ciclos económicos de Schumpeter. *Ciencia Económica*, 6(10), enero-junio, 71-80. Doi: 10.22201/fe.24484962e.2017.v6n10.a5
- Rosales, O. (Comp.). *Globalización, integración y comercio inclusivo en América Latina*. Santiago: CEPAL.
- Rusu, S., Isac, F., Cureteanu, R. & Csorba, L. (2012). Entrepreneurship and entrepreneur: A review of literature concepts. *African Journal of Business Management*, 6(10), March, 3570-3575. DOI: 10.5897/AJBM11.2785
- Saavedra, M.L. & Camarena, M.E. (2015). Retos para el emprendimiento femenino en Latinoamérica. *Criterio Libre*, 13(22), enero – junio, 129-152.
- Salas-Arbeláez, L., García, M. & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(2017), 88.95.
- Samuelson, P.A. & Nordhaus, W.D. (2010). *Economía. Con aplicaciones a Latinoamérica*. 19^a. Edición. México: McGraw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una vision dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Schumpeter, J.A. (1983). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Schumpeter, J.A. (1983). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Ediciones Orbis.

- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2018). *Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing*. *Journal of Knowledge Management*. doi:10.1108/jkm-01-2018-0033
- Si, C.T. (2017). A Literature Review on Knowledge Management in Organizations. *Research in Business and Management*, 4(1), 30 – 43. Doi:10.5296/rbm.v4i1.10786
- Silveira-Pérez, Y., Cabezas-Pullés, D. & Fernández-Pérez, V. (2016). Emprendimiento: perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. *European Research on Management and Business Economics*, 22, 70–77.
- Simanca-Sotelo, M., Montoya-Restrepo, L.A. & Pastrana-Puche, Y. (2017). Análisis de la gestión del conocimiento en la industria transformadora de la cadena productiva de lácteos en Colombia. Gestión de la Innovación para la competitividad. *ALTEC XVII Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica*, 16-18 de octubre, Ciudad de México.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), September, 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Sommer, B. & Sommer, R. (2001). *La investigación del comportamiento. Una guía práctica con técnicas y herramientas*. México, Oxford University Press, 2001
- Sotelo-Raffo, J.L.F. (2016). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes: caso peruano*. Tesis doctoral. Doctorado en Administración y Dirección de Empresas, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España.
- Stein, G. (2008). *El arte de gobernar según Peter Drucker*. Barcelona: Gestión 2000.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. & Gilbert, D.R. (1996). *Administración*. 6ª. ed. México: Prentice Hall hispanoamericana.

- Storr, V.H. & John, A. (2011). The Determinants of Entrepreneurial Alertness and the Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Annual Proceedings of the Wealth and Well-Being of Nations*, 87-107.
- Tanaka, N. (2008). Creación de conocimiento: la Gestión del Conocimiento en organizaciones japonesas como sistema de innovación. *V Jornadas de Sociología de la UNLP*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
- Tarí, J.J. & García-Fernández, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 139-152.
- Tarí, J.J. & García-Fernández, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 151-176. DOI: 10.5295/cdg.100263jt
- Tehseen, S. & Ramayah, T. (2015). Entrepreneurial Competencies and SMEs Business Success: The Contingent Role of External Integration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 50-61. Doi:10.5901/mjss.2015.v6n1p50
- Thurik, R. & Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 140-149.
- Urrutia, P. (2011). *La integración económica centroamericana y sus principales componentes*. Guatemala: Asíes.
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), julio-diciembre, 126-156. Recuperado de [http:// www.redalyc.org/html/2110/211026873005/](http://www.redalyc.org/html/2110/211026873005/)
- Valdez-Juárez, L.E., García-Pérez, D. & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Management of knowledge, innovation and performance in SMEs.

- Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 141-176.
- Valdez-Pineda, D.I., Ochoa-Jaime, B.R., Sánchez-Rodríguez, J. & Osuna-Rivera, J.R. (2017). Cultura y Liderazgo: Influencia en el desempeño organizacional derivado de la representación del género en las Pymes del Sur de Sonora. *Revista Administración y Finanzas*, 4(12), Septiembre, 30-45.
- Valencia, P. & Patlán, J. (2011). El empresario descubridor de oportunidades de mercado: Puntos centrales de la teoría de Kirzner. *Tec Empresarial*, 5(1), Abril, 31-38.
- Van de Ven, A.H., Venkataram, S., Polley, D. & Garud, R. (1989). Processes of new business creation in different organizational settings. A.H. Van de Ven, H.L. Angel & M.S. Poole. (eds.). *Research on the Management of Innovation*. Pp.221-297. New York: Harper and Row.
- Villacres-Borja, R.M. (2018). *Gestión del emprendimiento y su impacto en la competitividad de las Mipymes manufactureras de la provincia de Bolívar en el Ecuador*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Walpole, R.E., Myers, R.H., Myers, S.L. & Ye, K. (2012). *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias*. México: Pearson Educación.
- Wang, O., Zhu, F.W., Song, H.Y., Hou, H.H. & Zhang, J.L. (2018). Visualizing the Academic Discipline of Knowledge Management. *Sustainability*, 10(682). doi:10.3390/su10030682
- Wu, I-L. & Hu, Y-P. (2018). Open innovation based knowledge management implementation: a mediating role of knowledge management design. *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0238>
- Yaseen, Z.K. & Marwan, Y. (2016). The Influence of Social Media on Recruitment and Selection Process in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 4(2), December, 21-27. Doi: 10.15640/jsbed.v4n2a3

- Ynzuzna, C., Izar, J., & Ávila, R. (2012). Cultura Organizacional, Gestión de Conocimiento y Desempeño Laboral. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 19(54), 77-86.
- Zaratiegui, J.M. (2002). *Alfred Marshal y la teoría económica del empresario*. Valladolid: Universidad de Valladolid, Secretariado de Publicaciones
- Zaridis, A.D. & Mousiolis, D.T. (2014). Entrepreneurship and SME's Organizational Structure. Elements of a Successful Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(2014), 463 – 467. Doi 10.1016/j.sbspro.2014.07.066
- Zeqiri, J. & Alija, S. (2016). The organizational culture dimensions – the case of an independent private university in Macedonia. *Studia Ubb Oeconomica*, 61(3), 20-31. DOI: 10.1515/subboec-2016-0002

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia de la Investigación

TÍTULO : Efectos de la *cultura organizacional* y la *gestión del conocimiento* en la relación entre *capacidades empresariales* y *nivel empresarial* en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.

INVESTIGADOR : William Britaldo Campos Lizarzaburu

	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
GENERAL	¿Cuáles son los efectos de la <i>cultura organizacional</i> y la <i>gestión del conocimiento</i> en la relación entre <i>capacidades empresariales</i> y <i>nivel empresarial</i> en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020?	Analizar los efectos de la <i>cultura organizacional</i> y la <i>gestión del conocimiento</i> en la relación entre <i>capacidades empresariales</i> y <i>nivel empresarial</i> en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.	La <i>cultura organizacional</i> y la <i>gestión del conocimiento</i> tienen efectos positivos en la relación entre <i>capacidades empresariales</i> y <i>nivel empresarial</i> de las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.	Variable independiente: <i>Capacidades empresariales</i> Indicadores: Capacidades comerciales Capacidades técnicas Capacidades humanas Capacidades financieras Variable dependiente: Nivel empresarial Indicadores: Sistemas de operación diaria Sistemas de producción Sistemas de mercado Sistemas contables Sistemas corporativos	Tipo de investigación: Investigación básica Investigación explicativa Diseño de investigación: Diseño no experimental Diseño longitudinal Diseño correlacional – causal Población: Micro y pequeñas empresas de servicios de la región N = 828 Mypes N1 = 799 N2 = 29 Muestra: n = 133 Muestreo aleatorio simple Técnica: Encuesta Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos Este instrumento incorpora:
ESPECÍFICOS	¿Cuál es el efecto de las <i>capacidades empresariales</i> en el <i>nivel empresarial</i> , en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020?	Determinar el efecto de las <i>capacidades empresariales</i> en el <i>nivel empresarial</i> , en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.	Las <i>capacidades empresariales</i> tienen un efecto positivo en el <i>nivel empresarial</i> , en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.	Variable interviniente 1: Cultura organizacional Indicadores: Sociabilidad Solidaridad Variable interviniente 2: Gestión del conocimiento Indicadores: Creación de conocimiento Transferencia y almacenamiento Aplicación y uso	
	¿Cuál es el efecto de las <i>capacidades empresariales</i> , moderada por la <i>cultura organizacional</i> , en el <i>nivel empresarial</i> , en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020?	Analizar el efecto de las <i>capacidades empresariales</i> , moderada por la <i>cultura organizacional</i> , en el <i>nivel empresarial</i> , en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.	Las <i>capacidades empresariales</i> , moderada por la <i>cultura organizacional</i> , tienen un efecto positivo en el <i>nivel empresarial</i> , en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.		
	¿Cuál es el efecto de las <i>capacidades empresariales</i> , moderada por la <i>gestión del conocimiento</i> , en el <i>nivel</i>	Analizar el efecto de las <i>capacidades empresariales</i> , moderada por la <i>gestión del conocimiento</i> , en el <i>nivel</i>	Las <i>capacidades empresariales</i> , moderada por la <i>gestión del conocimiento</i> , tienen un		

	<i>empresarial</i> , en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020?	<i>empresarial</i> , en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.	efecto positivo en el <i>nivel empresarial</i> , en las micro y pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua, 2020.		<i>Cuestionario de Capacidades Empresariales</i> <i>Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento</i> <i>Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?</i> <i>Test de Sistemas Empresariales R</i>
--	---	---	---	--	---

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO SOBRE EMPRENDEDORES Y EMPRENDIMIENTOS

INSTRUCCIONES

Este Cuestionario es estrictamente **confidencial**. Tiene por finalidad recoger información sobre los emprendedores que han fundado pequeñas empresas en la Región Moquegua. Por lo tanto, le agradeceremos responder con sinceridad y objetividad todos los ítems formulados, llenando TODOS los espacios en blanco con letra clara y legible y colocando un aspa (X) donde considere que es la mejor respuesta a las preguntas planteadas.

PRIMERA PARTE

0.1 Sexo: H 1
M 2

0.2 Edad: _____

Año de nacimiento: _____

0.3 Estado Civil: soltero 1 casado 2 separado 3

0.4 ¿Cuál es su nivel de instrucción?

- 1 Sin estudios
- 2 Primaria incompleta/ completa
- 3 Secundaria incompleta/ completa
- 4 Superior no universitaria
- 5 Superior universitaria

0.6 Ubicación de establecimiento: urbana 1 urbano marginal 2 rural 3

0.7 Este negocio, ¿en qué régimen está?

- 1 Simplificado
 - 2 Otro
-

CUESTIONARIO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES (CCE)

En esta parte, se le pide a usted que responda cada una de las siguientes preguntas, considerando el significado que se le da a los números que acompañan cada enunciado. Por favor, responda **todos** los ítems. Los números tienen el significado siguiente:

Muy malo(a)	1
Malo(a)	2
No tan malo(a)	3
Ni malo ni bueno(a)	4
No tan bueno(a)	5
Bueno(a)	6
Muy bueno(a)	7

Actualmente, ¿cómo se calificaría usted en las siguientes actividades?								
1.1	Hacer un estudio de mercado sobre su negocio	1	2	3	4	5	6	7
1.2	Planificar las acciones comerciales que requiere su negocio	1	2	3	4	5	6	7
1.3	Especializarse en el sector de su negocio	1	2	3	4	5	6	7
1.4	Convencer a otros de las ventajas de su negocio	1	2	3	4	5	6	7
1.5	Transmitir los objetivos del negocio a sus posibles socios	1	2	3	4	5	6	7
1.6	Vender los productos a los posibles clientes	1	2	3	4	5	6	7
Actualmente, ¿cómo calificaría usted...?								
2.1	Su formación escolar o profesional	1	2	3	4	5	6	7
2.2	Su experiencia laboral anterior o experiencia profesional	1	2	3	4	5	6	7
2.3	Su capacidad para incorporar innovaciones tecnológicas a su proyecto	1	2	3	4	5	6	7
2.4	Su capacidad para definir el funcionamiento de las áreas de su empresa	1	2	3	4	5	6	7
2.5	Su capacidad para proponer soluciones novedosas a problemas de producción	1	2	3	4	5	6	7
2.6	Su sentido práctico para realizar planes de acción	1	2	3	4	5	6	7
Actualmente, ¿cómo se calificaría usted en las siguientes acciones?								
3.1	Mantener el control objetivo de las situaciones	1	2	3	4	5	6	7
3.2	Encontrar ventajas para pasar a la acción	1	2	3	4	5	6	7
3.3	Identificar las acciones necesarias de un plan	1	2	3	4	5	6	7
3.4	Conseguir recursos humanos para ejecutar un plan	1	2	3	4	5	6	7
3.5	Desarrollar formas de estímulo para mejorar el rendimiento del trabajador	1	2	3	4	5	6	7
3.6	Defender los intereses del negocio	1	2	3	4	5	6	7
Actualmente, ¿cómo calificaría su capacidad para...?								
4.1	Formar capital propio para invertir en el negocio	1	2	3	4	5	6	7
4.2	Conocer cuántos fondos de apoyo puede captar	1	2	3	4	5	6	7
4.3	Conseguir ayudas de otras instituciones	1	2	3	4	5	6	7
4.4	Conocer cuánto puede endeudarse considerando sus bienes o inmuebles no hipotecados	1	2	3	4	5	6	7
4.5	Poner en marcha procedimientos de asignación de dinero en su negocio	1	2	3	4	5	6	7
4.6	Limitar los gastos que no corresponden al negocio	1	2	3	4	5	6	7

Sigue en la siguiente página.

ESCALA DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (EPGC)

INSTRUCCIONES

Este Cuestionario es estrictamente **confidencial**. Tiene por finalidad recoger información sobre los emprendedores que han fundado pequeñas empresas en la Región. En esta parte, se le pide a usted que responda cada una de las siguientes preguntas, atendiendo al significado que se le da a los números que acompañan cada enunciado. Considere lo que ocurre en SU empresa. Por favor, responda **todos** los ítems.

Los números tienen el significado siguiente:

Casi nunca o nunca	1
Muy pocas veces	2
Algunas veces	3
Varias veces	4
Frecuentemente	5
Casi siempre	6
Siempre	7

Creación de conocimiento								
1.1	Se recoge información sobre sus trabajadores:	1	2	3	4	5	6	7
1.2	Se recoge información sobre sus clientes:	1	2	3	4	5	6	7
1.3	Se hacen estudios de mercado:	1	2	3	4	5	6	7
1.4	Se usan los archivos de la empresa para obtener información que se necesita para realizar el trabajo:	1	2	3	4	5	6	7
1.5	Se distribuye información formal (la que proporciona la gerencia):	1	2	3	4	5	6	7
1.6	Se distribuye información no oficial (que no proporciona la gerencia):	1	2	3	4	5	6	7
1.7	Se elaboran informes sobre avances que se han dado en la empresa:	1	2	3	4	5	6	7
1.8	Se distribuyen informes entre los trabajadores sobre avances que se han dado en la empresa:	1	2	3	4	5	6	7
1.9	Se usan los sistemas informáticos para compartir información dentro de la empresa:	1	2	3	4	5	6	7
1.10	La gerencia comparte su opinión sobre el impacto de la nueva información en la empresa:	1	2	3	4	5	6	7
1.11	Los trabajadores muestran que entienden lo mismo sobre conocimientos de su área de trabajo:	1	2	3	4	5	6	7
1.12	La empresa desecha información obsoleta para buscar información actualizada:	1	2	3	4	5	6	7
1.13	Se utilizan manuales de funciones o manuales de procedimientos para realizar las actividades de la empresa:	1	2	3	4	5	6	7

Almacenamiento y transferencia de conocimiento								
2.1.1	Los trabajadores utilizan el conocimiento como fuente de poder sobre sus compañeros de trabajo:	1	2	3	4	5	6	7
2.1.2	Los trabajadores se niegan a compartir su conocimiento con sus compañeros de trabajo:	1	2	3	4	5	6	7
2.1.3	La contratación de nuevos trabajadores ha afectado los conocimientos importantes para las actividades de la empresa:	1	2	3	4	5	6	7
2.1.4	La contratación de nuevos trabajadores ha afectado las habilidades importantes para las actividades de la empresa:	1	2	3	4	5	6	7
2.1.5	Se utilizan procedimientos específicos para recoger propuestas de los trabajadores que sirvan como conocimiento de la empresa:	1	2	3	4	5	6	7

2.1.6	Se crean bases de datos para almacenar conocimientos con el propósito de utilizarlos posteriormente:	<input type="checkbox"/>						
2.1.7	Se utilizan procedimientos formales para dar a conocer en la empresa las mejores prácticas laborales:	<input type="checkbox"/>						
2.1.8	Se utilizan procedimientos para dar a conocer las propuestas de los empleados después de que son evaluadas:	<input type="checkbox"/>						
2.1.9	Se utilizan procedimientos para dar a conocer las propuestas de los empleados después de que son diseñadas:	<input type="checkbox"/>						
2.1.10	Se utilizan redes informáticas para acceder a bases de datos y documentos de la empresa:	<input type="checkbox"/>						
2.1.11	Los trabajadores reconocen que existe conocimiento al alcance de todos en la empresa:	<input type="checkbox"/>						

Aplicación y uso de conocimiento

3.1	La gerencia promueve el trabajo en equipo:	<input type="checkbox"/>						
3.2	Se utilizan equipos de trabajo donde participan trabajadores de diferentes áreas de la empresa:	<input type="checkbox"/>						
3.3	Se resuelven problemas de la empresa conformando equipos de trabajo:	<input type="checkbox"/>						
3.4	Se hace caso de las recomendaciones de los equipos de trabajo:	<input type="checkbox"/>						
3.5	Se hacen reuniones para informar los avances producidos en la empresa:	<input type="checkbox"/>						
3.6	El personal participa en la definición de la estrategia de la empresa:	<input type="checkbox"/>						
3.7	El trabajador se responsabiliza de su equipo de trabajo:	<input type="checkbox"/>						
3.8	Los trabajadores toman decisiones por sí mismos:	<input type="checkbox"/>						
3.9	Los trabajadores hacen sugerencia:	<input type="checkbox"/>						
3.10	Se establecen alianzas con otras empresas para promover el conocimiento de esta empresa:	<input type="checkbox"/>						
3.11	Se establecen acuerdos de cooperación con universidades o centros tecnológicos para promover el conocimiento de esta empresa:	<input type="checkbox"/>						
3.12	Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes en la oferta de los productos o servicios de la empresa:	<input type="checkbox"/>						
3.13	Se utilizan procedimientos establecidos para potenciar el conocimiento en la empresa:	<input type="checkbox"/>						
3.14	La gerencia instruye a los trabajadores para que éstos alcancen sus objetivos laborales:	<input type="checkbox"/>						
3.15	Se ofrecen oportunidades para mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores de la empresa:	<input type="checkbox"/>						
3.16	Se actualizan las bases de datos:	<input type="checkbox"/>						
3.17	Se registran en documentos los procesos de organización de la empresa en manuales de desempeño:	<input type="checkbox"/>						

Sigue en la siguiente página.

CUESTIONARIO ¿CUÁL ES SU CULTURA EMPRESARIAL?

Este Cuestionario tiene como propósito identificar la cultura de su empresa. A continuación, se presenta una serie de aspectos, que deben ser evaluados por usted. Para ello, califique cada aspecto en función de la escala siguiente:

- | | |
|---|--------------------|
| 1 | Casi nunca o nunca |
| 2 | Muy pocas veces |
| 3 | Algunas veces |
| 4 | Varias veces |
| 5 | Frecuentemente |
| 6 | Casi siempre |
| 7 | Siempre |

Le pedimos total sinceridad y objetividad en su calificación.

Para evaluar el nivel de sociabilidad de su empresa, califique con qué frecuencia se dan las siguientes conductas:								
1.	Los empleados intentan hacer amigos y mantener relaciones estrechas	1	2	3	4	5	6	7
2.	Los empleados se llevan bien	1	2	3	4	5	6	7
3.	Los empleados de nuestro grupo se relacionan fuera de la oficina frecuentemente	1	2	3	4	5	6	7
4.	Los empleados realmente se aprecian mutuamente	1	2	3	4	5	6	7
5.	Cuando un empleado deja el grupo, seguimos manteniendo contacto	1	2	3	4	5	6	7
6.	Los empleados se hacen favores unos a otros, porque se aprecian	1	2	3	4	5	6	7
7.	Los empleados se confían asuntos personales entre ellos	1	2	3	4	5	6	7

Para evaluar el nivel de solidaridad de su empresa, califique con qué frecuencia se dan las siguientes conductas:								
8.	Nuestro grupo comprende y comparte los mismos objetivos institucionales	1	2	3	4	5	6	7
9.	El trabajo se realiza con objetividad y productividad	1	2	3	4	5	6	7
10.	Nuestro equipo toma medidas drásticas ante el bajo rendimiento	1	2	3	4	5	6	7
11.	El deseo grupal de triunfar es elevado	1	2	3	4	5	6	7
12.	Cuando surgen oportunidades para obtener alguna ventaja competitiva, actuamos rápido para aprovecharla	1	2	3	4	5	6	7
13.	Compartimos los mismos objetivos estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
14.	Sabemos claramente quién es la competencia	1	2	3	4	5	6	7

Sigue en la siguiente página.

TEST DE LOS SISTEMAS EMPRESARIALES R

<i>En esta empresa, ¿existen procedimientos específicos que permitan ...?</i>			SÍ	NO
Sistemas de operación diaria				
1.	1.1	Responder el teléfono, fax o correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	1.3	Generar respaldos y archivo de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	1.3	Mantenimiento de sistema eléctrico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	1.4	Mantenimiento de sistema telefónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	1.5	Mantenimiento de la seguridad física de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemas de producción				
6.	2.1	Desarrollo de productos o servicios que vende su negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7.	2.2	Selección de proveedores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8.	2.3	Capacitación de empleados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9.	2.4	Fijación de precios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sistemas de mercado				
10.	3.1	Recepción y almacenamiento de productos como inventario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11.	3.2	Registro de pedidos efectuados a su negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	3.3	Envío de pedidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	3.4	Devolución de productos y su recepción en inventario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	3.5	Reembolso de dinero a clientes insatisfechos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	3.6	Respuesta rápida a quejas de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	3.7	Reemplazo de productos defectuosos u otras formas de garantía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17.	3.8	Desarrollo y mantenimiento de una base de datos de los clientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18.	3.9	Seguimiento de estadísticas de ventas efectuadas por periodo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sistemas contables				
19.	4.1	Cotejo de inventario físico con registros contables	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20.	4.2	Sistema de facturación de los pedidos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21.	4.3	Cobro de cuentas pendientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	4.4	Mantenimiento de caja chica para pagos menores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	4.7	Vigilancia de la disponibilidad de efectivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemas corporativos				
24.	5.1	Toma de decisiones en su negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
25.	5.2	Evaluación de las operaciones en su negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
26.	5.4	Negociación y ejecución de contratos con los clientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
27.	5.5	Aprobar y efectuar las compras que requiere su negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
28.	5.6	Contratación y acuerdos con los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	5.7	Desarrollo y protección de la propiedad intelectual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	5.8	Seguridad legal para el negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
31.	5.9	Protección legal de productos que fabrica o servicios que ofrece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	5.10	Mantenimiento de vigencia de licencias del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Esta empresa cuenta con...?				
33.	5.3	un plan de desarrollo de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	3.10	un plan general de márketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	3.11	un plan de publicidad y/o un plan de relaciones públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	3.12	un sitio web	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
37.	4.5	registros contables llevados por un Contador	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
38.	4.6	un presupuesto de funcionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	5.11	otros establecimientos, además de éste	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
40.	5.12	cinco años de funcionamiento o más	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Formatos de validación respondidos por los expertos

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN No - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres	: VENEGAS GORDILLO, LUIS
1.2. Grado académico	: DOCTOR EN CONTABILIDAD Y FINANZAS
1.3. Profesión	: CONTADOR PÚBLICO
1.4. Institución donde labora	: UNIVERSIDAD SAN PEDRO
1.5. Cargo que desempeña	: DIRECTOR DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
1.6. Denominación instrumento	: CUESTIONARIO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES (CCE)
1.7. Autor del instrumento	: MAMANI ROMERO, G. (2009)
1.8. Programa de postgrado	: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

	INDICADORES	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
			1	2	3	4	5
1.	CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado, que facilita su comprensión					X
2.	OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables					X
3.	CONSISTENCIA	Existe organización lógica y relación con la teoría					X
4.	COHERENCIA	Existe relación entre contenidos e indicadores de la variable					X
5.	PERTINENCIA	Las categorías de respuesta y sus valores son apropiados					X
6.	SUFICIENCIA	Son suficientes en cuanto a cantidad y calidad					X
SUMATORIA PARCIAL							30
SUMATORIA TOTAL							30

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN Iva - 001	Versión 00	Vigencia 2015

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. VALORACIÓN CUANTITATIVA : TREINTA (30) _____
- 3.2. OPINIÓN DE APLICABILIDAD : FAVORABLE
- DEBE MEJORAR
- NO FAVORABLE
- 3.3. OBSERVACIONES : _____
- _____
- _____
- _____

Tacna, 18 de diciembre de 2019.


 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI _____ 17970788 _____

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fue - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres : GONZÁLEZ ZAVALA, LORENZO EDMUNDO
- 1.2. Grado académico : DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
- 1.3. Profesión : INGENIERO QUÍMICO
- 1.4. Institución donde labora : UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO
- 1.5. Cargo que desempeña : DOCENTE INVESTIGADOR
- 1.6. Denominación del instrumento : ESCALA DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
- 1.7. Autor del instrumento : WILLIAM CAMPOS LIZARZABURU
- 1.8. Programa de postgrado : DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

	INDICADORES	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
			1	2	3	4	5
1.	CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado, que facilita su comprensión					X
2.	OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables					X
3.	CONSISTENCIA	Existe organización lógica y relación con la teoría					X
4.	COHERENCIA	Existe relación entre contenidos e indicadores de la variable					X
5.	PERTINENCIA	Las categorías de respuesta y sus valores son apropiados					X
6.	SUFICIENCIA	Son suficientes en cuanto a cantidad y calidad				X	
SUMATORIA PARCIAL						4	25
SUMATORIA TOTAL							29

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN hve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. VALORACIÓN CUANTITATIVA : 29
- 3.2. OPINIÓN DE APLICABILIDAD : FAVORABLE
 DEBE MEJORAR
 NO FAVORABLE

3.3. OBSERVACIONES : _____

Tacna, 18 de diciembre de 2019.


 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI 06908486

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres	: COLQUE JARA, ARELIZ IRMA
1.2. Grado académico	: DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN
1.3. Profesión	: PSICÓLOGA
1.4. Institución donde labora	: ESCUELA DE POSGRADO UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI
1.5. Cargo que desempeña	: COORDINADORA DE SEGUNDAS ESPECIALIDADES
1.6. Denominación instrumento	: CUESTIONARIO ¿CUÁL ES SU CULTURA EMPRESARIAL?
1.7. Autor del instrumento	: GOFFEE, R. & JONES, G. (2003)
1.8. Adaptaciones	: MASÍAS, A. (2019). MODIFICACIÓN: WILLIAM CAMPOS LIZARZABURU
1.9. Programa de postgrado	: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

	INDICADORES	CRITERIOS Sobre los items del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
			1	2	3	4	5
1.	CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado, que facilita su comprensión					X
2.	OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables				X	
3.	CONSISTENCIA	Existe organización lógica y relación con la teoría					X
4.	COHERENCIA	Existe relación entre contenidos e indicadores de la variable					X
5.	PERTINENCIA	Las categorías de respuesta y sus valores son apropiados					X
6.	SUFICIENCIA	Son suficientes en cuanto a cantidad y calidad					X
SUMATORIA PARCIAL						4	5
SUMATORIA TOTAL							29

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN Ite - 001	Versión 00	Vigencia 2015

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. VALORACIÓN CUANTITATIVA : 29
- 3.2. OPINIÓN DE APLICABILIDAD : FAVORABLE
 DEBE MEJORAR
 NO FAVORABLE

3.3. OBSERVACIONES : _____

Tacna, 18 de diciembre de 2019.


 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI 04434441

Anexos 4. Análisis de confiabilidad

Precisiones

El cálculo del coeficiente alfa-Cronbach se hizo con dos programas estadísticos: PSPP, que se utilizó para la muestra piloto ($n = 20$), y SPSS 22, que se utilizó con la muestra final ($n = 133$).

En cuanto al Test de Sistemas Empresariales R (TSER), en tanto se diseñó considerando alternativas de respuesta dicotómica, se calcularon el coeficiente Alfa-Cronbach, con SPSS 22, y el coeficiente Kuder-Richardson (KR20) con procedimientos de Excel.

Cuestionario de Capacidades Empresariales (CCE)

Alfa-Cronbach general

	n = 20 (piloto)	n = 133
Válido	20	133
Excluido ^a	0	0
Total	20	133
Alfa Cronbach	0,930	0,963
Alfa Cronbach (est)		0,963
N elementos	24	24

Alfa-Cronbach por dimensiones

	C.Emp	C.Com	C.Téc	C.Hum	C.Fin
Válido	133	133	133	133	133
Excluido ^a	0	0	0	0	0
Total	133	133	133	133	133
Alfa Cronbach	0,963	0,899	0,878	0,888	0,897
Alfa Cronbach (est)	0,963	0,901	0,879	0,888	0,899
N elementos	24	6	6	6	6

Tanto en la escala general de capacidades empresariales, como en cada una de sus dimensiones, los coeficientes Alfa-Cronbach evidencian una muy buena confiabilidad, en todos los casos, superiores incluso a 0,870. Es más, en la muestra piloto, efectuada solo con 20 casos y tomando en cuenta la escala total, el coeficiente alcanzó un valor de 0.930, que evidencia una excelente confiabilidad; la misma situación se encontró con la muestra total ($n=133$), donde el coeficiente alcanzó un valor de 0.963.

Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento (EPGC)

Alfa-Cronbach general

	n = 20 (piloto)	n = 133
Válido	20	133
Excluido ^a	0	0
Total	20	133
Alfa Cronbach	0,960	0,981
Alfa Cronbach (est)		0,980
N elementos	41	41

Alfa-Cronbach por dimensiones

	PGC	creación	transfer	aplicación
Válido	133	133	133	133
Excluido ^a	0	0	0	0
Total	133	133	133	133
Alfa Cronbach	0,981	0,943	0,939	0,969
Alfa Cronbach (est)	0,980	0,944	0,938	0,969
N elementos	41	13	11	17

En lo que concierne a la Escala de Prácticas de Gestión del Conocimiento (EPGC), así como en cada una de sus dimensiones, los coeficientes Alfa-Cronbach en todos los casos evidencian una muy buena confiabilidad, superiores 0,930. Esta excelente confiabilidad, se observa tanto en los datos de la muestra piloto, efectuada solo con 20 casos y tomando en cuenta la escala total, donde el coeficiente alcanzó un valor de 0,960, que evidencia una excelente confiabilidad. Con la muestra grande (n=133), el coeficiente alcanzó un valor todavía mayor, de 0.981.

Cuestionario ¿Cuál es su cultura empresarial?

	sociabilidad		Solidaridad	
	n = 20 (piloto)	n = 133	n = 20 (piloto)	n = 133
Válido	20	133	20	133
Excluido ^a	0	0	0	0
Total	20	133	20	133
Alfa Cronbach	0,860	0,938	0,860	0,955
Alfa Cronbach (est)		0,939		0,956
N elementos	7	7	7	7

En cuanto al Cuestionario ¿Cuál es su Cultura Empresarial?, debido a que está constituido por dos escalas independientes y no sumativas entre sí, que miden específicamente las dimensiones de la cultura organizacional, *sociabilidad* y *solidaridad*, en el enfoque de Goffee y Jones (2003), se analizó la confiabilidad considerando la independencia de las dos dimensiones. En este caso, los coeficientes Alfa-Cronbach, tanto para la muestra piloto como para la muestra final, evidencian una muy buena confiabilidad. En la muestra piloto, efectuada solo con

20 casos, el coeficiente alcanzó un valor de 0,860, en cada una de las subescalas del instrumento. Y en la muestra final (n=133), el coeficiente alcanzó un valor de 0.938 en la escala de sociabilidad, y 0.955 en la escala de solidaridad.

Test de los Sistemas Empresariales R (TSER)

	n = 20 (piloto)	n = 133
Válido	20	133
Excluido ^a	0	0
Total	20	133
Alfa Cronbach	0.710	0.915
Alfa Cronbach (est)		0.910
KR20		0.915
N elementos	40	40

	NE	SOD	SP	SMERC	SCONT	SCORP
Válido	133	133	133	133	133	133
Excluido ^a	0	0	0	0	0	0
Total	133	133	133	133	133	133
Alfa Cronbach	0.915	0.560	0.685	0.747	0.838	0.725
Alfa Cronbach (est)	0.910	0.553	0.679	0.749	0.836	0.691
KR20	0.915	0.565	0.690	0.750	0.841	0.728
N elementos	40	5	4	12	7	12

En cuanto al Test de los Sistemas Empresariales R, la prueba piloto (n=20) arrojó un coeficiente alfa-Cronbach de 0,710, que es suficiente según varios autores (Cohen y Swerdlik, 2006), para la escala total; en ese momento no se hicieron mediciones de las subescalas. En la etapa final del estudio, con la muestra final (n=133), se encontró un coeficiente alfa-Cronbach de 0,915 para la escala total. Adicionalmente, se realizó el cálculo del coeficiente Kuder-Richarson 20, que también arrojó un valor de 0,915 para la escala total. En la etapa final se hicieron cálculos para cada una de las subescalas, lo que muestra muy buena confiabilidad para sistemas contables, buena confiabilidad para sistemas de mercado y sistemas corporativos, y confiabilidad aceptable para sistemas de operación diaria y sistemas de producción. Los coeficientes de confiabilidad de las subescalas de *sistemas de operación diaria* y *sistemas de producción* se explican por el escaso número de ítems que las integran. De todos modos, el coeficiente de cada subescala no resulta mayormente relevante en tanto la variable nivel empresarial se toma en su forma completa, lo que implica valorar la confiabilidad de la escala total.

Apéndice 5. Análisis inicial de la normalidad de las variables

Para el análisis de la normalidad, se utilizó la función explorar de SPSS. Siguiendo la recomendación de Hair et al. (1999), se realizó un análisis univariante para cada variable a tomarse en cuenta, empezando por la variable dependiente, *nivel empresarial*. Se tomaron en cuenta los valores de la prueba de Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors, considerada más adecuada que la prueba de Shapiro-Wilk para muestras de más de 50 elementos (Romero-Saldaña, 2016).

Finalmente, se realizó un análisis de normalidad multivariante mediante la prueba de Mardia, en R Studio, que confirmó la ausencia de normalidad multivariante.

Resumen de procesamiento de casos						
	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Índice Nivel Empresarial	133	100,0%	0	0,0%	133	100,0%

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Índice Nivel Empresarial	,068	133	,200*	,977	133	,024

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.
a. Corrección de significación de Lilliefors

Los resultados de la prueba indican que la distribución del *índice de nivel empresarial* se puede asumir como normal ($p = 0,200$).

Resumen de procesamiento de casos						
	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Índice Capacidades Empresariales	133	100,0%	0	0,0%	133	100,0%
Índice Sociabilidad	133	100,0%	0	0,0%	133	100,0%
Índice Solidaridad	133	100,0%	0	0,0%	133	100,0%
Índice Prácticas Gestión Conocimiento	133	100,0%	0	0,0%	133	100,0%

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Índice Capacidades Empresariales	,089	133	,012	,984	133	,114
Índice Sociabilidad	,095	133	,005	,974	133	,013
Índice Solidaridad	,089	133	,012	,968	133	,003
Índice Prácticas Gestión Conocimiento	,050	133	,200*	,978	133	,031

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.
a. Corrección de significación de Lilliefors

El análisis de la normalidad de las variables independientes muestra que la distribución del *índice de prácticas de gestión del conocimiento* se puede asumir

como normal ($p = 0,200$), mientras que las otras tres variables (*capacidades empresariales, sociabilidad y solidaridad*) no.

Referencias

- Pedrosa, I., Juarros-Basterretxea, J., Robles-Fernández, A., Basteiro, J. & García-Cueto, E. (2015). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar? *Universitas Psychologica*, 14(1), enero-marzo, 15-24.
- Romero-Saldaña, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería del Trabajo*, 6(3), 105-114.

Apéndice 6. Tablas auxiliares

En esta sección se presentan algunas tablas que apoyaron la argumentación expuesta en la Discusión de resultados (apartado 4.6).

Tabla A1

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis realizados considerando nivel empresarial con tres categorías

VI	Escala	Categ.	VD	Escala	Categ.	Covariables	Escala	Categ.	Método
ICE	categórica	1,2,3	INE	categórica	1,2,3	IPGC ISOC ISOL	categórica categórica categórica	1,2,3 1,2,3 1,2,3	Pasos
ICE	categórica	1,2,3	INE	categórica	1,2,3	PGC ISOC ISOL	métrica métrica métrica		pasos
ICE	categórica	1,2,3	INE	categórica	1,2,3	IPGC	métrica		pasos
ICE	categórica	1,2,3	INE	categórica	1,2,3				entrar

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos. (ex tabla 83)

Tabla A2

Región Moquegua: micro y pequeña empresa de servicios. Análisis realizados considerando nivel empresarial con dos categorías

VI	Escala	Categ.	VD	Escala	Categ.	Covariables	Escala	Categ.	Método
ICE	categórica	1,2,3	INE	categórica	1,2	IPGC ISOC ISOL	categórica categórica categórica	1,2,3 1,2,3 1,2,3	entrar
ICE	categórica	1,2,3	INE	categórica	1,2	IPGC ISOC ISOL	categórica categórica categórica	1,2,3 1,2 1,2	entrar
ICE	categórica	1,2	INE	categórica	1,2	IPGC ISOC ISOL	categórica categórica categórica	1,2,3 1,2 1,2	entrar
ICE	categórica	1,2	INE	categórica	1,2	IPGC ISOC ISOL	categórica categórica categórica	1,2 1,2 1,2	entrar
ICE	categórica	1,2	INE	categórica	1,2	IPGC ISOC ISOL	métrica métrica métrica		entrar
ICE	métrica		INE	categórica	1,2	IPGC ISOC ISOL	métrica métrica métrica		entrar

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos. (ex tabla 83)

Tabla A3

Efectos de la incorporación de las covariables en el efecto de capacidades empresariales en nivel empresarial

		B	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% Inferior	para EXP(B) Superior	tamaño efecto	efecto en X-Y
O1	ICE	9,106	20,539	0,000	9011,946	175,580	462554,894	grande	
	Constante	-6,879	23,707	0,000	0,001			insignificante	
O2	ICE	3,384	1,566	0,211	29,498	0,147	5913,727	grande	
	ISOC	0,526	0,137	0,712	1,692	0,104	27,535	pequeño	nulo
	ISOL	5,811	9,351	0,002	333,983	8,057	13844,936	grande	negativo
	Constante	-7,019	16,935	0,000	0,001			insignificante	nulo
O3	ICE	2,913	1,354	0,245	18,419	0,136	2493,026	grande	
	IPGC	8,531	18,314	0,000	5068,864	101,886	252178,189	grande	negativo
	Constante	-6,870	19,716	0,000	0,001	0,136	2493,026	insignificante	nulo
OG	ICE	-0,121	0,043	0,836	0,886	0,281	2,788	insignificante	
	IPGC	7,832	13,114	0,000	2519,518	36,344	174664,797	grande	negativo
	ISOC	0,711	0,184	0,668	2,037	0,079	52,409	pequeño	nulo
	ISOL	3,237	2,035	0,154	25,455	0,298	2173,275	grande	nulo
	Constante	-6,793	16,556	0,000	0,001	0,281	2,788	insignificante	nulo

Nota. Elaboración propia en base a datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario sobre emprendedores y emprendimientos.

Síntesis del proceso de contrastación de hipótesis

En la siguiente tabla, se sintetizan los resultados de los contrastes efectuados en torno de las hipótesis propuestas:

Tabla A4

Síntesis del proceso de contrastación de hipótesis de investigación

	Enunciado	Decisión
HE1	: Las <i>capacidades empresariales</i> tienen un efecto positivo en el <i>nivel empresarial</i> .	Se acepta
HE2	: Las <i>capacidades empresariales</i> , moderadas por la <i>cultura organizacional</i> , tienen un efecto positivo en el <i>nivel empresarial</i> .	Se rechaza
HE3	: Las <i>capacidades empresariales</i> , moderadas por las <i>prácticas de gestión del conocimiento</i> , tienen un efecto positivo en el <i>nivel empresarial</i> .	Se rechaza
HG	: Las <i>capacidades empresariales</i> , moderadas por la <i>cultura organizacional</i> y las <i>prácticas de gestión del conocimiento</i> , tienen un efecto positivo en el <i>nivel empresarial</i> .	Se rechaza

Nota. Elaboración propia en base a las tablas 80 a 85.

Apéndice 7. Matriz de datos

2	información general										capacidades empresariales																								
3	sexo	edad	GE	EC	NE	Reg	Prov	Zon	RT	Giro	comerciales						técnicas			humanas				financieras											
4	N°	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.5.10	0.6	0.7	0.8	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15	1.16	1.17	1.18	1.19	1.20	1.21	1.22	1.23	1.24	
5	1	2	39	4	2	4	1	1	1	1	9	3	5	6	4	5	7	6	6	5	3	4	4	6	4	4	6	5	7	6	4	3	5	5	5
6	2	2	32	3	2	4	1	1	1	2	9	2	6	6	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	6	6	5	5	4	4	6
7	3	1	52	7	2	4	1	1	1	1	4	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	5	5	5	6	6	7	7	5	6	6	7
8	4	1	42	5	2	5	1	1	1	2	9	6	4	6	5	6	7	4	6	6	6	7	6	6	6	7	7	5	7	6	7	5	6	6	7
9	5	2	35	4	2	4	1	1	1	2	9	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	6	4	6	4	4	3	4	4	5
10	6	1	57	8	2	4	1	1	1	2	4	4	6	5	4	5	7	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	4	6	5	5	4	5	4	5
11	7	1	39	4	2	5	1	1	1	2	4	6	6	7	6	6	7	6	7	7	6	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7
12	8	1	46	6	2	4	1	1	1	2	4	5	6	5	4	5	5	5	6	5	5	6	7	6	6	4	5	3	6	6	5	5	6	7	7
13	9	2	32	3	2	5	1	1	1	2	9	6	5	7	7	7	6	5	5	6	7	5	6	4	7	6	6	6	7	7	6	4	5	6	7
14	10	2	47	6	2	4	1	1	1	1	10	4	6	7	4	5	6	5	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	7	5	5	2	6	5	6
15	11	2	33	3	2	4	1	1	1	1	10	3	5	5	4	4	6	4	5	4	3	4	6	4	5	5	4	6	6	4	4	1	2	3	4
16	12	2	29	2	3	5	1	1	1	1	10	6	6	7	5	6	7	6	6	7	6	7	6	6	6	6	5	7	7	6	5	5	6	6	6
17	13	1	34	3	1	4	1	1	1	1	3	2	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	4	1	3	4	5
18	14	1	37	4	1	4	1	1	1	2	3	3	5	6	5	6	6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	6	4	5	3	3	3	5
19	15	1	41	5	2	4	1	1	1	2	3	4	4	7	5	5	7	4	4	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6
20	16	1	48	6	2	4	1	1	1	1	15	5	5	6	5	6	6	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	7	6	2	2	2	2	5
21	17	1	44	5	3	3	1	1	1	1	15	5	6	7	5	6	7	3	4	5	6	5	5	5	5	4	5	3	6	5	5	3	3	3	6
22	18	1	54	7	2	5	1	1	1	2	12	5	5	6	5	4	5	7	7	6	5	5	5	6	5	5	5	4	6	6	6	5	6	5	5
23	19	1	62	9	2	5	1	1	1	2	12	4	4	6	5	4	6	6	6	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
24	20	2	44	5	2	5	1	1	1	2	12	5	6	6	6	6	7	7	6	5	5	6	7	6	6	6	7	6	7	6	5	5	6	6	6
25	21	1	51	7	2	5	1	1	1	2	12	6	5	7	6	5	5	6	6	5	6	5	6	4	5	5	4	4	6	5	5	4	5	4	5
26	22	1	48	6	2	5	1	1	1	2	12	6	6	7	6	6	7	6	6	7	5	6	6	5	6	6	6	6	7	6	6	6	7	6	7
27	23	2	39	4	1	5	1	1	1	2	12	7	6	7	6	5	5	4	4	6	6	5	7	6	6	6	5	5	7	7	6	6	6	7	7
28	24	1	57	8	3	5	1	1	1	2	12	5	5	6	5	5	5	7	7	5	4	5	6	5	5	4	5	4	6	5	5	5	5	4	5
29	25	1	50	7	3	5	1	1	1	2	12	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	6
30	26	2	47	6	2	5	1	1	1	2	12	6	7	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	6	7	7	6	6	7	6	6
31	27	1	46	6	2	5	1	1	1	2	6	5	6	6	6	5	7	5	5	5	6	5	6	5	7	6	5	5	7	6	5	5	6	5	5
32	28	1	38	4	2	5	1	1	1	2	6	6	6	7	7	6	7	5	7	6	5	6	5	7	6	6	6	5	7	5	5	6	6	6	6
33	29	2	47	6	3	5	1	1	1	2	6	5	5	4	5	5	6	4	5	5	4	5	5	5	5	4	6	5	4	5	4	5	5	5	5
34	30	2	41	5	2	4	1	1	1	2	11	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
35	31	1	48	6	2	5	1	1	1	1	11	5	6	5	4	5	6	5	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	6	6	6
36	32	2	34	3	2	4	1	1	1	1	11	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	6	5	4	4	6	4	4	5	5	5	5
37	33	1	29	2	1	4	1	1	1	2	17	4	3	6	5	6	5	5	5	7	4	6	4	4	4	5	4	4	6	3	3	4	4	4	4
38	34	1	32	3	2	4	1	1	1	2	17	5	5	5	4	4	6	5	6	5	6	4	4	5	5	4	5	7	5	5	6	5	5	4	4
39	35	1	57	8	2	3	1	1	1	1	16	4	4	6	4	5	4	6	7	4	6	6	7	6	6	6	4	5	6	6	5	6	5	4	4
40	36	1	64	9	2	3	1	1	1	1	16	4	4	5	5	4	6	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	3	6	5	4	4	4	4	4

N°	información general									capacidades empresariales																										
	sexo	edad	GE	EC	NE	Reg	Prov	Zon	RT	Giro	comerciales				técnicas				humanas				financieras													
	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.5.1	0.6	0.7	0.8	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15	1.16	1.17	1.18	1.19	1.20	1.21	1.22	1.23	1.24			
37	1	64	9	2	5	1	1	1	2	5	6	5	7	6	5	5	7	7	5	6	5	5	6	5	6	5	5	6	5	4	5	5	4	4		
38	2	37	4	2	5	1	1	1	2	5	6	6	6	5	4	5	6	5	7	6	6	5	6	5	5	6	5	5	6	5	6	4	5	5		
39	1	44	5	2	5	1	1	1	2	5	5	6	6	5	4	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	4	6	5			
40	1	41	5	2	5	1	1	1	2	5	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7	6	6	5	6	6		
41	2	73	11	4	5	1	1	1	1	5	4	5	6	4	4	5	6	7	4	5	4	5	6	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4			
42	2	46	6	2	5	1	1	1	1	5	5	5	6	4	4	5	7	6	5	5	4	6	6	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	6		
43	2	58	8	2	5	1	1	1	1	5	4	4	5	4	4	4	6	6	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4		
44	1	61	9	2	4	1	1	1	1	5	6	6	6	5	5	4	6	7	6	5	5	6	6	5	5	6	4	6	6	5	5	6	4	4		
45	2	54	7	2	5	1	1	1	1	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	3		
46	1	76	12	3	3	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	6	4	5	3	6	6	6	6	5	6	4	4	6	4	6	4	5	4		
47	1	33	3	1	4	1	1	1	1	7	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	6	5	4	4	3	3	4	4	4		
48	1	49	6	2	4	1	1	1	1	7	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
49	1	41	5	2	4	1	1	1	2	7	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	6	6	5	4	5	4	4	5	4	4	
50	2	34	3	2	4	1	1	1	2	7	5	4	5	5	5	4	6	4	5	4	5	5	5	5	4	6	6	6	5	4	5	5	5	4	4	
51	2	28	2	1	4	1	1	1	1	7	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	
52	1	33	3	1	5	1	1	1	2	7	5	6	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5	6	5	5	4	4	4	5	
53	1	27	2	2	4	1	1	1	2	7	6	6	6	4	6	6	6	7	7	6	6	6	6	7	6	6	7	6	7	6	6	6	6	5	5	
54	2	35	4	2	4	1	1	1	2	7	6	5	7	5	7	6	5	6	7	6	6	7	6	7	6	6	7	6	7	6	6	6	6	6	5	
55	2	37	4	2	4	1	1	1	1	16	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	
56	2	44	5	2	4	1	1	1	1	16	3	4	6	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
57	2	46	6	2	4	1	1	1	1	16	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	
58	2	43	5	2	4	1	1	1	1	16	4	3	5	5	3	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	
59	1	52	7	2	4	1	1	1	2	1	5	4	6	4	5	6	5	6	4	5	5	6	5	6	4	5	6	6	5	5	6	5	4	5	5	
60	1	43	5	2	4	1	1	1	2	1	4	4	6	5	4	5	6	5	3	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	6	6	
61	1	62	9	2	3	1	1	1	1	1	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5
62	1	57	8	3	3	1	1	1	1	1	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	
63	1	39	4	2	4	1	1	1	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	
64	1	48	6	2	4	1	1	1	2	2	5	5	6	5	5	6	4	5	5	6	5	6	4	5	5	4	4	6	5	5	5	5	5	5	5	
65	1	56	8	4	3	1	1	1	2	2	3	3	5	4	3	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
66	1	63	9	2	4	1	1	1	1	2	5	4	6	5	4	5	5	6	5	5	6	6	5	6	5	5	5	6	4	6	6	5	4	4	4	
67	1	54	7	3	3	1	1	1	1	2	3	3	5	4	3	4	5	6	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	
68	1	65	10	2	4	1	1	1	2	2	4	4	6	5	5	6	4	5	4	5	4	5	4	6	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	
69	1	54	7	2	4	1	1	1	2	8	5	4	5	5	5	5	6	4	5	4	6	4	5	5	5	5	7	5	5	6	5	6	5	6	7	
70	2	49	6	2	5	1	1	1	2	8	6	5	6	5	5	5	6	6	5	5	4	5	5	6	5	6	4	7	6	5	5	6	6	6	6	

N°	información general										capacidades empresariales																								
	sew	edac	GE	EC	NE	Reg	Prov	Zon	RT	Giro	comerciales						técnicas				humanas				financieras										
	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.5.1	0.6	0.7	0.8	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15	1.16	1.17	1.18	1.19	1.20	1.21	1.22	1.23	1.24		
70	2	49	6	2	5	1	1	1	2	8	6	5	6	5	5	5	6	6	5	5	4	5	5	6	5	6	4	7	6	5	5	6	6	6	
71	1	57	8	2	4	1	1	1	2	8	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5	4	4	4	4	4	
72	1	61	9	2	4	1	1	1	2	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	6	5	4	4	3	4	4	
73	2	38	4	2	4	1	1	1	1	8	5	6	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	
74	2	46	6	2	4	1	1	1	1	8	5	5	6	5	5	5	4	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5	4	4	4	3	4	4	
75	2	58	8	2	3	1	1	1	1	8	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	
76	2	45	6	3	3	1	1	1	1	8	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	6	5	5	4	3	4	3	4	4	3	
77	2	55	8	2	4	1	1	1	2	8	5	6	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	3	4	
78	1	46	6	2	5	1	1	1	2	8	6	5	6	6	6	5	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	4	6	6	4	5	5	6	6	
79	2	47	6	3	3	1	1	1	1	8	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	
80	2	34	3	2	3	1	1	1	2	8	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	
81	1	28	2	1	4	1	1	1	1	14	5	5	7	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	4	4	6	4	4	4	4	4	4	
82	1	36	4	2	5	1	1	1	2	14	6	6	7	6	5	5	6	6	7	6	5	6	5	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	4	
83	1	42	5	2	5	1	1	1	1	14	6	6	5	5	5	5	5	5	7	6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	
84	2	45	6	2	4	1	1	1	2	7	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	6	4	6	6	5	6	6	5	5	
85	2	41	5	2	4	1	1	1	2	7	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	6	5	4	5	5	5	5	6	6	7	6	5	6	
86	1	37	4	2	5	1	1	1	1	7	5	5	5	4	4	5	6	5	5	4	4	6	4	5	4	6	5	5	5	5	6	5	6	5	
87	1	48	6	2	5	1	1	1	1	7	5	5	4	5	4	5	6	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	6	5	5	6	5	4	
88	1	24	1	1	5	1	1	1	1	13	4	5	7	6	5	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	4	5	5	4	4	3	2	5	4	
89	1	27	2	2	4	1	1	1	1	13	6	6	7	6	6	7	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	4	5	3	2	5	5	
90	1	25	2	1	4	1	1	1	1	13	5	6	7	7	6	6	6	6	5	6	6	7	6	6	6	6	5	5	5	6	4	3	6	5	
91	1	53	7	2	4	1	1	1	1	13	4	5	6	4	5	5	5	7	4	5	4	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	4	
92	1	23	1	1	4	1	1	1	1	13	5	6	7	6	6	6	7	6	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	3	3	5	4	
93	1	41	5	2	3	1	1	1	1	13	3	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	2	4	3	
94	1	43	5	1	4	1	1	1	1	13	5	5	6	5	6	6	5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	6	6	
95	2	38	4	2	4	1	1	1	1	13	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	
96	2	45	6	2	4	1	1	1	1	13	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	
97	1	48	6	1	4	1	1	1	2	13	6	5	7	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	
98	2	46	6	3	4	1	1	1	2	13	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	
99	1	42	5	2	4	1	1	1	1	13	3	6	7	7	6	7	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	7	6	5	4	4	3	6	
100	1	37	4	2	3	1	1	1	2	1	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	
101	2	33	3	1	5	1	1	1	2	1	4	4	6	5	4	5	6	5	3	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	6
102	1	46	6	2	4	1	1	1	1	1	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	
103	2	41	5	2	5	1	1	1	2	1	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	
104	1	52	7	2	4	1	1	1	2	1	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	
105	2	47	6	3	4	1	1	1	2	2	5	5	6	5	5	6	4	5	5	6	5	6	4	5	5	4	4	6	5	5	5	5	5	5	

N°	información general										capacidades empresariales																							
	sexo	edac	GE	EC	NE	Reg	Prov	Zon	RT	Giro	comerciales						técnicas			humanas				financieras										
	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.5.1	0.6	0.7	0.8	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15	1.16	1.17	1.18	1.19	1.20	1.21	1.22	1.23	1.24	
106	1	38	4	2	4	1	1	1	2	2	3	3	5	4	3	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
107	1	35	4	2	4	1	1	1	2	2	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	6	5	4	4
108	1	56	8	4	4	1	1	1	2	2	3	3	5	4	3	4	5	6	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	
109	1	48	6	2	4	1	1	1	1	10	4	5	6	4	5	4	5	6	4	5	6	5	4	4	3	5	5	4	3	4	5	3	2	5
110	2	37	4	2	5	1	1	1	1	10	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4
111	2	38	4	2	5	1	1	1	1	5	5	6	7	5	5	6	6	7	5	6	5	6	5	5	6	6	5	7	5	5	6	6	6	6
112	2	42	5	2	5	1	1	1	1	5	5	4	7	5	5	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	6
113	2	48	6	2	5	1	1	1	2	5	6	5	6	5	5	6	7	7	6	5	5	6	5	5	5	6	6	7	6	5	6	5	5	5
114	1	48	6	2	5	1	1	1	2	5	5	5	7	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	4	5	5	5	5
115	1	51	7	2	5	1	1	1	1	5	6	6	7	6	6	7	6	7	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6
116	1	58	8	2	5	1	1	1	1	12	6	6	6	5	6	6	6	7	6	6	5	6	6	6	6	6	5	7	6	5	6	5	6	6
117	2	33	3	2	5	1	1	1	2	12	6	5	7	5	5	6	7	7	6	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	6	6
118	1	59	8	3	5	1	1	1	1	12	7	6	6	5	5	7	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6	5	6	5	6	6
119	2	29	2	1	5	1	1	1	1	12	6	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5	6	5	6	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6
120	2	36	4	2	5	1	1	1	1	12	5	5	6	4	4	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5
121	1	67	10	2	3	1	1	1	1	19	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	4
122	2	38	4	2	4	1	1	1	1	19	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
123	2	42	5	2	4	1	1	1	1	19	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
124	1	42	5	2	3	1	1	1	1	20	4	5	5	4	5	5	4	6	5	5	4	4	5	5	6	5	5	4	5	6	6	5	5	5
125	1	44	5	2	5	1	2	1	2	25	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	6	7	6	7	6	6	4	6	7	6	3	7	7	7
126	1	50	7	2	5	1	1	1	2	6	6	6	7	6	7	6	7	6	4	7	6	5	6	6	6	4	6	5	4	4	3	4	5	5
127	1	49	6	1	5	1	1	1	2	6	6	5	5	5	6	6	7	4	6	6	3	6	6	6	6	7	6	6	6	5	5	5	5	6
128	1	41	5	1	4	1	1	1	2	21	6	5	7	6	5	5	4	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	7	6	6	6	5	5	5
129	2	80	13	2	5	1	1	1	2	18	5	5	7	5	5	5	7	7	6	6	6	7	5	5	6	6	6	7	6	5	5	6	6	7
130	1	50	7	2	5	1	2	1	2	5	6	5	6	5	5	6	5	7	6	7	7	7	6	7	6	6	7	6	7	7	6	6	7	
131	1	49	6	2	5	1	1	1	2	6	6	6	6	5	6	5	6	7	5	7	6	4	6	6	6	5	6	6	4	6	3	6	6	5
132	2	42	5	2	5	1	1	1	2	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	6	6	7	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	5
133	2	49	6	2	5	1	1	1	2	6	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	5

		prácticas de gestión del conocimiento																																									
		creación													almacenamiento y transferencia										aplicación y uso																		
N		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25	2.26	2.27	2.28	2.29	2.30	2.31	2.32	2.33	2.34	2.35	2.36	2.37	2.38	2.39	2.40	2.41	
1		5	5	2	3	3	5	2	1	2	2	2	4	1	3	3	3	2	2	4	2	1	1	5	3	2	2	2	1	1	1	4	2	3	1	1	4	2	2	2	2	2	1
2		2	2	1	2	1	1	1	1	5	2	5	1	1	4	5	2	2	1	1	1	1	2	4	5	4	4	1	1	2	1	3	2	5	4	1	3	1	2	2	3	1	
3		6	6	2	5	5	5	2	2	6	2	5	7	1	3	3	2	3	1	6	1	1	1	5	5	4	3	2	2	2	1	2	2	4	5	1	5	1	4	5	6	1	
4		6	3	1	6	2	4	2	1	7	4	5	6	5	4	3	2	2	4	7	4	5	4	7	6	5	2	5	5	3	2	4	4	6	6	2	6	2	4	5	5	3	
5		6	4	5	4	1	5	1	1	5	2	4	4	1	2	3	2	1	2	5	2	2	1	5	5	6	4	5	6	2	1	5	1	5	2	1	5	1	2	3	2	1	
6		5	4	1	5	2	4	1	1	4	3	4	5	1	3	2	1	1	1	5	1	2	2	6	6	5	4	4	5	2	1	4	1	4	3	1	5	1	2	2	3	1	
7		5	5	1	5	1	2	4	3	6	2	6	7	6	5	5	4	5	5	7	5	6	5	7	7	7	5	6	6	5	3	6	5	6	5	5	6	4	5	6	6	5	
8		6	6	1	5	3	3	2	2	6	3	5	4	2	6	6	5	5	1	6	3	1	1	4	5	3	1	1	1	1	2	4	1	7	1	1	3	1	2	3	1	1	
9		7	7	3	6	5	6	5	4	7	5	6	7	4	3	2	3	3	6	7	5	4	6	7	7	7	6	6	7	6	4	6	6	7	5	5	7	6	5	6	7	6	
10		5	6	2	5	1	2	2	1	5	2	5	4	1	3	3	2	2	2	4	1	1	1	5	5	5	4	4	5	3	2	4	2	4	3	1	4	3	4	5	3	2	
11		6	6	2	1	1	2	1	1	3	2	3	2	3	2	2	2	3	5	2	2	2	4	5	3	4	3	4	2	2	3	2	3	1	1	4	2	3	4	3	1		
12		6	7	5	7	5	5	5	3	7	6	2	6	5	2	2	1	1	5	7	5	5	5	7	7	7	6	7	7	5	4	6	6	7	6	4	7	6	2	6	7	5	
13		4	5	1	5	2	3	5	1	5	3	3	3	1	5	4	4	3	2	6	1	3	2	5	4	5	3	4	4	3	1	2	3	4	3	2	5	1	5	4	4	2	
14		4	5	1	3	2	3	1	2	4	5	5	2	2	4	4	4	4	1	3	2	2	2	6	6	5	4	4	4	2	1	5	5	5	4	1	5	1	3	3	3	2	
15		4	5	1	4	2	2	1	2	3	4	4	4	1	2	3	1	2	3	3	3	3	3	5	6	5	5	5	5	4	3	5	6	5	5	2	4	3	3	3	4	4	
16		5	4	2	3	1	3	2	2	4	4	4	3	2	4	3	2	3	1	2	1	2	1	6	7	6	6	6	6	4	5	6	5	4	6	5	4	6	5	6	6	5	
17		5	3	1	1	1	2	2	3	2	3	2	2	1	2	4	3	3	2	2	4	4	4	6	6	6	6	5	6	5	3	6	4	6	4	4	6	5	6	5	6	4	
18		6	7	5	7	5	6	5	5	6	5	6	4	6	5	4	2	2	5	6	5	5	5	6	7	6	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	6	6	
19		6	6	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	6	5	3	3	2	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	5	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4
20		7	7	6	6	5	5	4	4	6	5	6	5	6	5	4	3	3	5	6	5	6	6	6	7	6	6	6	5	5	6	6	6	7	6	5	6	6	6	6	7	7	
21		6	6	5	5	4	4	3	3	5	5	5	3	4	5	3	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	5	4	4	4	
22		7	7	6	7	6	6	5	5	6	6	7	6	7	6	6	4	4	6	7	6	6	6	7	7	7	7	6	6	6	5	5	6	7	6	6	5	5	6	6	7	7	
23		7	7	6	7	6	6	5	5	6	6	7	6	7	6	5	4	4	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6	7
24		6	6	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
25		7	7	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
26		7	7	5	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	4	5	3	3	5	5	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	5	5	7	6	
27		6	6	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	4	6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	6
28		5	6	6	5	5	5	5	5	7	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6	4	6	5	5	4	5	5	4	5	5	5	6
29		6	7	6	6	6	5	6	6	7	6	7	6	6	6	5	4	5	5	6	5	6	5	6	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	7
30		4	3	2	2	4	4	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	
31		6	5	4	4	4	5	5	3	3	4	5	3	2	3	2	3	2	1	1	2	1	1	2	1	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	3	1	2	2	2	2	2	
32		4	3	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2
33		5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	6	4	6	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4
34		5	4	3	5	4	4	3	4	5	5	5	6	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	5	3	5	4	5	3	3	5	5	4	
35		7	7	3	7	5	6	4	4	1	5	6	5	7	6	4	4	3	4	6	6	3	5	1	6	6	6	6	6	5	5	6	4	5	1	1	3	4	5	5	2	3	

prácticas de gestión del conocimiento																																											
N°	creación									almacenamiento y transferencia									aplicación y uso																								
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25	2.26	2.27	2.28	2.29	2.30	2.31	2.32	2.33	2.34	2.35	2.36	2.37	2.38	2.39	2.40	2.41		
34	5	4	3	5	4	4	3	4	5	5	5	6	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	5	3	5	4	5	3	3	5	5	4		
35	7	7	3	7	5	6	4	4	1	5	6	5	7	6	4	4	3	4	6	6	3	5	1	6	6	6	6	6	5	5	6	4	5	1	1	3	4	5	5	2	3		
36	6	6	3	5	5	5	4	4	1	5	6	5	7	5	4	3	3	3	5	4	3	4	1	6	6	6	5	6	4	5	5	4	4	1	1	3	2	5	4	1	2		
37	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	6	4	4	5	4	4	4	3		
38	5	6	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	6	5	3	2	3	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5		
39	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	5	4	2	4	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	5	5	4	5	6	6
40	6	7	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	5	5	4	3	6	7	6	5	6	6	6	6	6	5	6	4	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	7	
41	5	4	3	3	5	3	3	4	2	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	3	3
42	5	4	3	3	5	2	3	5	2	3	5	4	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	
43	4	3	3	3	4	2	3	4	2	3	5	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	
44	5	5	4	3	4	3	3	5	3	3	5	4	4	4	2	3	3	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
45	4	3	3	4	5	3	3	4	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
46	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	5	4	5	6	5	4	4	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	
47	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	4	5	3	2	4	3	4	2	2	4	2	2	3	2	2	
48	4	4	3	3	3	4	2	2	4	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	2	1	2	3	2	5	3	4	4	3	3	3	2	4	2	1	3	1	1	3	2	3		
49	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	2	2	3	3	3	2	1	4	2	4	4	3	4	3	2	3	2	3	1	1	5	1	1	2	2	2		
50	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	2	3	4	2	2	1	1	3	2	5	4	5	5	3	2	4	3	4	1	2	5	2	2	4	2	2		
51	5	4	3	3	5	5	4	3	4	4	3	4	2	5	5	3	3	4	3	2	1	2	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	5	4	2	4	2	1	3	2	3		
52	5	6	5	5	6	6	4	4	5	5	6	5	6	4	5	3	2	3	2	3	2	1	4	3	6	4	5	4	2	2	5	2	5	6	3	5	4	3	4	5	4		
53	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5	5	5	5	3	4	3	5	3	2	1	5	3	5	3	5	5	4	4	5	2	4	4	2	6	4	4	5	4	5		
54	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	3	2	5	3	5	4	4	5	3	5	4	3	4	3	2	6	5	2	4	3	4		
55	4	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	
56	3	3	2	1	2	3	1	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	4	1	2	2	1	1	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1		
57	4	4	3	2	4	4	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	1	2	2	1	2		
58	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1		
59	5	4	3	3	4	4	2	2	3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	6	4	5	6	3	5	5	4	5		
60	5	5	3	2	3	4	3	3	2	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	2	4	5	5	3	4	5	3	4	6	4	4		
61	4	4	3	2	4	3	2	2	2	4	4	3	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2			
62	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	4	3	3	
63	5	4	4	2	5	4	3	3	3	4	5	4	5	2	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	5	6	3	5	4	4	4		
64	5	3	3	2	4	4	3	2	2	4	5	3	4	2	4	4	2	3	4	4	3	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	6	3	5	5	3	5
65	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	3		
66	5	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	5	3	5	3	2	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	6	4	4	5	4	4	5	2	4		
67	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	
68	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	

prácticas de gestión del conocimiento																																										
N	creación											almacenamiento y transferencia										aplicación y uso																				
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25	2.26	2.27	2.28	2.29	2.30	2.31	2.32	2.33	2.34	2.35	2.36	2.37	2.38	2.39	2.40	2.41	
70	5	5	6	6	6	5	6	4	5	6	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	6	6	5	6	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	
71	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	6
72	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	6	4	5	5	3	5	4	4	5		
73	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	6	5	6	5	4	4	2	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
74	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	6	4	3	3	4	5	4	4	3	3	3	6	4	5	4	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	
75	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5		
76	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	
77	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	6	5	6	5	4	2	3	6	4	5	4	5	5	5	5	6	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
78	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	4	5	4	3	3	4	5	5	6	4	5	5	5	6	5	6	6	4	5	4	6	5	5	5	5	3	5	5	5	5	
79	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	4	
80	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	2	4	3	3	4	
81	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	4	4	4	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	
82	5	5	6	7	6	6	5	5	7	6	5	6	6	5	4	5	4	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	6	5	5	
83	6	6	5	6	6	6	6	4	7	6	6	6	6	4	5	4	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	4	5	6	5	5	
84	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	1	2	4	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	
85	4	3	2	3	3	4	3	2	4	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	3	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	
86	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	1	1	1	2	2	1	1	3	4	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1
87	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	4	3	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	1	1	2		
88	4	4	3	2	4	5	3	2	2	4	4	3	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1	2	3	2	3	4	1	1	4	2	3	2	1	4	2	1	4	3	1	2	
89	4	3	2	2	4	5	3	3	2	4	4	2	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	3	2	4	3	1	1	3	1	4	2	1	4	2	1	3	3	1	3	
90	4	4	3	3	5	5	3	2	2	3	5	3	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1	2	3	2	3	4	1	1	4	2	4	1	1	4	1	1	3	3	1	3	
91	6	4	3	4	4	5	2	3	2	4	5	4	3	2	2	1	1	1	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	1	4	2	4	1	1	4	2	1	4	4	1	2	
92	5	3	3	2	3	3	3	2	2	2	4	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	3	1	2	3	1	2	3	1	3	1	1	3	2	1	1	
93	5	3	2	2	3	3	2	2	1	3	4	2	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	1	3	1	1	2	1	1	3	2	1	1	
94	6	5	5	5	5	4	4	4	4	5	6	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	3	5	4	2	5	4	3	4	5	4	4	
95	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	5	3	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2	4	2	1	3	1	1	3	2	1	1	
96	4	2	2	3	4	4	2	2	1	2	4	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	1	2	3	2	3	1	1	3	2	1	2	2	1	1	
97	6	5	5	5	6	5	5	4	4	6	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	3	5	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	4	3	
98	4	3	3	2	3	3	2	3	1	2	4	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1	1	
99	5	4	1	2	5	6	1	1	1	5	7	3	1	3	3	1	3	1	1	2	4	4	1	5	5	5	5	6	2	2	5	5	6	1	1	6	1	5	6	1	1	
100	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	
101	5	5	3	2	3	4	3	3	2	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	2	4	5	5	3	4	5	3	4	6	4	4	
102	4	4	3	2	4	3	2	2	2	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	
103	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	4	3	3	
104	5	4	4	2	5	4	3	3	3	4	5	4	5	2	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	6	3	5	4	4	
105	5	3	3	2	4	4	3	2	2	4	5	3	4	2	4	4	2	3	4	4	3	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5

