

LA ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA EN EL SECTOR VETERINARIO: CASO BARRANQUILLA

Adriana Joulieth Cabarcas Solano¹

Lizeth Paola Fontalvo Rueda²

Carlos Alberto Rodríguez Arias³

Carlos Alfonso González Beleño⁴

RESUMEN

La presente investigación parte del entorno organizacional de las microempresas dedicadas al servicio de veterinaria en la ciudad de Barranquilla para lo cual se han identificado las diferentes estructuras que le permiten alcanzar adaptabilidad requerida en medio de dinámicas sociales cambiantes, estos, determinarán la identificación y adopción de la configuración estratégica como parte de los retos organizacionales que deberá asumir el gerente respecto a la toma de decisiones. Para lo anterior, se aborda desde una metodología exploratoria cuantitativa, aplicando un instrumento en escala de Likert. A través de dicho instrumento fueron medidos los factores de contingencia y adaptabilidad, fundamentados en el enfoque de la teoría de la contingencia y la escuela de la configuración estratégica, representados en cinco dimensiones diferentes. Para su desarrollo se parte en la extracción de primeros componentes, obteniendo 8 componentes de los cuales solo dos reflejan el mayor grado de explicación, de acuerdo a esto se decidió renombrar dichos componentes, buscando desarrollar y explicar por medio de estos el perfil de adaptabilidad para un entorno volátil y muy cambiante. Siendo este sector un mercado en cual, se producen cambios inesperados del entorno, las decisiones y las configuraciones estratégicas en torno a la adaptabilidad, deben tomarse en el corto plazo, y para tal fin las empresas deben configurarse bajo una estructura organizacional basada en la innovación y el liderazgo, que les permita desenvolverse de manera eficiente en entornos competitivos.

INTRODUCCIÓN

La Configuración Estratégica ha venido teniendo mayor relevancia en el desempeño organizacional para lo cual, y desde la teoría de la configuración estratégica de Mintzberg se pretende identificar el nivel de adaptabilidad como respuesta a entornos complejos y dinámicos.

Para lo anterior, la primera sección contiene el planteamiento del problema. En este, se muestra una descripción general del entorno en el que están inmersas las microempresas del sector veterinario de

¹ Docente del programa de administración de empresas de la Cooperación Universitaria Americana. E-mail: cgonzalez@coruniamericana.edu.co

² Docente del programa de ingeniería industrial de la Cooperación Universitaria América. E-mail: lfontalvo@coruniamericana.edu.co

³ Docente de la facultad de administración de la escuela de formación de infantería de marina. E-mail: Carlos.rodriguez@fim.eu.co

⁴ Docente del programa de administración de empresas de la Cooperación Universitaria Americana. E-mail: acabarcas@coruniamericana.edu.co

Barranquilla, describiendo cómo estas organizaciones experimentan dilemas y dificultades, en la toma de decisiones en las distintas áreas funcionales. Seguidamente, se realiza un recorrido por las teorías que aportan a la adaptabilidad organizacional, entre las cuales se resalta Mintzberg, Taylor y Fayol, Joan Woodward, Burns y Stalker, Laurence y Lorsh, quienes expresan supuestos o condiciones para la configuración estratégica de las empresas, que le permiten adaptarse al entorno. La tercera sección, contempla los aspectos metodológicos. La cuarta sección, contiene una visión general de un fenómeno observado por los investigadores, en el que se muestran elementos propios del entorno que enfrentan las Microempresas del Sector Veterinario en la ciudad de Barranquilla, pero también, admite que estas organizaciones utilizan ciertas estrategias para adaptarse y poder desarrollar sus actividades y procesos, obteniendo los mejores resultados.

LA CIUDAD Y SU ENTORNO COMPLEJO Y DINAMICO

La ciudad de Barranquilla se caracteriza por ser industrial, comercial y con gran capital multicultural, a finales del XIX se convirtió en puerto marítimo-fluvial, de mayor importancia para Colombia, la ciudad posee una ventaja estratégica ya que se encuentra ubicada en el delta del Río más importante de Colombia; más allá de ser un puerto marítimo la Ciudad cuenta con el aeropuerto “Ernesto Cortissoz” y con una zona de libre comercio, lo cual la posiciona como una ciudad con gran proyección comercial e industrial. Uninorte (2013).

El entorno en que las empresas de la Ciudad de Barranquilla se desenvuelven no solamente es cada vez más complejo, sino dinámico y de alguna manera caótico. Las lógicas de competencia, organización y dirección de empresas empiezan a percibirse agotadas frente al nuevo contexto. Las organizaciones comienzan a experimentar dilemas estratégicos en la toma de decisiones, percibiendo el dinamismo del ambiente que las rodea. La capacidad de adaptación desde un enfoque económico se puede considerar como una característica del sistema de producción de cada organización, resaltando su capacidad implícita para ajustar o modificar sus costos a raíz de la demanda. (Katayama y Bennett, 1999). Cada vez más, la tensión se hace evidente entre el contexto empresarial que enfrentan las microempresas, entre estos muchas situaciones problemas que potencializan o afectan su funcionamiento, en primera instancia se resalta la relacionada con la gestión del mercadeo, la cual se desarrolla desde el momento en que cada uno de dichos empresarios deciden esperar a partir de una actitud pasiva, que sus clientes sean quienes soliciten sus productos o servicios, dejando a un lado la gestión proactiva que origine la búsqueda de nuevos segmentos de mercados, incrementando de esta forma su ventaja competitiva. (Calderón y Castaño, 2005).

Los problemas relacionados con el área del mercadeo de la microempresa se encuentran centrado en el poco conocimiento que estas tienen sobre los beneficios que traen consigo la aplicación de los estudios de mercados, situación que se refleja al momento de dirigir y lanzar sus productos o servicios al entorno comercial, reflejando bajos índices de rotación de productos o ventas de servicios. Cabe resaltar que muchas veces la no utilización de dichas metodologías radica en el desconocimiento de la aplicación o ejecución del mismo; el problema tecnológico en el que se define la elección de tecnologías de producción y distribución, radica en ciertos obstáculos a los que se deben enfrentar dichas organizaciones al momento de implementar cada una de las tecnologías seleccionadas, según (Cervilla, 1997) dichos

obstáculos se pueden identificar como: la falta de personal capacidad, problemas con las materias primas, carencias financieras, ausencia de formación técnica, acceso restringido a la asistencia técnica, entre otros; finalizando con el problema administrativo en el que se seleccionan las áreas de innovación futura y se manifiesta la racionalización de la estructura y los procesos, en donde no se sugieren medidas para implementar diferentes estrategias desde el interior de la empresa buscando fortalecer la competitividad basada en la capacidad de la innovación. Según (Akkermans y Oorschot, 2002) los pasos que deberían seguir las Pymes son; primero identificar aquellas variables determinantes que miden la ocurrencia de las actividades de innovación en ingeniería y diseño, luego realizar debidamente la organización de la producción y el desarrollo de los procesos, relacionando los objetivos de la organización con los indicadores y perspectivas.

La generación de adaptabilidad por parte de las empresas no es una elección sino una obligación para la supervivencia. Esta es una de las características más relevantes hoy en día permitiendo generar un mayor rendimiento a la compañía, las organizaciones en este caso puntual las Pymes, han cambiado en los últimos años, debido a los diferentes entornos globalizados y turbulentos que han tenido que enfrentar y reaccionar para no morir en el intento. A todo esto, se le sumó la liberación del comercio en los mercados financieros, la revolución de las comunicaciones y el transporte presentaron un impacto relevante en las organizaciones, tal como lo enuncia (Arnold y Cohen, 2008).

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

Desde la visión de (Mitzberg, 1990), las principales premisas que deben cumplir las organizaciones al momento de adoptar cualquier tipo de configuración estructural son: “casi siempre las organizaciones pueden describirse en términos de algún tipo de configuración estable de sus características; los períodos de estabilidad se ven interrumpidos ocasionalmente por una transformación; un salto hacia otra configuración, estos estadios sucesivos responden a una secuencia, la clave del pensamiento administrativo estratégico es sostener la estabilidad y periódicamente reconocer la necesidad de una transformación, tratando de manejar ese proceso disruptivo sin destruir la organización: el tipo de proceso de formación de la estrategia depende del momento y del contexto”.

MARCO TEÓRICO

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

Desde el punto de vista de la Escuela de la configuración, todo estado ideal en una organización tiene una temporalidad (Gonzalez, 2015), en esta, la adaptabilidad organizacional se manifiesta en consideración de que ningún estado es permanente, estático, sino por el contrario el ambiente (externo/interno) está siempre cambiando por lo que la organización requiere estar preparada para responder a los cambios previstos y no previstos.

Según Mintzberg (1990), los principales supuestos de la escuela de la configuración son: a). Por lo general toda organización puede ser descrita en términos de algún tipo de configuración estable de sus características; b). Los periodos de estabilidad de la empresa se ven interrumpidos intencionalmente o no intencionalmente por algún factor o factores de transformación provenientes del entorno que llevan a la organización hacia otras configuraciones de su estrategia; c). Las transformaciones son generalmente llevadas por una secuencia de estadios sucesivos; d). La clave del pensamiento administrativo estratégico es hacer lo necesario para sostener la estabilidad, y periódicamente reconocer la necesidad de un cambio o transformación buscando un manejo controlado del cambio; e). El tipo de estrategia seleccionada depende del momento y del contexto que esté viviendo la organización. Por tanto, una organización que se relaciona con su entorno sin tener la capacidad de generar adaptabilidad a los cambios, contingencias, y desarrollando un enfoque estratégico no apropiado y que no le permita la configuración adecuada, queda inoperante (Shipp & Jansen, 2011).

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

La Teoría de Contingencia cierra el ciclo de teorías administrativas, alimentándose de los diferentes postulados que se convirtieron en el pilar fundamental para la administración organizacional, entre los cuales se encuentra, la Teoría Clásica, fundamentada con su visión totalitaria de la organización, por Henry Fayol (1841-1925), Taylor (1856-1915), con la Administración Científica y su énfasis en la tarea realizada por los obreros, en los años (1880-1949) Elton Mayo, desarrollo la Teoría de las Relaciones Humanas y su enfoque en las mejoras de las condiciones de trabajo de los obreros, la Teoría Estructurista, la cual enfatiza en el análisis de las organizaciones, y su interacción con el medio ambiente, la Teoría de Sistemas, la cual se enriquece con el desarrollo del concepto de organización abierta y desarrollo de la organización, puntualizando en su relación con el entorno y las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional. (Chiavenato, 1995).

En este orden de ideas, el enfoque de la contingencia, no solo procede de los aportes de las diferentes teorías, los aportes y hallazgos más importantes provienen de diferentes estudios que permitieron demostrar la estrecha relación de la organización frente a las contingencias, dichos estudios estuvieron a cargo de diversos investigadores, entre los que se destacan Joan Woodward, (1965), quien introduce la

noción de la teoría de la contingencia: “La efectividad de la organización surge a raíz de una correspondencia entre la situación y la estructura.”

Demostrando la estrecha dependencia de la organización frente a las contingencias. Los investigadores Burns y Stalker (1966), a partir de sus estudios obtuvieron, que la estructura variaba de acuerdo con otro factor de contingencia: identificado como la predictibilidad del entorno. Sus estudios se desarrollaron dentro de las empresas electrónicas y de textil, encontraron que a las empresas electrónicas les resultaba más fácil el tratamiento de sus entornos dinámicos mediante estructuras orgánicas, a diferencia de las empresas textiles las cuales eran más efectivas en entornos estables recurriendo a estructuras burocráticas. Otros investigadores como Lawrence y Lorsch (1967), realizaron sus estudios con organizaciones de elevado y de bajo rendimiento, específicamente en los sectores de plástico, productos alimenticios y embalajes, encontraron diferencias estructurales entre las empresas estudiadas por lo que los llevó a concluir: “No existía una única estructura idónea, sino muchas distintas que cambiaban según las condiciones de la organización.” Llevándolos a pensar que las condiciones del entorno definían la estructura, teniendo en cuenta tanto la complejidad como la predictibilidad puntualmente. Fue así como, gracias a la anterior investigación, se formula la teoría de la contingencia: “no existe una manera de organizar única y mejor; por el contrario, las organizaciones necesitan ser sistemáticamente adecuadas a las condiciones ambientales”. (Lawrence, 1995)

Dentro de la teoría de la contingencia se pueden identificar tres variables importantes, como la edad y el tamaño de la organización, la regulación y la sofisticación de su sistema técnico, la estabilidad (complejidad, diversidad y hostilidad de su entorno). Cada una de estas variables fueron corroboradas por medio de una serie de hipótesis que describen realidades organizacionales, teniendo en cuenta los hallazgos de las investigaciones de (Woodward, Khandwalla entre otros, 1965).

TEORÍA SUSTANTIVA

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

Entre la década de 1960 a 1970, la estructura organizacional sigue siendo el hilo conductor en la definición de la adaptabilidad (Hall, 1962; Alexander, 1962; Perrow, 1967; Lawrence & Lorsch, 1967), y además se introducen el efecto de la innovación tecnológica como condicionante de la capacidad de adaptación; elementos del entorno y sus efectos tales como los clientes, el mercado, la política y el marco regulatorio y el efecto de la cultura organizacional (Lawrence & Lorsch, 1967). En la década entre 1970 y 1980, a pesar de que la estructura organizacional sigue siendo un factor explicativo de la adaptabilidad, se incorpora el contexto ambiental de la organización como un factor significativo que condiciona directamente la capacidad de adaptación de la empresa y su adaptabilidad (Pugh, 1971; Lawrence & Lorsch, 1975; Comstock & Scott, 1977; Ford & Slocum, 1977; Van de Ven, 1979; Fennell, 1980), hacen

énfasis en el marco legal de la empresa, el papel del liderazgo y la sobrevivencia en el desempeño de la organización (Hannan & Freeman, 1977).

En la década de 1980 a 1990, los aspectos de estructura organizacional y contexto ambiental o el entorno se han consolidado como los factores explicativos dentro de los estudios de adaptabilidad (Meller & Dany, 1981; DiMaggio & Powell, 1983; March, 1989), son considerados con propiedad el papel del liderazgo en la generación de adaptabilidad y la sobrevivencia de la empresa se verifica como un resultado de la capacidad de adaptación. En esta década la Administración estratégica se usa como modelo instrumental para alcanzar la adaptabilidad (March, 1989). Entre 1990 al 2010, la estructura organizacional y el contexto ambiental siguen siendo afirmados como los factores explicativos en la adaptabilidad y capacidad de adaptación de las organizaciones (Mintzberg, 1991; Burt, 1992; Barba Alvarez & Solis Pérez, 1997).

De otra parte, Mintzberg (1991) en sus estudios establece una tipología del entorno o el contexto ambiental que determina la forma de actuar de la organización, esta tipología es: a). El entorno estable; b). El entorno dinámico; c). El entorno complejo; d). El entorno simple; e). El entorno de hostilidad extrema. En ese mismo contexto, Burt (1992) define a la adaptabilidad como la habilidad de llevar a cabo proyectos que toman ventaja de las oportunidades, así como la habilidad de anticipar problemas y adaptar el proyecto a las circunstancias cambiantes. Por su parte Nadler & Tushman (1999) declaran la premisa de que cuanto más alto sea el nivel o capacidad de adaptabilidad de la organización más eficaz será ésta.

En este orden de ideas, la adaptabilidad teóricamente declarada establece relaciones entre la estructura organizacional y su relación con el entorno a través del diseño estratégico y su configuración. En esta investigación, se usará por tanto como perspectiva teórica central la configuración estratégica planteada por Mintzberg (1991) quien sostiene que los elementos de la estructura organizacional deben ser seleccionados para alcanzar consistencia interna o armonía. Esta consistencia requiere de mecanismos coordinadores entre los cuales Mintzberg (1991) reconoce los siguientes: a). La adaptación o ajuste mutuo, el cual se ve reflejado en la comunicación informal. b). Supervisión Directa, entendida desde la responsabilidad por el trabajo que hacen otros.

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

METODOLÓGIA

Para el desarrollo del presente artículo se tomó como muestra con 30 clínicas veterinarias de las 124 existentes en la ciudad, dado que es un estudio exploratorio, considerando la muestra de tipo referencial no probabilística, con lo cual se persigue explorar las características que definen el perfil de adaptabilidad estratégica de las microempresas del sector veterinario, como respuesta a entornos complejos y dinámicos de la ciudad de Barranquilla.

El instrumento utilizado para la recolección de la información, consta de 5 dimensiones, cada una con 5 ítems de selección en escala Likert, de los cuales el primer componente arrojó el mayor grado de explicación conteniendo por completo dos de las cinco dimensiones propuestas en instrumento. De esta forma se puede inferir que estas dos dimensiones identificadas como la dimensión 4 nombrada como, Innovación tecnológica y la dimensión 5 nombrada como Liderazgo organizacional, presentan la mayor carga explicativa al problema expuesto en la presente investigación. El instrumento fue validado en su consistencia y fiabilidad con el alfa de Cronbach de 0.91. El alfa de cronbach y las correlaciones entre los diferentes ítems que conforman el presente cuestionario, dejan ver la consistencia general del mismo, dado que los ítems d1-8, d2-7, d31, d3-4, d3-5, d4-1, d4-2, d4-3, d4-4, d4-5, d5-1, d5-4, d5-5, d5-7, d5-8 presentan unas correlaciones moderadas entre ellos con respecto a la configuración estratégica de dichas empresas objeto de estudio de la presente investigación. Buscando dar muestra de la consistencia del instrumento y su fiabilidad, se decidió analizar el alfa de cronbach correspondiente a cada una de las cinco dimensiones que conforman el cuestionario.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

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

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR VETERINARIO

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

En la ciudad de Barranquilla durante las últimas décadas, las Clínicas Veterinarias han venido ocupando una parte significativa del sector de servicios. La responsabilidad con los animales domésticos y el conocimiento alrededor del cuidado de ellos, ha generado conciencia en la sociedad, traduciéndose esto en beneficios directos e indirectos para los empleados y empleadores de este sector. Este fenómeno es de doble vía, es decir, también hay unos efectos tanto positivos como negativos, como resultado de todo este auge en el sector veterinario y de su dinamismo; estas organizaciones han tenido que adaptar su dinámica de trabajo a las exigencias del mercado y a cambios en el ámbito social, cultural e incluso legal.

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

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

Esta distribución es muy característica de este sector, pues las actividades a desarrollar al interior de este tipo de organizaciones, no requieren un alto grado de especialización en cada uno de sus procesos, así bien un empleado del área administrativa puede participar activamente de otras actividades sin que afecte su rendimiento ya que las actividades requieren más conocimiento y habilidades que procesos “paso a paso”, y según lo recopilado en el ejercicio más del 80% de los encuestados lo consideran cierto.

Para Juan Vela (2012), director de Programa de Medicina Veterinaria de la Universidad de la Salle, el desarrollo científico y tecnológico y su entendimiento del mundo, ha gestado una versión de médicos veterinarios que generaron las condiciones para que el sector fuera capaz de proveer los medios suficientes y necesarios para fomentar el avance de la sociedad al fortalecer su estructura, esto explica un poco el auge de este sector no sólo en el interior si no en la Costa Caribe Colombiana, pero al mismo tiempo estimula a diversificar los servicios y a especializarse en las necesidades de cada región. Para el caso de Barranquilla, se encuentran clínicas veterinarias que tienen más de 15 años en funcionamiento, pero en su mayoría, tienen 10 años de edad o menos, elemento que de la mano del “tamaño”, conforman la variable contingente, planteadas por Woodward y Kahanwalla en sus investigaciones, y que proponen que cuanto más antigua es la organización, más conocimiento y aprendizaje posee para adaptarse al entorno y brindar el servicio que su mercado exige. Con base en el ejercicio realizado, se evidencia que las organizaciones necesitan tiempo para adaptarse a su entorno y mejorar la actitud frente al dinamismo y exigencias del mismo. El siguiente cuadro muestra que el tamaño como variable contingente, no determina el que personalicen o no sus servicios, así bien las clínicas veterinarias cuentan con la posibilidad de adaptarse a la necesidad de cada cliente y sector, lo que no ocurre con la edad de la empresa, pues en este otro aspecto, sí se refleja una diferencia en cuanto a la estandarización de los servicios que ofrecen; la atención personalizada es menos frecuente y tienen un conocimiento más amplio de las necesidades de sus clientes.

Tabla 19 Tabla cruzada de dos variables

Los servicios que ofrecemos son personalizados de acuerdo a las necesidades de cada cliente	Nº de empleados			Total	Edad de la empresa					Total
	(1-5)	(6-10)	(11-16)		De 1 a 5 años	De 6 a 11 años	De 12 a 16 años	De 17 a 21 años	más de 22 años	
Nunca	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1
Pocas Veces	2	1	0	3	1	1	1	0	0	3
Frecuentemente	3	2	0	5	2	2	1	0	0	5
Casi-siempre	10	4	1	15	3	9	0	2	1	15
Siempre	4	2	0	6	3	1	1	0	1	6
Total	20	9	1	30	9	13	3	2	3	30

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

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

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

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

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

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

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

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

Según el ejercicio realizado, son muy pocos, los gerentes y/o propietarios del gremio de microempresarios del sector veterinario que tienen una formación diferente a la clínica, o bien, estudios de posgrado en administración, economía o afines. Los motivos más comunes, suelen estar relacionados con cierta prevención a las áreas o componentes numéricos, contables y/o financieros que contienen estas carreras. Por otra parte, en lo relacionado con la noción de liderazgo, los gerentes o propietarios de este tipo de organizaciones entienden las funciones que deben ejecutar para que su empresa se sostenga en el mercado y confían en sus empleados en la toma de decisiones de carácter financiero, contable, comercial y otras, por las que su formación profesional, los puede limitar, y se sienten preparados para enfrentarse al dinamismo y hostilidad que caracteriza el entorno en el que se desempeñan. Una de las variables analizadas, fue actitud frente al cambio, y de ese estudio se pudo concluir que la mayoría de las microempresas veterinarias y con mayor edad, promueven el cambio al interior de las empresas, con el fin de mejorar y generar condiciones de adaptabilidad, como se puede ver reflejado en la siguiente tabla:

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

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

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

CONFIGURACIÓN RELACIÓN ORGANIZACIÓN-ENTORNO DE LAS EMPRESAS VETERINARIAS

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

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

El problema de configuración estratégica desde el punto de vista exploratorio está siendo analizado y explicado en un 81.7% en 8 componentes. De esos 8 componentes los componentes 1 y 2, al parecer son los que tienen el mayor grado de explicación de la varianza, tal como se puede apreciar en la tabla No. 4

varianza total explicada, el componente 1 pesa el 40 % en relación del total de la varianza, lo que indica que dentro de dicho componente se encuentran los factores más relevantes que le brindan explicación al problema de configuración estratégica.

EXTRACCIÓN DE PRIMEROS COMPONENTES COMO APROXIMACIÓN EXPLORATORIA AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

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

Ver tabla No. 4. Varianza total explicada.

Tabla 23 Varianza total explicada

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

Método de extracción: análisis de componentes principales.

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

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

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

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

1. Las variables (d1-8) y (d1-9), presentan una correlación positiva, es decir que, dentro de la estructura organizacional de las clínicas veterinarias, la relación entre la autoridad y delegación de funciones es directamente proporcional a la asignación de compromisos y metas buscando medir el rendimiento en función de alcanzar los niveles competitivos de la organización.
2. Las variables (d1-8) y (d1-9), presentan una correlación positiva, es decir que dentro de la estructura organizacional de las clínicas veterinarias, la relación entre la autoridad y delegación de funciones es directamente proporcional a la asignación de compromisos y metas buscando medir el rendimiento en función de alcanzar los niveles competitivos de la organización.
3. Las variables (d2-7) y (d2-5), se encuentran a su vez directamente relacionadas obligando a las clínicas veterinarias a no quedarse en su zona de confort, y buscar formas de innovar sus procesos y servicios, para evitar quedar rezagados frente a la exigente competencia.
4. Es claro que, para cada una de las microempresas estudiadas, la estructura organizacional está ligada fuertemente a los cambios y exigencias del entorno, por esta razón se requiere que los empleados posean estudios profesionales acordes a las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la organización. Por esta razón entre mejor se encuentren definidas las áreas de las clínicas veterinarias, mayor claridad se tendrá acerca de la estructura de las funciones y sus requerimientos profesionales. Las Variables (d2-9) y (d1-4) mantienen una relación directamente proporcional positiva.
6. Para las variables (d3-1) y (d1-6), (d3-5) y (d1-6) manifiestan una correlación positiva, esta relación de crecimiento, donde la estructura organizacional y la relación con su consistencia, se encuentra directamente afectadas, es importante reconocer que entre mejor estructuradas se

encuentren sus tareas de acuerdo a los conocimientos requeridos, así también será más compacta la planeación y desarrollo de las mismas. Si se afecta la estructura se verá afectada a su vez las estrategias a desarrollar.

7. Las variables (d3-7) y (d3-5), (d3-8) y (d3-7) manifiestan la alta consistencia en la estructura organizacional, debido a que cada una de las tareas se encuentran claramente definidas y asignadas, de acuerdo a los conocimientos y competencias de cada uno de los empleados. Si no se realiza un adecuado análisis de puestos en el cual se detallen las tareas y funciones será muy difícil identificar las competencias y habilidades que debe tener la persona idónea para la tarea, demorando de esta forma los procesos dentro de la organización.
8. Para las clínicas veterinarias es importante la constante actualización de sus procesos o tareas, las variables (d4-1) y (d3-5), establecen la relación positiva entre labor desarrollada y la creación y empleo de procesos tecnológicos que faciliten el manejo de las diferentes situaciones presentes en las organizaciones objeto de estudio.
9. Es importante para las actividades de las clínicas veterinarias, indagar nuevas formas y métodos que permitan enfrentar la exigente competencia, de esta forma las variables (d4-3) y (d2-7), representan una correlación directamente proporcional, donde por cada vez que la competencia aplica nuevas formas de realizar sus procesos, es preciso que la cada clínica busque de manera individual como estar al nivel de su competencia, para evitar un proceso de declive en un futuro.
10. La dimensión Innovación tecnológica, demuestra una fuerte marcación dentro del comportamiento de dichas empresas, buscando establecer las relaciones positivas entre la labor desarrollada y los diferentes procesos tecnológicos que permiten mejorar la prestación y estandarización del servicio. Dentro de la matriz de correlación se puede identificar dicha relación con la influencia mutua que ejercen las variables (d4-4) y (d4-2), (d4-5) y (d4-1).
11. La dimensión Liderazgo organizacional presenta una fuerte correlación con la dimensión innovación tecnológica, demostrando la influencia positiva entre las mismas, donde dichos aspectos representan el diario actuar de cada una de dichas organizaciones, La planeación y el manejo de la comunicación con los empleados representan un valor fundamental para dichas empresas, sumando los constantes cambios que deben estar dispuestos a realizar de acuerdo a los retos que expone el entorno. Todo lo anterior permite demostrar que si no existe una planeación acertada por parte de la dirección no podrán acceder a los cambios y propuestas tecnológicas que ofrece el mercado. Tal como se puede apreciar en la matriz de correlación específicamente en las variables (d5-1) y (d4-5), (d5-8) y (d4-4).
12. Es importante dentro del marco de la adaptabilidad organizacional el liderazgo y la forma como este se ejecute. Del conocimiento de la organización y el mercado que este posea, así como las conductas que desarrolle entorno a los empleados, depende la respuesta de la organización hacia el entorno competitivo. En los momentos de crisis del contexto organizacional, el líder debe tener en cuenta la visión de la institución y la estimulación del aprendizaje organizacional con-

tinuo hacia sus colaboradores, aplicar constantemente la motivación y participación de sus empleados en decisiones claves que permitan minimizar los riesgos al momento de enfrentar los mercados fluctuantes. Tal como lo demuestran las altas correlaciones manifestadas entre las variables (d5-4) y (d5-1), (d5-5) y (d5-4), (d5-7) y (d5-1).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Componente No. 1: Innovación y Liderazgo organizacional

Componente No. 2: Entorno Competitivo

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El perfil de adaptabilidad estratégica de las microempresas del sector veterinario de la ciudad de Barranquilla. A través del diseño de un instrumento, construido a partir de los principales supuestos de la configuración estratégica según Henry Mintzberg, la noción de la teoría de la contingencia de Joan Woodward, postulados de Laurence y Lorsch sobre la estructura de una organización y los puntos co-

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

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

La mayoría (67%) tiene 5 empleados o menos, pues las actividades a desarrollar al interior de este tipo de organizaciones, no requieren un alto grado de especialización en cada uno de sus procesos, así bien un empleado del área administrativa puede participar activamente de otras actividades sin que afecte su rendimiento, por lo que pueden ser sostenibles y desarrollar todos sus procesos con pocos empleados. A diferencia del tamaño, la edad de la empresa como segunda variable contingente, sí refleja que las organizaciones con mayor edad son quienes más posibilidades tienen para adecuar su oferta de acuerdo a lo que el mercado está exigiendo, esto puede ser explicado porque la edad les da la experiencia necesaria para conformar una estructura sólida en la cual logren especializar su quehacer y estandarizar sus procesos y tener una estructura administrativa más sólida. Paralelamente, la formación de los gerentes y/o propietarios del gremio de microempresarios del sector veterinario, solo una minoría (3%) tienen una formación diferente a la clínica, o bien, estudios de posgrado en administración, economía o afines. Los motivos más comunes, suelen estar relacionados con cierta prevención a las áreas o componentes numéricos, contables y/o financieros que contienen estas carreras.

Las clínicas veterinarias han venido ocupando una parte significativa del sector de servicios. La comunidad tiene más conciencia del cuidado de los animales domésticos y el conocimiento sobre las necesidades de las mascotas, traduciéndose esto en beneficios directos e indirectos para los empleados y empleadores de este sector. Sin embargo, con esto trae efectos también efectos negativos, y bien, estas organizaciones han tenido que adaptar su dinámica de trabajo a las exigencias del mercado y a cambios en el ámbito social, cultural e incluso legal, pero cuentan con la experiencia y conocimiento para adaptarse a las exigencias y fluctuaciones del entorno en el que están sumidas. Por otra parte, en lo concerniente a la configuración de la relación organización – entorno y con base en los resultados de las correlaciones establecidas entre las distintas dimensiones de adaptabilidad, contempladas en el instrumento, se puede concluir que las organizaciones que hacen parte del sector veterinario, pueden adoptar diferentes tipos de configuraciones estructurales de acuerdo a su entorno, en la medida en que generen estrategias y prácticas, que les permitan liderar ventajas competitivas, que es una de las dimensiones con mayor correlación con la definición de la estructura organizacional. Cada clínica veterinaria, se encuentra afectada por diferentes aspectos que pueden modificar su estructura organizacional, en busca de estrategias que generen un lapso de estabilidad, por ejemplo, aunque para ellas la competencia cada vez es más exigente y los mercados más volátiles, consideran que en el desarrollo de sus actividades nunca se presentan situaciones diferentes, es decir están adaptadas a los cambios y a las distintas situaciones a las que el sector está expuesto. Otro de los elementos esenciales para configuración de la relación organización – entorno, es la noción de liderazgo, que presenta una fuerte correlación con la dimensión innovación tecnológica y que reflejan el diario actuar de cada una de dichas organizaciones. Así mismo la planeación y el manejo de la comunicación con los empleados representan un valor fun-

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

En cuanto a las estrategias que están aplicando las empresas para configurarse y generar adaptabilidad a las situaciones de contingencia, de las cinco dimensiones contempladas para la construcción del perfil de adaptabilidad: Estructura Organizacional, Relación Organización – Ambiente, Consistencia de la Estructura Organizacional, Innovación Tecnológica y Liderazgo Organizacional, se logró extraer dos componentes que explican en un mayor grado la adaptabilidad y contienen los ítems que más correlacionados están entre sí. Así bien, el componente No. 1, renombrado como “Innovación y Liderazgo Organizacional” lo que implica que para cada una de estas clínicas veterinarias el cambio se maneja de manera conveniente cuando maneja un adecuado liderazgo y a su vez en su práctica profesional y laboral emplean procesos y técnicas innovadoras. De la misma manera, el segundo elemento derivado de la extracción de primeros componentes, que fue renombrado como “Entorno Competitivo”, también explican la adaptabilidad, como estrategia para configurarse, lo que implica que cada una de estas empresas, tienen muy presente las distintas necesidades de sus clientes, la volatilidad del mercado y las exigencias de la competencia.

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

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Enriquez, L., Gonzalez Adame, M., & Rodriguez Camacho, R. (2011). Small Business Competitiveness Model for Strategic Sectors. *Advances in Competitiveness research*, 21.
- Alexander, C. (1962). *Notes of the Sythesis of Form*. Boston: Harvard University Press.
- Ashby, W. R. (1956). *Introduction to Cybernetics*. London: Chapman and Hall.
- Barba Alvarez, A., & Solis Pérez, P. (1997). *Cultura en las Organizaciones*. México: Vertiente Editorial.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 17.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Cámara de Comercio de Barranquilla. Wobi Solutions. Recuperado de <http://ccb.co.wobisolutions.com/> (2018).

Cardona Acevedo, M., & Gutiérrez Ossa, J. A. (2010). Elementos en el Fortalecimiento de los Mandos de Producción de las Pymes en Colombia desde la Organización y las Políticas. *Pensamiento y Gestión*, 108-131.

Cardozo, E., Velázquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). El Concepto y Clasificación de la Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1657-1668.

Carenzo, P., Broccardo, L., Truant, E., & Vola, P. (2011). Influence of Internationalization on Management Accounting Tools: evidences from Italian Firms. *Economia Aziendale On Line*, 16.

Child, H. (1977). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. New York: Harper & Row.

Comstock, D. E., & Scott, W. R. (1977). Technology and the Structure of Subunits: Distinguishing Individual and Workgroups effects. *Administrative Science Quarterly*, 177-202.

Delaney, D., & Guilding, C. (2011). An Examination of Budgetary roles in the context of sponsorship management: A contingency perspective. *Journal of Applied Management*, 20.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Re-visited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 147-160.

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 25.

Dubin, R. (1976). Theory Building in Applied Areas. En R. Dubin, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 17-39). Chicago: Rand McNally.

Fennell, M. L. (1980). The Effects of Environmental Characteristics of the Structure of Hospital Clusters. *Administrative Science Quarterly*, 485-510.

Flores Ortiz, M. V., Vega Lopez, A., & Solis Quinteros, M. M. (2012). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector servicios en Tijuana, B.C. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9.

Ford, J. D., & Slocum, J. W. (1977). Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations. *Academy of Management Review*, 561-577.

González, C.J. (2015) *Revista Global de Negocios*. Vol.3 (4), pp. 69-81, IBFR.

Hall, R. H. (1962). Inter-Organizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model. *Administrative Science Quarterly*, 295-308.

Hannan, M. (2005). Ecologies of Organizations: Diversity and Identity. *Journal of Economic Perspective*, 51-70.

Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 177-202.

Huang, S., Meng, S. X., & Yang, Y. (2009). Assessing the goodness of fit of forest models by non-linear mixed model methods. *Canadian Journal of Forest Research*, 18.

Hultman, M., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2012). Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing*, 1-23. 78

Jae-Hwa, S., Heath, R. L., & Jaesub, L. (2011). A Contingency Explanation of Public Relations Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture. *Journal of Public Relations Research*, 24.

Jimenez Saiz, S., & Lorenzo Calvo, A. (2010). El buen entrenador como experto adaptativo que lidera al grupo. *Revista de psicología del Deporte*, 13.

Johanesson, J., & Palona, I. (2012). Environmental Turbulence and the Success of a Firm's Intelligence Strategy: Development of Research Instruments. *International Journal of Management*, 448-458.

Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range of organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 35.

Khazanchi, D. (2005). Information Technology Appropriateness: The contingency theory of "fit" and IT implementation in small and medium enterprises. *The Journal of Computer Information Systems*, 88-95.

Kimura, T. (1985). Empowerment, P-O Fit, and Work Engagement-A Mediated Moderation Model. 44- 58.

Koufteros, X., Vondwerembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and External Integration for Product development: The contingency effects on uncertainty, equivocality and platform strategy. *Decision Sciences*, 30.

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, Vol. 24, No. 55.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1975). *Organización y Ambiente*. México: Editorial Labor.

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *American Science Quarterly*, 1-47.

Lizarralde, G. (2011). Structuring of Temporary Multi-Organizations: Contingency Theory in the Building Sector. *Project Management Journal*, 15.

Lopez Becerra, I., Lopez Martin, N., & Moreno Sanpedro, E. (2008). Procedimientos para la ruptura o cambio de la (in)sensibilidad a las contingencias y el control verbal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 18.

March, J. (1989). *A Primer Decision Making*. New York: The Free Press.

Medina Elizondo, M., Molina Morejon, V. M., Armenteros Acosta, M. d., & Lopez Chavarria, S. (2011). Un enfoque estratégico para la sobrevivencia de la Pyme en la comarca lagunera. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 21.79

Miller, & Dany. (1981). Toward a New Contingency Approach: The search for Organizational Gestalts . *Journal of Management Studies*, 1-26.

Mintzberg, J. (1990). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Diaz de Santos.

Nedler, T., & Tushman, M. (1999). *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. México: Oxford University Press.

Negandi, A. R., & Reinmann, B. C. (1972). A Contingency Theory of Organization Re- examined in the Context of Developing Country. *Academy of Management Journal*, 137-146.

Ozturan, P., & Ozsomer, A. (2011). Advertising During Economic Downturns: Market Orientation and Industry Environment Effects. *American Marketing Association*.

Perez Zapata, J., & Cortez Ramirez, J. A. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional: estudio de casos. *Pensamiento y Gestión*, 25.

Perrow, C. (1967). A Framework for the Corporative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 194-208.

Pires da Cruz, M. R., Santos Nunes, A. J., & Goncalvez Pinheiro, P. (2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical application of the least preferred co-worker (LPC) scale. *The IUP Journal of Personal Behavior*, 7-26.

Pugh, D. S. (1971). *Organization Theory*. Londres: Penguin Books.

Robledo Juan, Del Rio Jorge, Ruiz Gabriel & Omaira Martinez (2015) *Las Gestión del Conocimiento: Fundamentos Teóricos*. Editorial Jorale y Editorial UABC México.

San Martín Reina, J. M., Durán Vázquez, R., & Lorenzo Valdés, A. (2008). Corporate Governance, Ownership Structure and Performance in Mexico. *International Business Research*, 12-27.

Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal Of Managerial Psychology*, 19.

Shipp, A. J., & Jansen, K. J. (2011). Reinterpreting time in Fit theory. *Academy of Management Review*, 76-101.

Teasley, R., & Robinson, R. (2005). Understanding technology transfer effectiveness in japanese organizations: a test of contingency theory. *Academy of Strategic Management Journal*, 20.

Teen Mak, Y. (1989). Contingency Fit, Internal Consistency and Financial Performance. *Journal on Business, Finance and Accounting.*, 273-299.

Tseng, C. L., Zhao, T., & Fung, C. C. (2009). Contingency estimations using a real options approach. *Construction Management and Economics*, 15.

Torres, M., Paz, K., (2014). Métodos de recolección de datos para una investigación. Universidad Rafael Landívar, Boletín Electrónico No. 3. Págs 1-21

Uninorte (2013). Sobre Barranquilla. Recuperado de: <http://eventos.uninorte.edu.co/index.php/bire-dial/index/pages/view/barranquilla>

Van de Ven, A. H. (1979). Review of Howard Aldrich, *Organizations and Environment*. *Administrative Science Quarterly*, 320-326.

Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 514-539.

Van Vienem, A., Nijstad, B. A., & Voskuijl, O. F. (2008). A Person-Environment Fit Approach to Volunteering: Volunteer Personality Fit and Culture Fit as Predictors of Affective Outcomes. *Basic and Applied Social Psychology*, 15.

Vela Jiménez, J. (2012, diciembre 1). La medicina veterinaria: pasado, presente y futuro. *Revista De Medicina Veterinaria*, (24), 7-8. <https://doi.org/10.19052/mv.1347>

Wook Lee, J., & Eun Kim, S. (2012). Searching for a Estrategic Fit. *Public Performance and Management Review*, 22.