



*Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Ciencias Económicas
MBA - Maestría en Dirección de Empresas*

Los Modelos Mentales y su vinculación con el éxito de las MiPyMEs

Trabajo final para optar al título de Magister

Autor: Ing. Mónica Panzoni

Director: Prof. Mag. Ana Legato

La Plata

Noviembre 2011

Índice

Resumen	1
1. Planteo del Problema	1
2. Objetivos de la investigación:	1
3. Evaluación del problema:	2
4. Alcances de la Investigación:	2
5. Marco Teórico:	3
5.1. Bases Teóricas:	4
5.2. Definición de Términos Básicos	5
¿Qué son los Modelos Mentales?	5
Diferencia entre el Modelo Mental Tradicional y el Modelo Mental para los nuevos entornos	14
Las empresas del siglo XXI	16
Las pequeñas y medianas empresas en Argentina	17
El rol de las PyMEs en la sociedad	17
Los Indicadores de la Actuación Empresaria a través del tiempo	19
El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)	23
5.3. Hipótesis	24
6. Metodología	25
6.1. Población y Muestra	25
6. 2. Tipo de Investigación	25
6. 3. Técnica de Recolección de Datos	25
6.4. Técnica de Análisis	26
7. Resultados	29
7.1. Análisis Univariado	29
7.2 Análisis multivariado	39
8. Conclusiones	42
9. Recomendaciones	42
10. Bibliografía	43
11. Glosario de Términos	44
12. Referencias y Anexos	45

Modelos Mentales y su vinculación con el éxito de las PyMEs

Resumen: El mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana. Las pequeñas empresas tienen escasa posibilidad de sobrevivir, la experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años.

El presente trabajo pretende mostrar la interacción entre el modelo mental (cultura organizacional) prevaleciente en ellas y su posibilidad de éxito, a través de una encuesta con dos áreas bien diferenciadas, la primera de ellas busca establecer las herramientas de gestión que conoce y utiliza para lograr los objetivos organizacionales establecidos y la segunda indaga el modelo mental de la mencionada gestión, para con las variables utilizadas para este estudio realizar análisis bivariado y multivariado a fin de llegar a establecer la interrelación que se menciona, el que se ha llevado adelante mediante una encuesta realizada a los CEO de empresas de La Plata, Berisso, Ensenada y Vedia.

1. Planteo del Problema: Según Mauricio Lefcovich, en su investigación “Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos”, la experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años.

Lo que demuestra una gran mortandad de empresas en el sector MiPyME, y dado que estas representan entre un 70% y un 90% del empleo en un país, según la rama económica a la que se dedican. (Censo económico 1993 – no se registran datos de mayor actualidad) es que se considera a esta situación un problema de relevancia.

2. Objetivos de la investigación: Relacionar los modelos mentales de los empresarios PyME's con el éxito o fracaso de los mismos, a través de la teoría

de los modelos mentales y el Tablero de Comando Integral y sus cuatro perspectivas para poder establecer las variables implicadas en la sostenibilidad en el tiempo.

3. Evaluación del problema: El problema planteado genera un perjuicio importante no sólo en las economías regionales sino también a nivel nacional, debido a que como se menciona en el punto 1, las MiPyMEs generan entre el 70% y 90% del empleo, si se toma en cuenta la gran mortandad se observa el decaimiento que esto implica en los niveles de empleo.

Adicionalmente, de demostrarse la relación planteada, se podría generar un programa destinado a los empresarios que tengan los modelos mentales no deseados, con el fin de propender al cambio hacia el modelo mental con mayor probabilidad de éxito.

De lograrse este cambio se generarían empresas exitosas con el beneficio que ello acarrearía para el sistema financiero, la generación y mantenimiento de empleo genuino, etc., todas consecuencias favorables para la sociedad en su conjunto.

4. Alcances de la Investigación: Se utilizó como fuente de información la base de datos del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires, si bien el Universo es mucho mayor se ha encontrado el inconveniente que la misma no se encuentra actualizada, con lo cual hay en ella empresas que ya no existen y otras en las que no fue posible realizar la encuesta, reduciéndose la evaluación a 45 empresas en La Plata, Berisso, Ensenada y Vedia.

Además teniendo en cuenta que el estudio realizado hace un corte transversal en el tiempo y analiza la situación actual de las empresas, y que no puede sustraerse de la realidad del país en que se encuentran y que para juzgar apropiadamente el modelo mental del empresario y su incidencia en la empresa, habría que realizar un estudio de la historia de la empresa y su proyección hacia el futuro; estudio que excede la amplitud de este trabajo.

5. Marco Teórico: El análisis se basará en la teoría de los Modelos Mentales que desarrollan autores como Peter Senge (La Quinta Disciplina) y Roberto Serra (El Nuevo Juego de los Negocios), fundamentalmente éste último, ya que toma la teoría de Senge y la refiere a la estrategia empresarial.

Serra presenta seis Modelos Mentales:

Pre-Tayloriano

Tayloriano

Orientado al Marketing

Orientado a las Finanzas

Abierto

Holístico, dinámico y no lineal.

Estos serán tipificados en este trabajo de Tesis y se justificará la adopción de uno de ellos.

Para su elaboración se llevará a cabo un trabajo de campo, sobre una observación de microempresas y PyMEs de distintos puntos de la Provincia de Buenos Aires. Se utilizará una encuesta que será dirigida al empresario, con el objetivo de evaluar su visión de la actuación empresarial con respecto a los factores críticos de éxito de su empresa y determinar su modelo mental. Los factores de éxito se agruparon de acuerdo con las cuatro dimensiones consideradas por la metodología del Cuadro de Mando Integral; Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Finanzas, que empleara la Ing Silvia Marteau, en su trabajo de Tesis.

Los datos serán evaluados mediante el método estadístico de Análisis Multivariado, con el fin de poder cruzar las respuestas de las dos áreas de la encuesta y poder así comprobar la corroboración (o no) de la Hipótesis.

5.1. Bases Teóricas: La cultura y el comportamiento son quizá las fuerzas más poderosas y ambiguas de la organización empresarial. El comportamiento está dirigido por los Modelos Mentales y los valores que éstos contienen.

El concepto de Modelo Mental no es nuevo, pero fue utilizado por primera vez en 1940, por el psicólogo escocés Kenneth Craik, entendiéndose por Modelos Mentales a los esquemas subyacentes y más o menos permanentes que las personas tienen en su memoria. Son consecuencia de imágenes, sensaciones, experiencias, historias y todos los aspectos de las percepciones sobre el mundo que se tiene dentro y que influye en las decisiones y la forma de interactuar con los demás y el contexto.

Por otra parte, es necesario que las pequeñas y medianas empresas logren, durante los próximos años, un desempeño exitoso, fundamentalmente para la creación de empleo y una mejor y más equitativa distribución del ingreso.

Las PyMEs representan entre un 70% y un 90% del empleo en un país, según la rama económica a la que se dedican. (Censo económico 1993 – no se registran datos de mayor actualidad)

Para lograr esto, se puede decir que según la teoría de los Modelos Mentales, estos juegan un papel relevante en el desempeño del empresario del sector.

Conociendo los Modelos Mentales que prevalecen en los empresarios PyME, se podrá generar un cambio en ellos con el fin de lograr una predisposición al Modelo Mental holístico, dinámico y no lineal; el que permitirá administrar las organizaciones mediante la aceptación de los cambios, generación de alianzas estratégicas, la creación de valor dentro de la cadena productiva, llevando adelante la medición del éxito empresario a través de indicadores según lo establecido en Tablero de Comando, estupenda herramienta de gestión que diseñaran Kaplan y Norton (1996); el mismo consiste en la gestión por indicadores financieros y no financieros según cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Capacitación y Aprendizaje.

5.2. Definición de Términos Básicos

¿Qué son los Modelos Mentales?

Es sabido que muchas ideas brillantes nunca llegan a ponerse en práctica, esta distancia entre lo que se piensa y lo que se hace, no depende de una comprensión asistémica, sino de Modelos Mentales.

Para Peter Senge (1993), los mapas o modelos mentales son imágenes, supuestos e historias que se tienen en la mente acerca del mundo, de la propia persona, de los demás y de las instituciones, es decir, determinan cómo se piensa y actúa y, generalmente esto no guarda coherencia entre ambas acciones.

Cuando se juega se quiere ganar y lo mismo se aplica en la vida y en las organizaciones, si poner en práctica un modelo mental alternativo que permitiría lograr, lo que Nash en su Teoría de los Juegos llama Ganar – Ganar; es decir todos ceden algo para ganar algo y por tanto todos ganan..

Aprender no es sólo adoptar un lenguaje o conceptos nuevos, si la conducta no se ha modificado, en realidad nada se ha aprendido. Esto pone en evidencia la brecha entre la teoría expuesta; esto es lo que se dice; y la teoría en uso; lo que justifica los actos. Mientras no se reconozca la existencia de esta brecha, no podrá haber aprendizaje.

Se ha demostrado que la mayoría de los modelos mentales, tienen defectos sistémicos. No tienen en cuenta relaciones de realimentación, las demoras temporales y se concentran en variables visibles o sobresalientes pero no necesariamente puntos de apalancamiento.

Los individuos, pueden aportar sesgos y restricciones individuales a la situación de aprendizaje de un modo independiente de los requerimientos de la organización. Una restricción es la capacidad limitada para procesar información que todo individuo tiene y un sesgo son los modelos mentales que los individuos inevitablemente introducen en el ceno de la organización. Estos

Los Modelos Mentales y su vinculación con el éxito de las MiPyMES

modelos mentales influyen en el modo como los individuos y grupos resuelven problemas y toman decisiones. El aprendizaje ocurre cuando la organización actúa para alcanzar las consecuencias deseadas. (Argynis – 1990).

Gregory Bateson (2000) desarrolla un modelo que distingue aprendizaje y cambios en los modelos mentales.

La figura 1, describe como se llega a la acción para la solución de un problema desde el conocimiento del mismo. Este cuadro representa una interpretación condicionada por los modelos mentales.

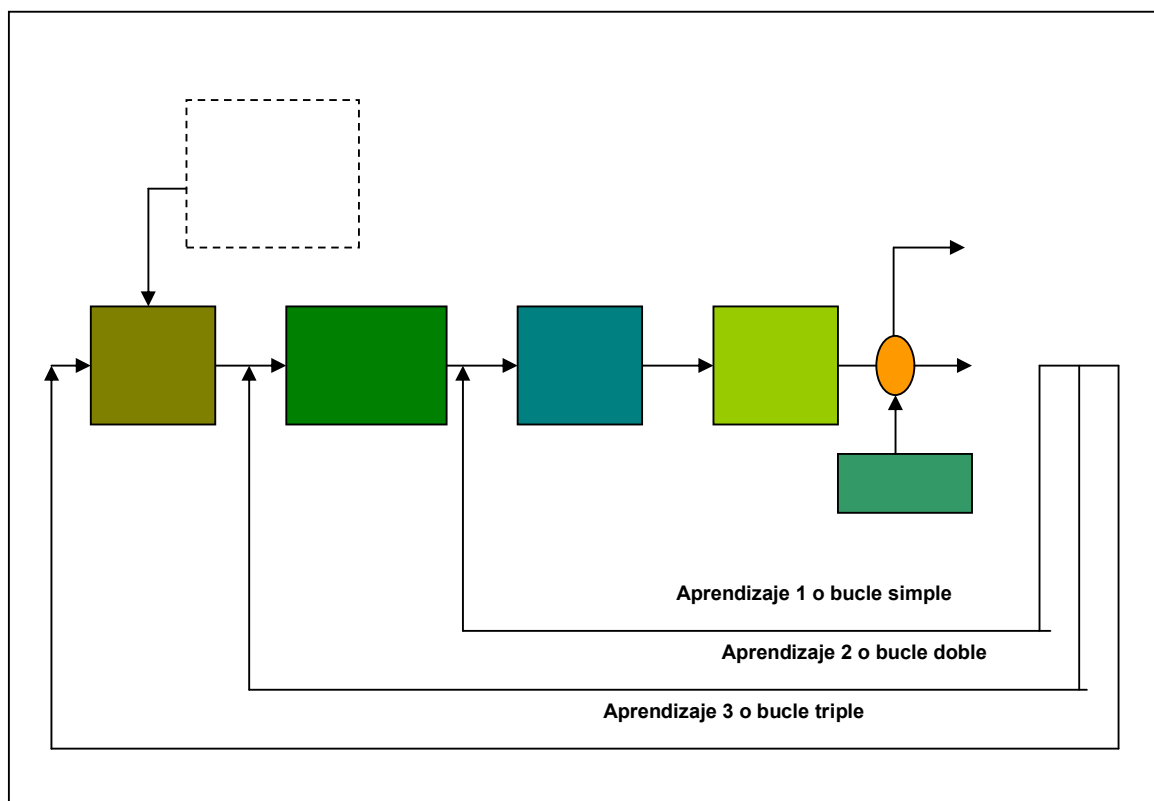


Figura 1: Aprendizaje en bucle triple

Cuando se genera un problema o simplemente la necesidad de tomar una decisión, se determina las distintas posibilidades que generaran resultados los que deberán compararse con los que realmente se buscan. Si los resultados obtenidos concuerdan con los buscados, entonces los individuos dan por

terminada la acción ya que están satisfechos, pero si existen diferencias sustanciales, entonces sentirán la necesidad de cambiar, reconsiderando lo que siente, piensa, dice y hace.

El No aprendizaje, es una situación en la que los individuos no cambian su acción y aún insatisfecho prefiere dejar las cosas como están.

El bucle simple, es un proceso de feedback, en el que se detecta y corrige el error, pero manteniéndose dentro del mismo espectro de posibles soluciones que tenía antes, cuando este aprendizaje no es suficiente para corregir el error, entonces se debe considerar la validez de la interpretación, pasando así a un aprendizaje 2 o bucle doble, que involucra un cambio en la definición del problema; una modificación en el conjunto de posibles soluciones, un cambio de objetivos y fundamentalmente un cambio de interpretación.

Cuando el aprendizaje de doble bucle es insuficiente, entonces se debe replantear el modelo mental que condiciona las interpretaciones construidas. El aprendizaje de triple bucle, es un cambio en la generación de interpretaciones. Se sale del modelo mental con el que se actuaba y se considera otro. Es el salto cuántico del que habla Serra al describir su modelo mental holístico. (Ver descripción de los modelos mentales según Serra – 2000 en este trabajo)

Si se logra integrar el pensamiento sistémico con los modelos mentales, permitirá no sólo el perfeccionamiento del modelo mental (lo que se piensa), sino la modificación del modo de pensar, generando así el paso de los modelos mentales dominados por los hechos, a los modelos mentales que comprendan patrones de cambio a largo plazo y las estructuras subyacentes que los generan (Peter Senge. 1993).

Por todo esto es de suponer que para saber como forman sus estrategias y su visión los empresarios, es necesario conocer su manera de pensar; sus modelos mentales.

Generalmente lo que siente, se piensa, se dice y se hace no es coincidente, esto genera conflictos en las relaciones interpersonales.

Los Modelos Mentales y su vinculación con el éxito de las MiPyMES

Los modelos mentales se conforman a partir de las costumbres, la cultura y lo recibido durante la infancia (Serra y otros – 2000).

De estos Modelos Mentales, dependen el modo de interpretar el mundo y el modo de actuar, Chris Argyris de Harvard, lo dice con estas palabras: “Aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con lo que dicen, si se comportan en congruencia con sus teorías en uso “Los Modelos Mentales” (C. Argyris – 1982)

Dentro de la escuela cognitiva existen dos corrientes: la positivista y la subjetivista.

La primera considera que las personas estructuran sus conocimientos por visiones objetivas del contexto, mientras la segunda estima que lo hacen a través de un mirar subjetivo del entorno, creando así determinado modelo mental.

En tanto Hamel y Prahalad (1995), al hablar de modelos mentales en la empresa, se refieren a la “genética empresarial” aseverando que al igual que los dinosaurios las empresas que no reinventen periódicamente su código genético, desaparecerán por no poder, como ellos, adaptarse a los cambios del entorno.

Este “código genético” limita la percepción que los directivos tienen de una parte de la realidad.

Los modelos mentales de una empresa limitan la posibilidad de ver nuevas oportunidades y los competidores que nos son tradicionales.

Para que una empresa logre el éxito sostenido debe “inventar” su futuro y si los directivos no son capaces de ir cambiando el código genético o modelo mental de la empresa no llegarán a hacerlo.

También aseguran que el éxito reduce la variedad genética, dado que el mismo induce a creer que si se posee es porque las cosas se están haciendo bien y por lo tanto inferir que con seguir haciéndolo se seguirá teniendo éxito.

Por esto es importante que las empresas sean capaces de “desaprender” el pasado o al menos una parte de él.

El mayor impedimento de las empresas para recrearse es el modelo mental preponderante; de hecho no deben olvidar todo su pasado, si no que deberían preguntarse qué parte de él pueden utilizar como palanca, esto no es fácil por motivos económicos y emocionales.

Aunque una empresa tenga éxito y su maquinaria económica funcione a la perfección, cualquier cambio de contexto se transforma en una amenaza en la eficiencia de la misma.

Con el tiempo aparecen nuevas formas de generar beneficios; DirecTV con su video club en pantalla es más eficiente que el modo tradicional de alquiler de películas, esto requiere de un cambio en el modelo mental de éstos últimos para que los cambios de contexto no lleven a la empresa al fracaso.

Cuando este cambio de modelo mental no se realiza a tiempo, se han dilapidado los recursos tanto económicos como intelectuales necesarios para recrear la estrategia empresarial (Hamel y Prahalad - 1995).

En tanto Kim (2001) destaca la importancia de los modelos mentales como un elemento que contribuye a la memoria organizativa, sin los cuales, la organización estaría incapacitada tanto para la acción como para el aprendizaje; y plantea que el problema del aprendizaje organizacional es el modo como éste y el conocimiento de los individuos que la componen pueden convertirse en la memoria y en la estructura organizacional.

Kim (2001) afirma que el conocimiento reside en los modelos mentales de los individuos que forman la organización. Sin los modelos mentales, entonces, la organización sería incapaz de aprender y de actuar; es por esto que plantea

que un punto crítico en el aprendizaje organizacional es la comprensión del proceso de transferencia mediante la cual los modelos mentales individuales se convierten en la memoria y la estructura organizacional.

Si una organización cree que tiene poca capacidad para los cambios del entorno, entonces actuará de modo reactivo, mientras que si asume que puede tener un rol activo en el cambio del entorno, entonces será una organización con alto grado de interacción con el medio y mucha creatividad.

Una clasificación de los modelos mentales es la descrita por Serra (2000) en la cual la estrategia empresarial se resume del siguiente modo:

Modelo Mental Tipo I: Pensamiento Pre-tayloriano o artesanal, pensamiento predominante en el siglo XIX. Un panadero, un herrero o cualquier otro comerciante, son típico modelo tipo I. Inician la empresa con la convicción de no hacerla crecer, dado que sólo ellos son lo suficientemente buenos para la realización de determinadas tareas, no tienen demasiada confianza en las personas que no son de su entorno. No toman conciencia de que el problema está dentro de ellos.

Modelo Mental Tipo II: Pensamiento Tayloriano, orientado a la producción y al crecimiento, este tipo de pensamiento se genera a partir de la revolución industrial y se mantiene hasta la década del '70; "tener la fábrica más grande, con más gente, comprar máquinas, tener sucursales y distribución en toda la región", todo esto sin tercerizar, todo centralizado. Esto en muchos casos lleva a mezclar y compensar (inconscientemente) las ganancias de una actividad con las pérdidas de otra.

El interés está centrado en el crecimiento y la eficiencia, sin pensar en el cliente. Crecer por crecer, en algunos casos sin evaluar la rentabilidad.

Modelo Mental Tipo III: Pensamiento orientado al marketing, es aquel que siente que la publicidad masiva hace triunfar cualquier cosa, los problemas de ventas y logística se solucionan a través de una comunicación intensiva. Es

una derivación del modelo Tipo II, sólo que privilegia la comunicación como base de su crecimiento.

Modelo Mental Tipo IV: Pensamiento financiero predominante en la década del '80, principalmente en épocas de hiperinflación. Es un modelo fundamentalmente corto placista, fundado en los resultados, privilegia los negocios con rendimientos a corto plazo, dejando de lado aquellos con potencial estratégico.

En general son personas lógicas, pesimistas, no creen el marketing ni en la creatividad. Evalúan todos los negocios a través de índices financieros entrando sólo en negocios rentables a corto plazo.

Modelo Mental Tipo V: Pensamiento abierto, trata de unir los otros modelos mentales, está dispuesto a tercerizar, incluir cualquier tipo de negocio, considerar alianzas: franquicias, licencias, *joint – ventures*.

Propone, en definitiva otro punto de vista, supone que el futuro no tiene, necesariamente que ver con lo que se hizo en el pasado.

Modelo Mental Tipo VI: Pensamiento holístico, dinámico y circular. Se podría decir que es el pensamiento del Tipo V, pero con la visión enfocada al futuro, haciendo utilización de la dinámica de sistemas. Se basa en un pensamiento dinámico y circular, no el tradicional estático y lineal.

“Es un salto cuántico con respecto a los cinco modelos mentales anteriores” (Serra y otros – 2000).

Está íntimamente ligado a las leyes de la Dinámica de Sistemas, considera la complejidad, adecuándose a la realidad.

Forrester (1961) caracterizó al proceso de aprendizaje como la constitución progresiva de una capacidad de juicio como resultado de experiencias de decisión y de acción; la que actúa como orientadora en las decisiones y

acciones futuras; por lo que el aprendizaje organizacional “natural” es un proceso cíclico (Stermán 1994)

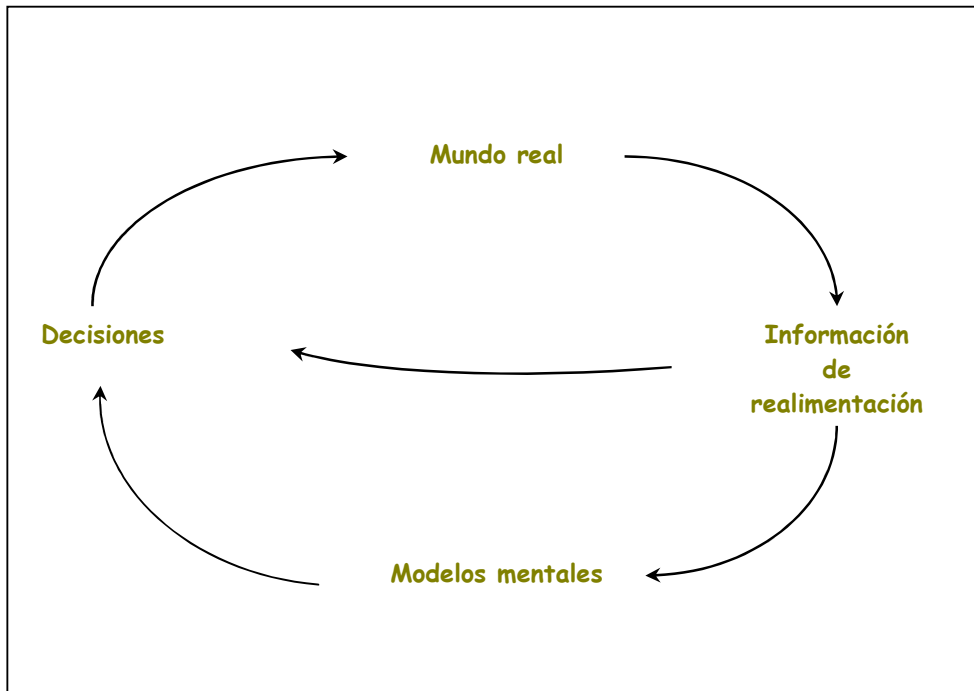


Figura 2: Ciclo de aprendizaje organizacional

El ciclo interno es un ciclo de realimentación negativa, donde quienes toman decisiones comparan información cualitativa y cuantitativa acerca del mundo real frente a ciertos objetivos, perciben diferencias entre el estado deseado y el obtenido y toman acciones que, en su teoría, los llevarán al estado deseado (Stermán 1994); aquí el aprendizaje organizacional como un ciclo de retroalimentación, es incompleta ya que no permite ver la forma en como se construye y modifica la capacidad de decisión. Esta capacidad está impregnada de los modelos mentales que prevalecen y en condiciones naturales de aprendizaje éstos permanecen implícitos.

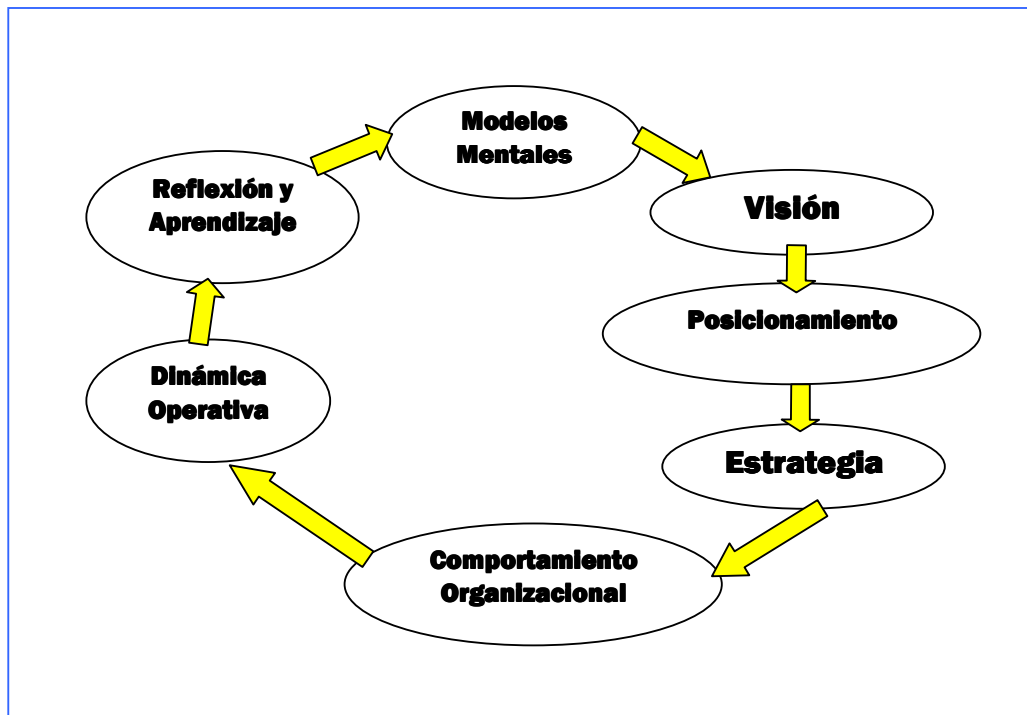
El ciclo de aprendizaje se completa con el ciclo externo, el que contempla el reconocimiento por parte de los miembros de la organización de los modelos mentales que los condicionan. En la medida que este reconocimiento se logre, el aprendizaje podrá ser más profundo, modificando esos modelos mentales, la capacidad de juicio.

Entonces es factible afirmar que, el aprendizaje organizacional es un proceso de realimentación de doble ciclo cuyos insumos son los modelos mentales, y a la vez son sus productos principales. (Sotaurá – Gélves. 2004)

Por todo lo expuesto es posible aseverar que los modelos mentales son la fuente que genera un círculo vicioso o virtuoso, según el modelo que le da origen, para la estrategia empresarial.

Si el modelo mental que lo genera es el modelo VI, entonces se tiene visión compartida y enfocada a la estrategia, partiendo del posicionamiento que se origina en los clientes, lo que lleva a un comportamiento organizacional apuntado a una dinámica operativa que hace a los procesos internos eficientes, con constante reflexión y aprendizaje, lo que obviamente, redundará en resultados económicos sostenibles en el tiempo (Figura 3).

Figura 3: Círculo virtuoso/vicioso de los Modelos Mentales



Fuente: Estela Civano (Material MBA – UNLP)

Diferencia entre el Modelo Mental Tradicional y el Modelo Mental para los nuevos entornos

La diferencia entre ambos modelos al momento de gestionar es importante, mientras en uno necesita de la autoridad el otro parte de la visión (Cuadro 1).

El modelo tradicional se basa fundamentalmente en la autoridad, los recursos, la estructura (organigrama) la que generalmente funciona de manera fragmentada, tienen mucha relevancia los recursos y por lo tanto el presupuesto, la comunicación es altamente deficiente siempre descendente.

Por lo que se puede afirmar que prioriza su pasado y proyecta su futuro en forma matemática.

En tanto el modelo de los nuevos entornos basa su estrategia en la visión como imagen del futuro de la organización y a partir de allí definir el posicionamiento que la dará valor, con el coraje necesario para romper y crear reglas con alto nivel de comunicación hacia dentro y fuera de la organización y en todas las formas vertical, horizontal y diagonal, teniendo claro que los proveedores, clientes, accionistas y la comunidad toda forman parte de ella (Serra y otros - 2000).

Cuadro 1: Modelo Mental tradicional vs. Modelo Mental para los nuevos entornos.

	Modelo Mental Tradicional	Modelo Mental para los nuevos entornos
Palabras	AUTORIDAD RECURSOS ESTRUCTURA CONTROL RESULTADOS	VISION POSICIONAMIENTO CORAJE COMUNICACIÓN INTEGRACION
Actitud frente al cambio	Rechazo. El cambio significa un problema	Oportunidad
Estructura	De reinos. Fragmentada.	De redes. Sinérgica.
Medición	Cuantitativa - contable	Cualitativa.
Bienes principales	Recursos.	Cliente – mercado
Posición temporal	Cuidar el pasado	Conquistar el futuro
Comunicación (dentro de la organización)	Vertical.	En todos los sentidos. Con todos los contenidos

Visión de la empresa	Organicéntrica. El “mundo” gira alrededor de ella. Introvertida.	Espacial: la empresa es parte de un mundo. Extrovertida.
Actitud ante errores	Se castigan	Se acepta la posibilidad de cometer errores, que deberán ser capitalizados como conocimiento.

Las empresas del siglo XXI

Los revolucionarios avances en la tecnología de información hacen que los cambios económicos y sociales que están transformando los negocios y la sociedad sean mucho más fuertes, de estos cambios emerge la economía de la información, recurso crítico y que según Peter Druker, es la base de la competencia.

Organizaciones inteligentes capaces de crear, desarrollar y difundir el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

Las empresas capaces de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje continuo, serán las que sobrevivan. Chun Wei Choo define la organización como aquella que “es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones”.

La base conceptual de los distintos modelos sobre creación y desarrollo de empresas inteligentes, está en la psicología social y la dinámica de grupos, las

ciencias de la comunicación y la teoría del conocimiento a las que se ha incorporado últimamente la teoría de la información y la administración del conocimiento (Palacios Maldonado - 2000)

Las pequeñas y medianas empresas en Argentina

Las transformaciones de la economía Argentina desde inicios de los noventa han definido nuevas condiciones para el funcionamiento de las empresas. La profundización de la apertura comercial y la desregulación económica han generado un marco que plantea nuevas demandas de competitividad para las Pymes. Las firmas ven la necesidad de reaccionar no sólo en el corto plazo ante la brusca caída de sus márgenes de utilidad, sino de repensar sus propias perspectivas en horizontes más extensos. Si bien esta situación coloca a todas las empresas ante un nuevo desafío de competitividad, las características y magnitud de las tareas requeridas son claramente distintas en las firmas de diferentes tamaños y sectores.

La profundidad de los cambios presiona a las Pymes no sólo para que adopten decisiones estratégicas sino también para que incorporen nuevas prácticas de gestión para llevar a cabo una implementación exitosa de las mismas. En este contexto macroeconómico, existe un amplio consenso entre académicos y funcionarios del sector público y privado acerca de la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión estratégica de las Pymes (Moori-Koenig – 1995/1996). Es aquí donde es fundamental lograr el cambio del modelo mental preponderante en los empresarios del sector, a fin de lograr el éxito sostenible en el tiempo.

El rol de las PyMEs en la sociedad

Las PyMEs, no sólo tienen un importante rol económico, sino también desarrollan una importancia superlativa en su contribución al equilibrio social, al bienestar y la prosperidad de la sociedad toda.

Según Cleri (2001), las PyMEs son un resguardo del equilibrio social; custodia de la continuidad de los sistemas democráticos; del crecimiento sostenido de la

Los Modelos Mentales y su vinculación con el éxito de las MiPyMES

economía y del bienestar (elementos vitales para producir la integración amplia de la población al sistema).

Las PyMEs representan entre un 70% y un 90% del empleo en el país, según la rama económica a la que se dedican (Cuadros 2).

Cuadro 2: Participación comparativa de la contribución de las PyMEs argentinas frente a las PyMEs de los países desarrollados

PAIS	% del P.B.I.	% del Empleo Total
Argentina	40	60
España	64	64
Italia	40	49
Francia	62	69
Alemania	35	66
Reino Unido	30	67
USA	48	54
Canadá	57	60
Japón	57	74

Fuente: Banco Mundial. Cleri (2001)

Como se observa en estos cuadros, la actividad de las PyMEs es de vital importancia para la economía de un país y su crecimiento sustentable (Cleri – 2001)

Los Indicadores de la Actuación Empresarial a través del tiempo

Tradicionalmente las organizaciones y sus inversionistas examinan e interpretan la información de naturaleza financiera que produce el sistema de contabilidad en la búsqueda de indicadores de desempeño empresarial. Se tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa de ser rentable. Y el éxito operacional lo miden en términos de cuán significativos son los cambios que ocurrieron de año en año, en períodos comparativos de 5 a 10 años, sobre el ingreso neto (ganancia), la ganancia por acción y otros componentes de los estados financieros.

El ambiente en el que ésta fórmula de análisis funcionó de forma razonablemente exitosa, agregando valor al proceso de toma de decisiones de las partes interesadas, fue uno de producción en masa, economías de escala que podían absorber altos niveles de producción defectuosa, productos no diferenciados y clientes leales por tradición y costumbre, simplemente, por no tener opciones (Huertas I. - 1999). (Modelo Tayloriano).

Hoy día, las organizaciones enfrentan un ambiente radicalmente opuesto al prevaleciente en la década de los '70, momento histórico hasta donde las presunciones de una era industrial todavía eran válidas. El final del siglo XX marca el umbral de la era de la informática, impulsora de una economía global, con formas no tradicionales de hacer negocios, empresas virtuales, productos con ciclos de vida significativamente cortos y un ambiente de cambios acelerados donde solo aquellas organizaciones que encuentran la llave del éxito tendrán un lugar permanente asegurado en la economía global (Modelo holístico).

Es muy probable que, por razones de tradición, la toma de decisiones internas en la empresa esté principalmente determinada por el efecto que la decisión

pueda tener a corto plazo sobre las ganancias presentadas en su estado de ingresos y gastos (Huertas I. - 1999).

Después de todo, ¿qué reclaman los dueños de las empresas? ; exigen obtener un alto rendimiento sobre su inversión en el menor tiempo posible (Huertas I. - 1999). (Modelo financiero).

Durante el siglo XIX, la Revolución Industrial engendró gigantescas empresas textiles, ferroviarias, del acero, de máquinas – herramientas y de venta al detalle (Chandler - 1977). (Modelo tayloriano).

En la actualidad, las dimensiones financieras de la actuación de la unidad de negocio han sido altamente desarrolladas. Sin embargo, muchos comentaristas han criticado el amplio, e incluso exclusivo, uso de las mediciones financieras en los negocios. En el fondo, un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro, manejar las organizaciones sólo mediante indicadores financieros es “suicidio empresarial”.

Probablemente, y a corto plazo, la observación optimista de la situación económica de la empresa, basada en el análisis de un indicador financiero, negaría el potencial de riesgo que resulta de no atender las expectativas de sus clientes, de no poder enfrentar una competencia que introduce productos o servicios innovadores, o de activos intangibles, casi obsoletos por estar ya a punto de expirar, como las patentes, que han perdido su potencial de retener mercados.

¿Cuáles son las posibles consecuencias de decisiones basadas exclusivamente sobre la perspectiva financiera? Poner en riesgo el éxito a largo plazo y el mejoramiento continuo de la organización. ¿Por qué? Porque ésta decisión estaría basada en una visión parcial de la gestión empresarial. Esta visión minimizada de la empresa llevaría a la formulación de planes estratégicos que no darían espacio a reconocer que rentabilidad calculada a

base del rendimiento sobre la inversión solo mide el desempeño del pasado y no es una medida confiable de potencial de éxito en el futuro.

El ambiente empresarial predominante, es uno donde hay una explosión de información, la que promueve la globalización, nuevas formas no tradicionales de hacer negocio y de manejar la discontinuidad. Las empresas que en este entorno logran convertirse en modelos de excelencia con una rentabilidad superior a la industria los hacen reestructurando sus operaciones. Reconocen la ruptura de la tradición como oportunidad para prosperar e incorporan flexibilidad en sus procesos internos. Invierten en el desarrollo de personal altamente cualificado y adiestrado que trabaja en equipos multidisciplinarios, innovando para optimizar la eficacia en un entorno de productos que llegan a la obsolescencia en corto tiempo y clientes que son más sensitivos y menos tolerantes a las fallas en productos y servicios.

Su éxito ha requerido que la visión se comunique a todos los niveles a través de un plan estratégico y un plan táctico. Un elemento esencial para el éxito sostenido de la empresa del nuevo milenio es que capacita a todo el personal con el poder de tomar decisiones (Chandler - 1977).

En el entorno actual, es importante romper con los paradigmas que atan a las empresas al pensamiento y acción tradicional. Todavía las medidas financieras tienen importancia significativa como indicadores de la gestión empresarial. Arrojan luz respecto a cuán cercana o lejana estuvo la empresa de satisfacer las expectativas de rentabilidad de parte de sus inversionistas. Será importante que se sigan utilizando en conjunto para tener un cuadro confiable de la ejecutoria en el pasado y las tendencias que se proyectan hacia el futuro. No obstante, la complejidad de un ambiente caracterizado por ruptura de tradiciones, por cambios incesantes, información capturada a tiempo real, requiere más que indicadores financieros para poder seguir dando rumbo firme hacia el logro de la visión de la empresa (Chandler - 1977).

Un estudio llevado a cabo por Ernst & Young (1999) reveló que:

Las decisiones de los inversionistas están significativamente influenciadas por información no financiera. Más de un tercio de la decisión de los inversionistas es atribuible a información que estos consideran son mejores indicadores de la rentabilidad en el futuro.

Aquellos analistas que ponen mayor peso sobre la información no financiera son los que logran los pronósticos más confiables de la rentabilidad futura de la empresa.

Los factores no financieros que ejercen influencia sobre los inversionistas varían significativamente según el tipo de industria

Hoy más que nunca, el éxito de la gestión en la empresa depende en gran medida del acceso a la información clave en el momento oportuno, para tomar decisiones.

La información incompleta, fuera de término, voluminosa, poco relevante y con criterios inconsistentes de elaboración que reciben a diario los directivos de las empresas, actúa a contramano de los nuevos parámetros competitivos.

Toda la información que se recopiló hasta el año 1900, se duplicó en 1950, mientras en 2002 se duplicaba cada 5 años, hoy el volumen de información que existe en el mundo se duplica cada 73 días.

Por otro lado, la nueva dinámica de los negocios nos plantea la necesidad de tener en cuenta mucha más información (indicadores) que la que se necesitaba hace tan sólo 5 años atrás.

Por lo tanto, la clave de cualquier actividad es saber cuál es la información útil, en medio de un mar de datos innecesarios.

Por lo que, se necesita detectar nuevos indicadores que aportarán datos claves que indican el nivel de competitividad y por ende las posibilidades de éxito en el mercado.

El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)

El sistema de Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard) , desde ahora CMI, fue diseñado por Robert Kaplan y David Norton como resultado de un estudio “Medidas de desempeño en la organización del futuro”, desarrollado sobre la hipótesis de que algunas de las medidas tradicionales estaban obsoletas (Kaplan y Norton – 1996).

¿Cómo se define al CMI?, “es una herramienta que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos”

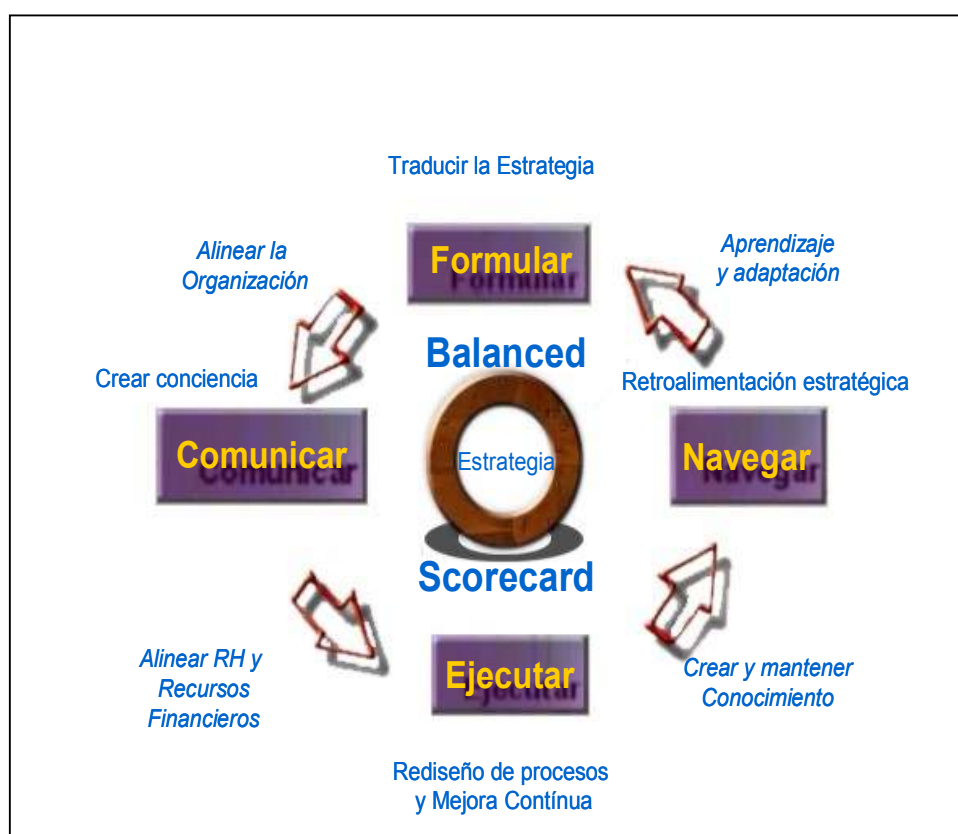
El CMI sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la misma desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.

Lo que nos permite, en definitiva el CMI es:

Formular y traducir la estrategia para alinear la organización, creando conciencia mediante una comunicación efectiva logrando la alineación de los RR.HH. y recursos financieros, rediseñando los procesos a fin de lograr la mejora continua y poder así crear y mantener el conocimiento lo que permitirá la retroalimentación a la estrategia, mediante el aprendizaje y la adaptación a los nuevos escenarios. (Cuadro 3).

Fig. 2: El Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard



Fuente: Carlos Simó. 1ª Congreso Internacional de Tablero de Comando. Argentina 2000

5.3. Hipótesis

Las empresas exitosas son aquellas que presentan un modelo mental VI o V

6. Metodología

6.1. Población y Muestra

El estudio se llevó a cabo a partir de una base de datos con 150 empresas agrupadas según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), estas están categorizadas como MiPymes (definidas por la Ley 24.467 de Pyme por la cantidad de personal empleado), extraída de la Guía de la Industria (2001), facilitada por el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires.

Para el relevamiento de la información se trabajó con una muestra de 45 empresas MiPyME, quedando esta debido a que el 46% de esas empresas no sobrevivieron, un 35% no accedió a la entrevista aduciendo distintos motivos.

Las MiPymes bajo estudio se localizaron geográficamente en las zonas de La Plata, Berisso, Ensenada y Vedia, llegando a una muestra de 45 empresas, debido a que muchas no han querido responder la encuesta y otras ya no existen.

6. 2. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo Correlacional o explicativa, ya que pretende visualizar como se vincula el modelo mental que prevalece en las empresas y el éxito o fracaso que estas tienen, a fin de conocer el impacto que este tiene en las variables de gestión.

6. 3. Técnica de Recolección de Datos

La encuesta (Anexo I) es esencialmente cualitativa, en la cual figuran variables que reflejan la elección adoptada por la empresa y la percepción que tiene el empresario sobre algunas áreas claves de la misma. Entre algunos de los factores críticos de éxito considerados en la encuesta se encuentran: implementación de programas de capacitación, programas de calidad, incorporación de tecnología, gestión y optimización de costos, disponibilidad de

sistemas de información, mercado de consumo, actuación financiera y marketing entre otros.

Los factores de éxito considerados en este estudio se agruparon de acuerdo con las cuatro dimensiones consideradas por la metodología del Cuadro de Mando Integral; Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Finanzas.

6.4. Técnica de Análisis

La dimensión aprendizaje y crecimiento se evaluó a través de los siguientes factores: Capacitación a empleados, capacitación gerencial y de mandos medios, implementación de sistemas de información, calidad total, administración de la información, administración de personal. Se codificó como 1= NO, 2= SI y 0= NS/NC para las respuestas a la pregunta 8 de la encuesta (implementación de programas anexo 1), mientras que para las respuestas a la pregunta 14 de la encuesta (áreas de la empresa que considera fuerte, normal o débil, anexo 1), se codificó como 1= DEBIL, 2= NORMAL, 3= FUERTE y 0= NS/NC.

La dimensión procesos se evaluó a través de los siguientes factores: costos y presupuestos, compras y abastecimiento, distribución y logística, producción, implementación de programas de optimización de costos. Se codificó como 1= NO, 2= SI y 0= NS/NC para las respuestas a la pregunta 8 de la encuesta (implementación de programas anexo 1), mientras que para las respuestas a la pregunta 14 de la encuesta (áreas de la empresa que considera fuerte, normal o débil, anexo 1), se lo hizo en 1= DEBIL, 2= NORMAL, 3= FUERTE y 0= NS/NC.

La dimensión de clientes se evaluó a través de la percepción en ventas y/o marketing, nivel de mercado y atención al cliente. Se codificó las respuestas a la pregunta 14 (áreas de la empresa que considera fuerte, normal o débil, anexo 1) de 1= DEBIL, 2= NORMAL, 3= FUERTE y 0= NS/NC.

Los Modelos Mentales y su vinculación con el éxito de las MiPyMES

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada una de las variables seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI.

La dimensión financiera se evaluó a través de la percepción del empresario respecto de su administración financiera, nivel de utilidades y de ventas. Se codificó la respuesta a la pregunta 14 (áreas de la empresa que considera fuerte, normal o débil del anexo 1) de 1= DEBIL, 2= NORMAL, 3= FUERTE y 0= NS/NC. Es imprescindible remarcar que dada las reservas para facilitar información estratégica, sobre todo lo relacionado con los indicadores que permitirían evaluar la dimensión financiera, que posee el empresario Pyme es que solamente se apela a la percepción que él tiene con respecto a la administración de sus finanzas en general.

Cada dimensión compone un máximo a través de su suma y a su vez cada dimensión aporta al puntaje total, del siguiente modo.

Finanzas = 9 puntos

Clientes = 6 puntos

Procesos = 31 puntos

Aprendizaje = 14 puntos

Puntaje Máximo a alcanzar = 60 puntos

Puntaje Total = Finanzas + Clientes + Procesos + Aprendizaje

Posteriormente se agrupó a las empresas en tres categorías según la distribución por Percentilos. En el intervalo de los Percentiles 0 – 19 se

Los Modelos Mentales y su vinculación con el éxito de las MiPyMES

identifico a las empresas de Baja Performance, en el intervalo de 20 – 44 se aglomeró a las empresas de Media Performance y en el intervalo de 45 – 60 a las empresas de Alta Performance. Esta clasificación se realizó de acuerdo con los puntajes obtenidos por los indicadores respectivos en cada dimensión del CMI, creando así una nueva variable que será Exitosa, medianamente exitosa y no exitosa; esta se analizará junto a la variable modelo mental con el método multivariado.

Según este análisis una empresa caracterizada como de baja performance se ubicaría con un puntaje total de las dimensiones consideradas (19 puntos, mientras que las empresas identificadas como de media performance se encontrarían dentro de un rango comprendido entre 20 – 44 puntos, y las de alta performance deberían alcanzar un puntaje mínimo de 45 puntos. A su vez también, cada dimensión se agrupa en tres niveles (bajo, medio, alto) según los puntos obtenidos (Cuadro 3)

Cuadro 3: Performance de Empresa según Análisis de los Percentilos.

INDICE	0 – 19 Baja Performance	21 – 44 Media Performance	45 – 60 Alta Performance
Aprendizaje y Crecimiento	≤ 4 puntos	5 – 10 puntos	≥ 11 puntos
Procesos Internos	≤ 10 puntos	11 – 21 puntos	≥ 22 puntos
Clientes	≤ 2 puntos	3 - 4 puntos	≥ 5 puntos
Finanzas	≤ 3 puntos	4 - 6 puntos	≥ 7 puntos
Puntaje Total	≤ 19 puntos	20 – 44 puntos	≥ 45 puntos

De igual manera se ha dado puntaje a las preguntas sobre estilo de gerenciamiento, el mayor posible es 40 puntos y los percentilos para el análisis de sean tomado de la siguiente manera. (Cuadro 4)

Cuadro 4: Tipos de Modelos Mentales

Modelo Mental	Percentilo
Tipo I	≤ 4 puntos
Tipo II	5 – 10 puntos
Tipo III	11 – 15 puntos
Tipo IV	16 – 20 puntos
Tipo V	21 – 26 puntos
Tipo VI	≥ 26 puntos

7. Resultados

7.1. Análisis Univariado

De la observación realizada sobre 45 empresas se obtuvieron los siguientes resultados: la variable “Nivel de éxito” que se logra por la combinación de los indicadores agrupados según el Tablero de Mando Integral: Perspectiva Financiera, Perspectiva Procesos Internos, Perspectiva Clientes y Perspectiva Capacitación y Aprendizaje; muestra que un 62,22% posee un alto nivel de

éxito mientras el 37,78% restante logra una mediana performance en este aspecto. (Gráfico 1)

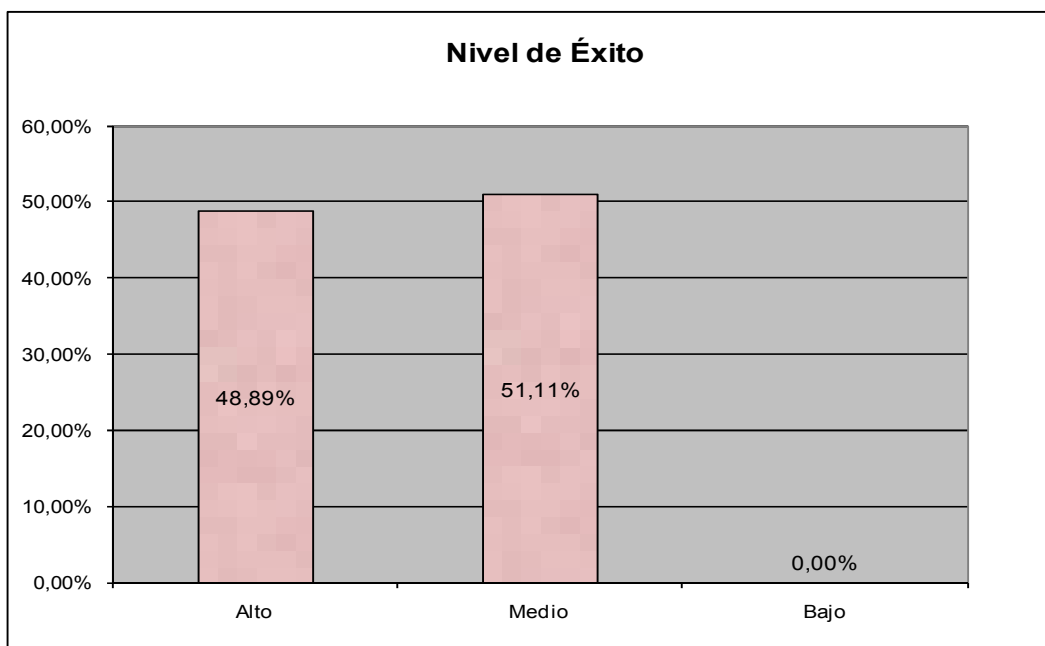


Gráfico 1: Nivel de éxito

La variable Modelo Mental muestra que el modelo predominante es el Modelo V (abierto) ya que un 60% de las empresas lo presentan, seguido por el Modelo IV (Financiero) con el 22,22% y sólo un 17,78% presenta el Modelo VI (Holístico), como se muestra a continuación en el gráfico 2.

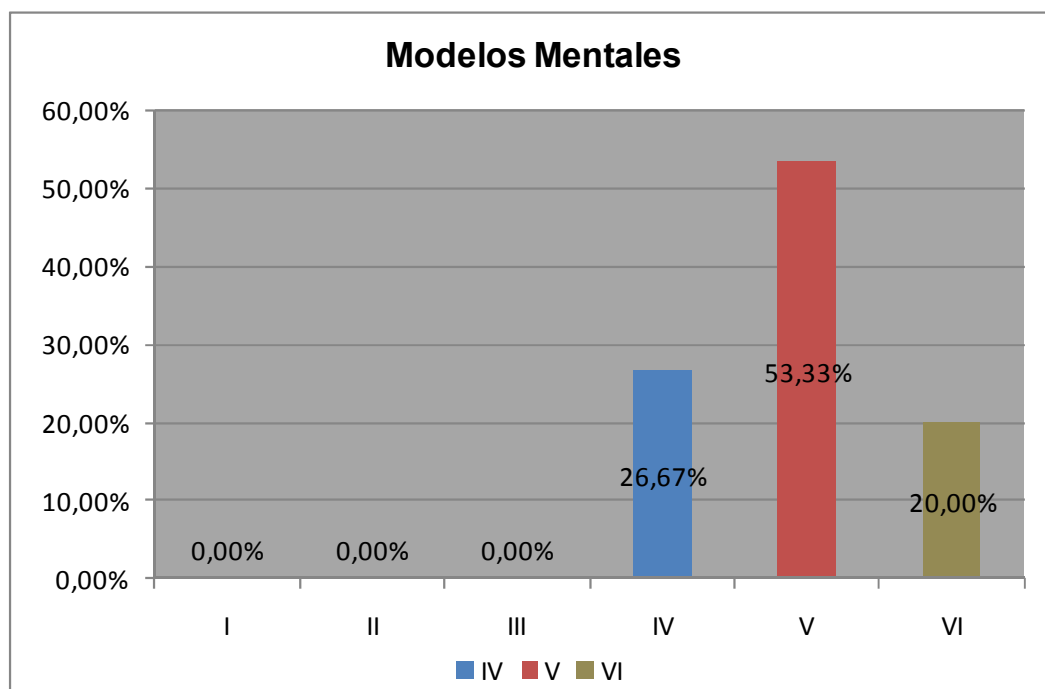


Gráfico 2: Modelos Mentales

En el Gráfico 3 se muestran los resultados de la combinación entre Nivel de Éxito y Modelo Mental, donde puede apreciarse que el 40% (8,89% Alto/VI más 31,11% Alto/V) poseen Modelo Mental VI o V, el 8,89% posee un nivel de éxito alto combinado con el Modelo Mental IV, mientras el 51,42% tienen un nivel de éxito medio combinado con Modelo Mental VI, V ó IV.

También puede destacarse que sólo el 8,89% de las empresas presentan la combinación ideal, porcentaje que puesto en números concretos representa tan sólo cuatro empresas de las encuestadas, así como ninguna empresa presenta los Modelos I (Artisanal), II (Tayloriano) y III (orientado al Marketing)

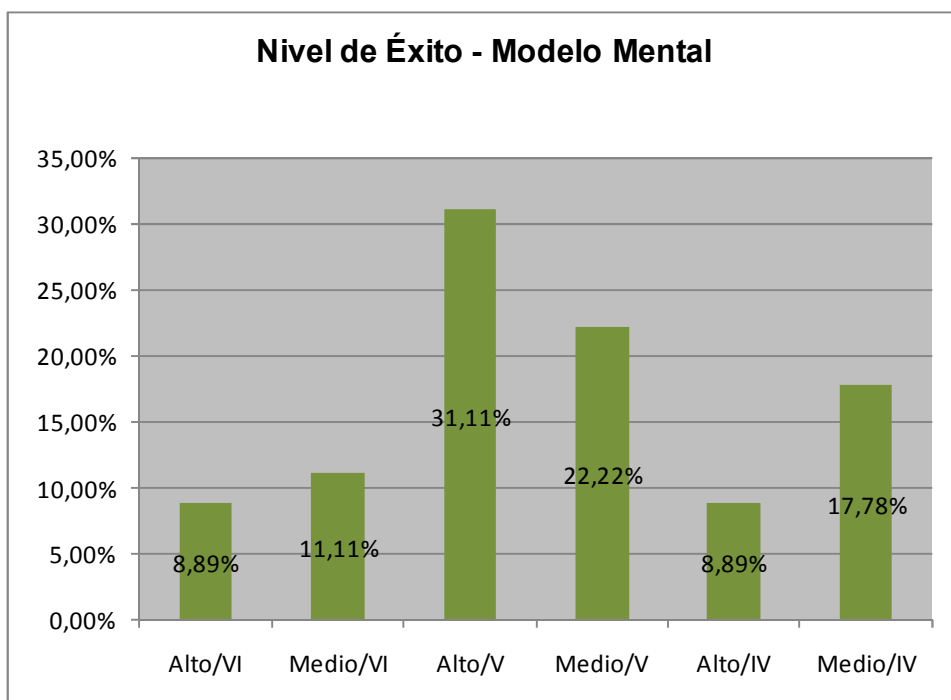


Gráfico 3: Combinación Nivel de Éxito – Modelo Mental

En cuanto a las distintas variables que se utilizaron para la evaluación de las dos principales, se muestran los resultados en el gráfico 4

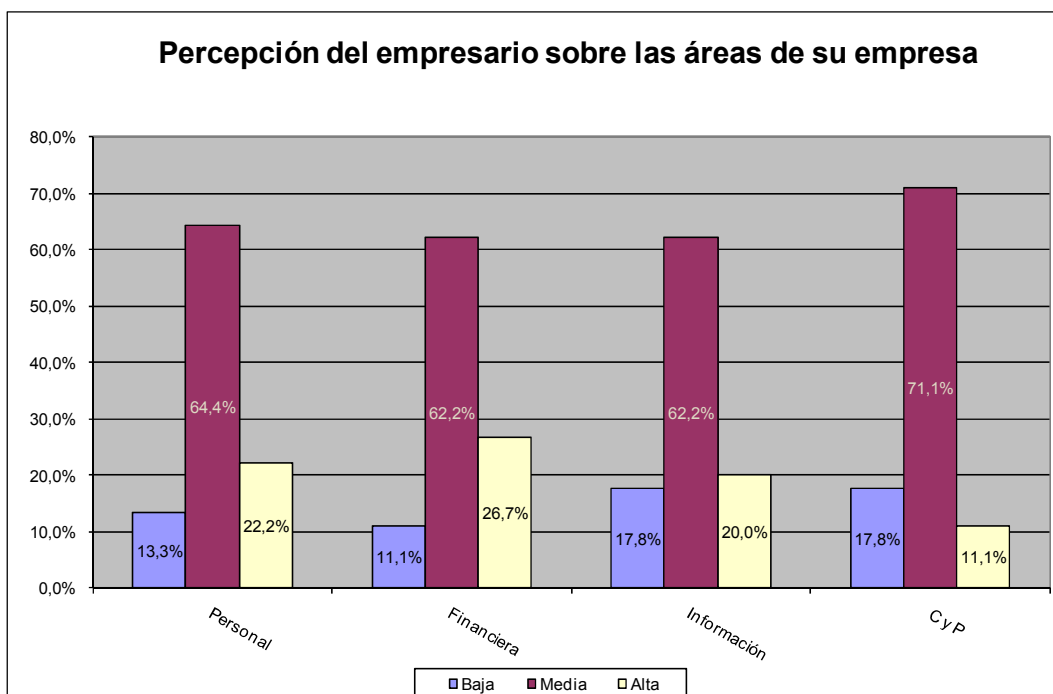


Gráfico 4A: Percepción del empresario sobre distintas áreas de la empresa

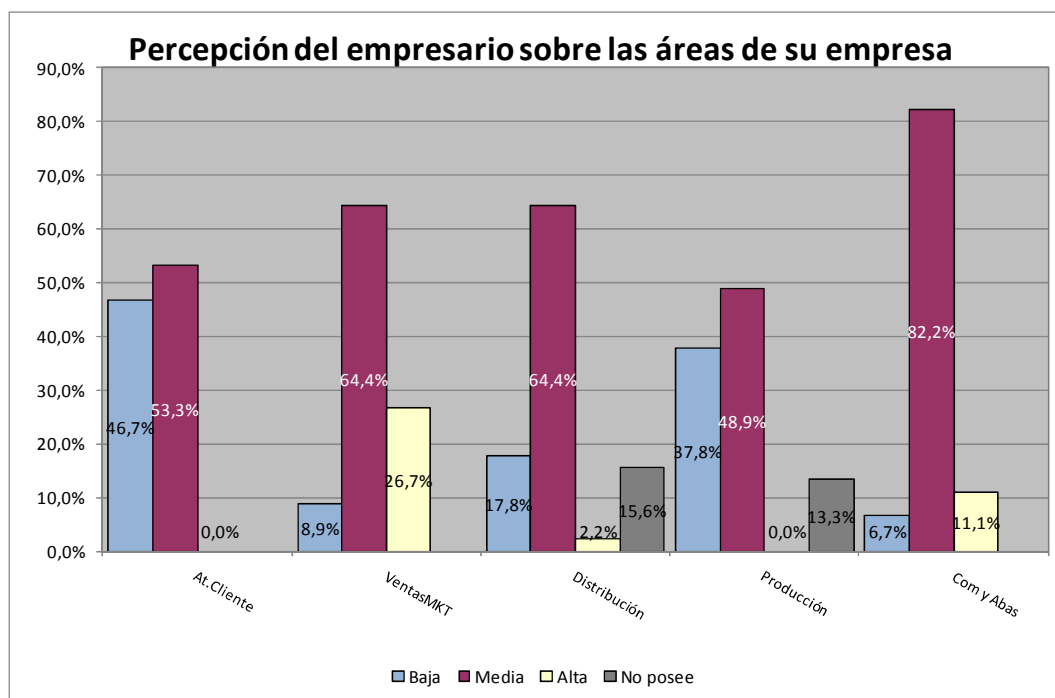


Gráfico 4B: Percepción del empresario sobre distintas áreas de la empresa

También se analizó la aplicación de programas y se pudo constatar que en general no poseen este tipo de instrumentos para la mejora continua en la gestión de calidad y de capacitación de gerentes; mientras que si aplican a capacitación de empleados, optimización de costos y actualización informática, como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 5: Aplicación de programas

Programa	SI	NO
Cap. Empl. T	77,8%	22,2%
Calidad	24,4%	75,6%
Cap. Empl	51,1%	48,9%
Cap. Gerentes	33,3%	66,7%
Op. Costos	57,8%	42,2%

Act. Informática	66,7%	33,3%
------------------	-------	-------

En relación a la evolución de utilidades, ventas y mercado en los últimos cinco años, los resultados obtenidos son los siguientes:

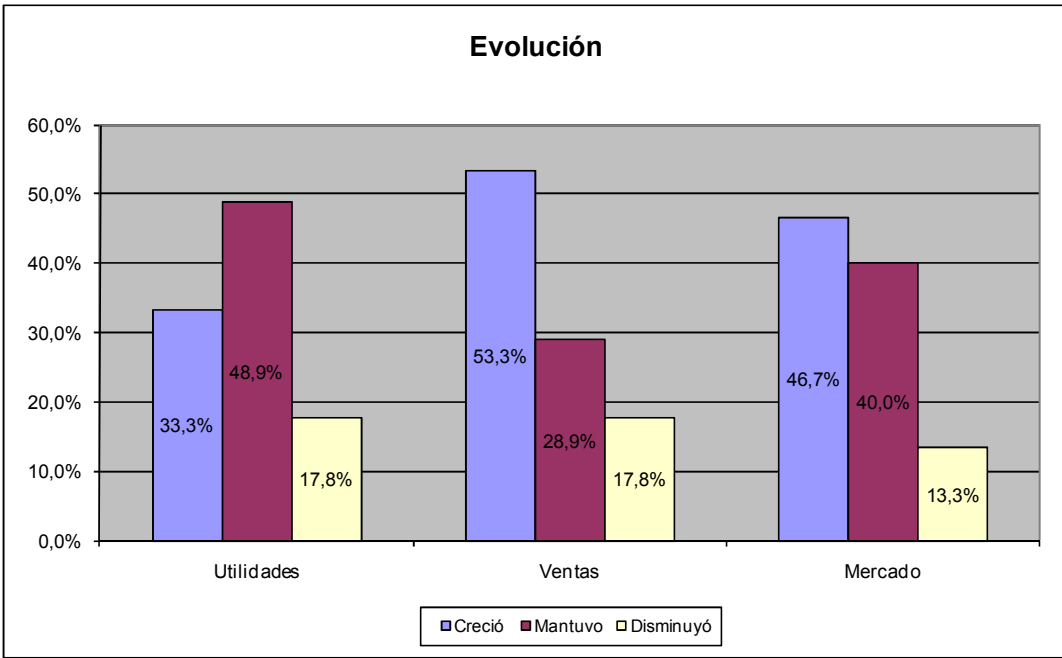


Gráfico 5: Evolución de las utilidades, las ventas y el mercado

En general (77,8%), los empresarios y/o CEO de las PyMEs consultadas, consideran a la capacitación de sus empleados como tecnología.

En los siguientes gráficos se muestra la relación entre la variable Éxito y las distintas Perspectivas que conforman el BSC, en ellos se puede verificar la estrecha relación entre los logros en cada perspectiva y el éxito en la gestión.

Gráficos 6: Relación Éxito Perspectivas

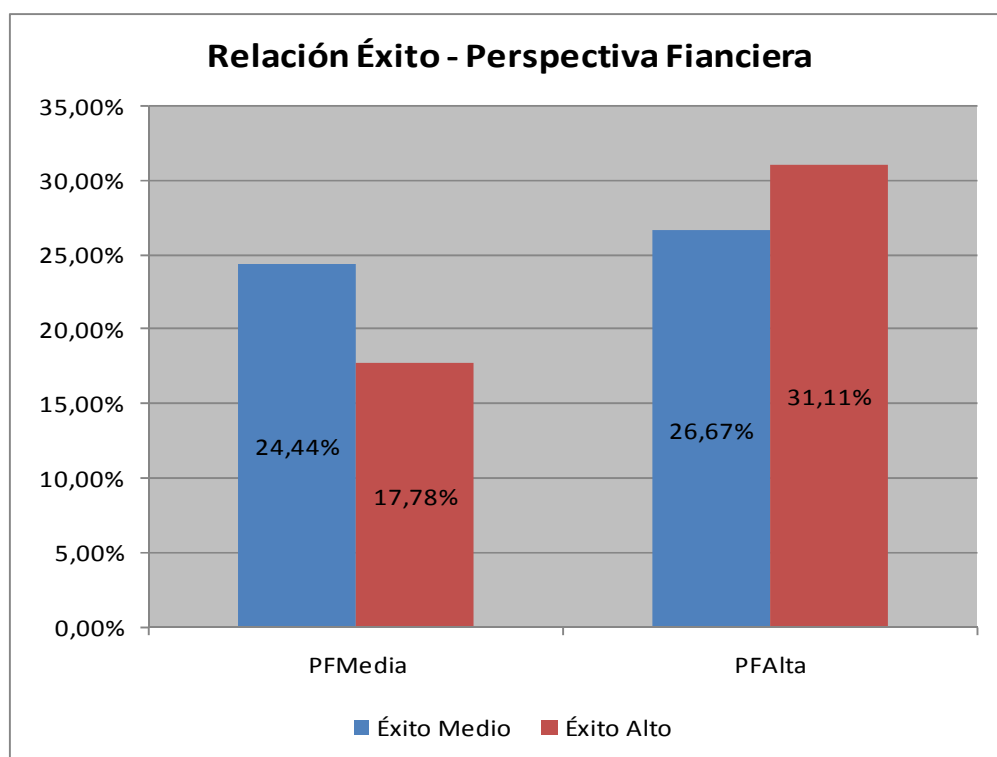


Gráfico 6.A

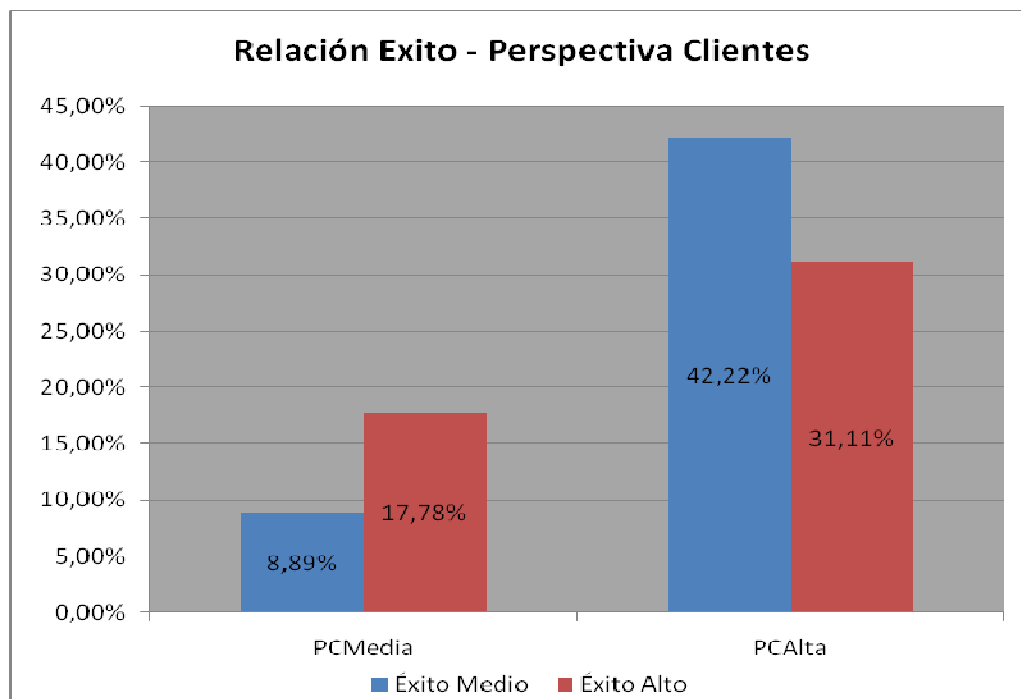


Gráfico 6.B

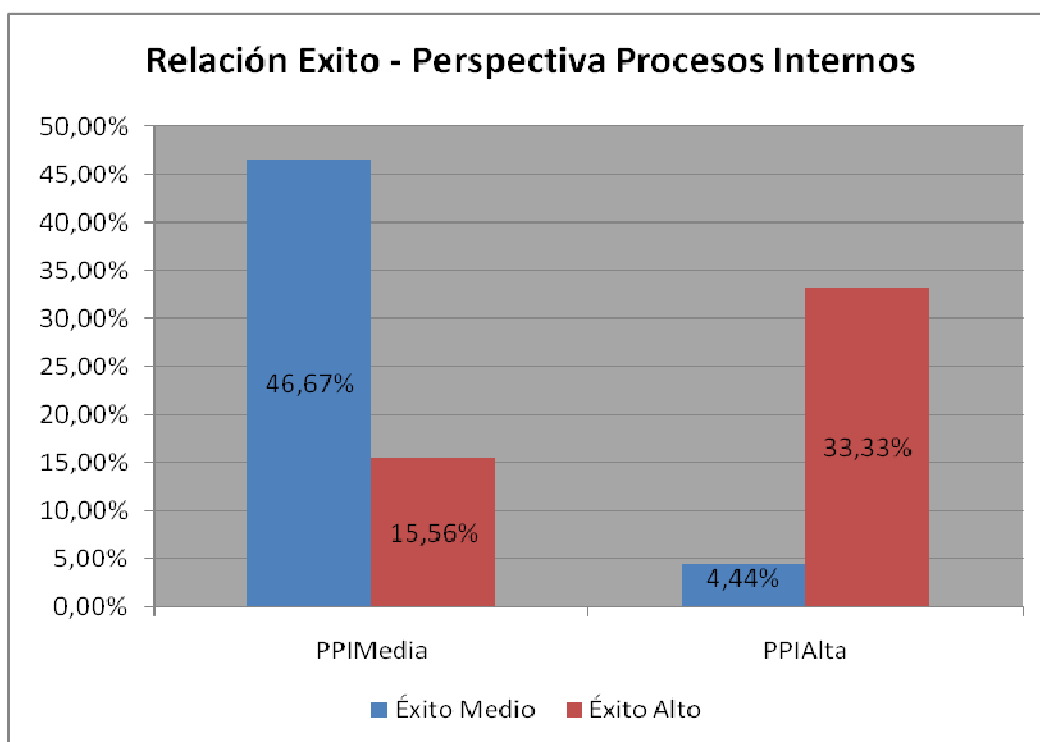


Gráfico 6.C

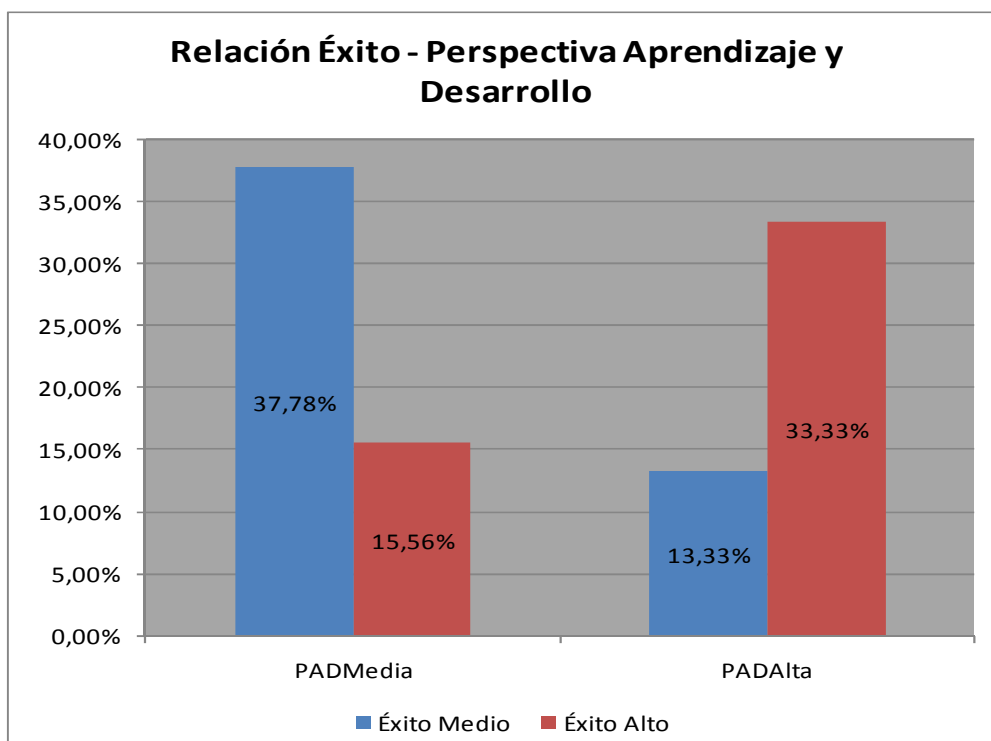


Gráfico 6.D

Analizando las distintas variables que conforman el Modelo Mental es posible visualizar los resultados en los gráficos que se muestran a continuación

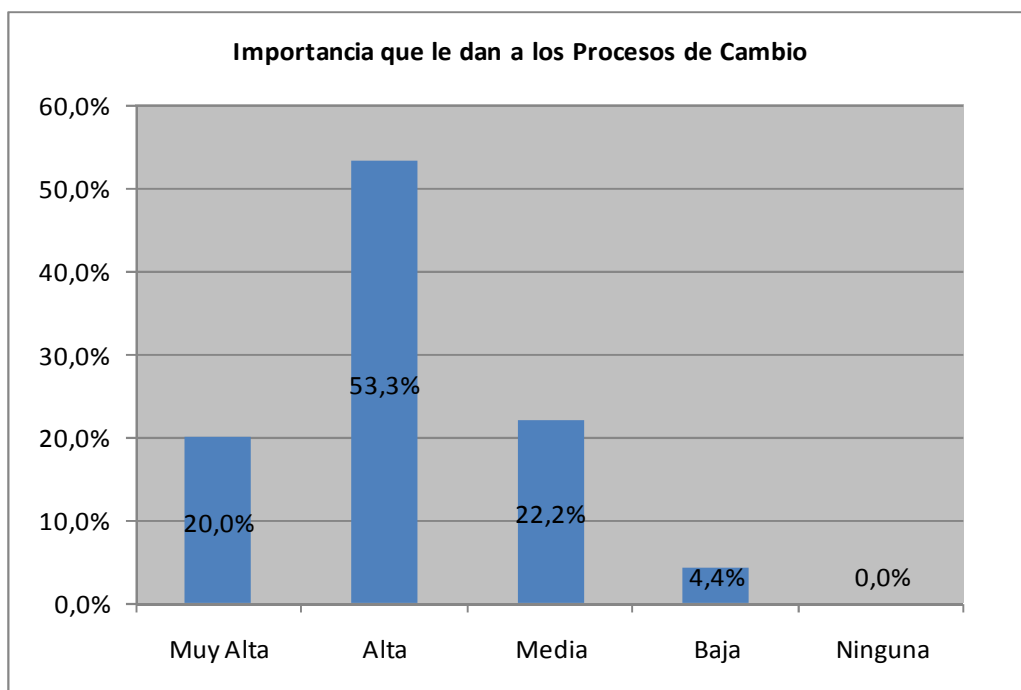


Gráfico 7: Importancia que se le da a los procesos de cambio

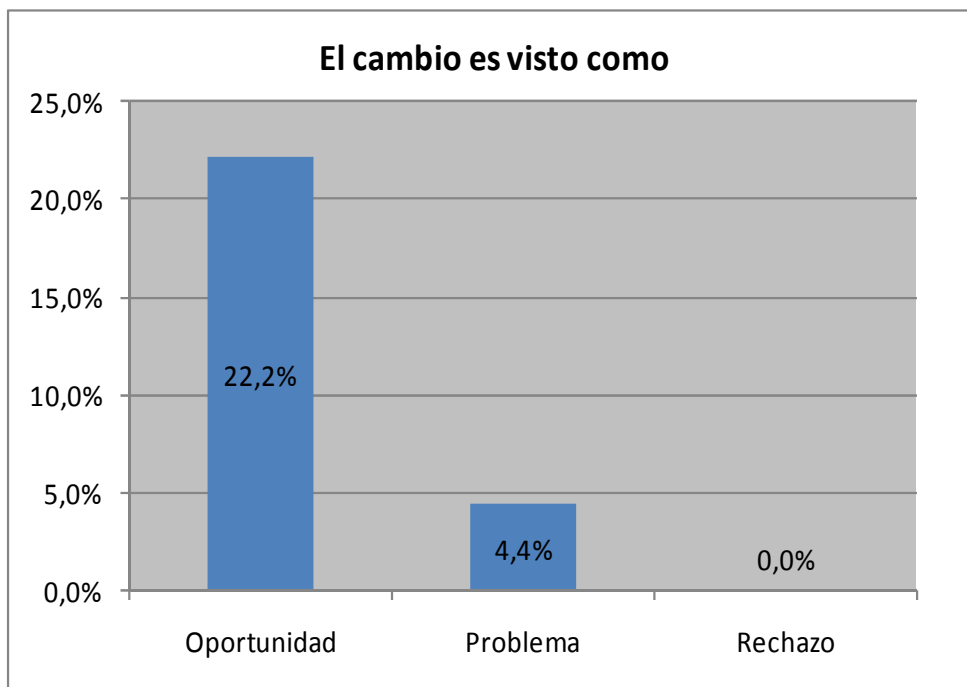


Gráfico 8: Lo que el cambio provoca

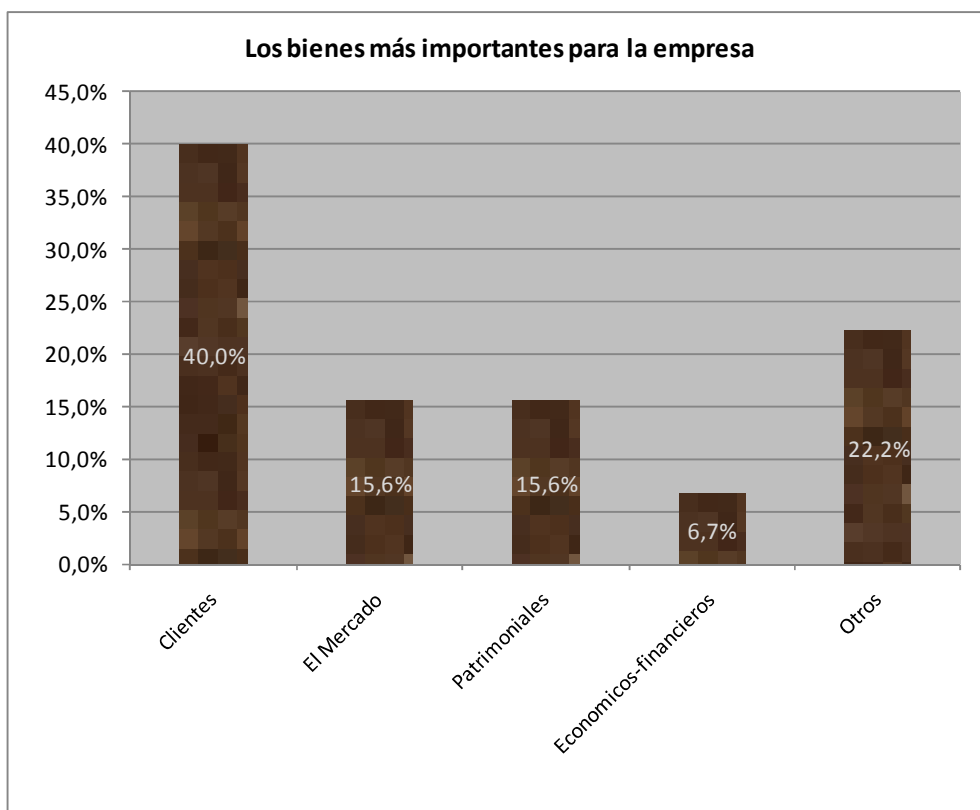


Gráfico 9: Los bienes que consideran más importantes

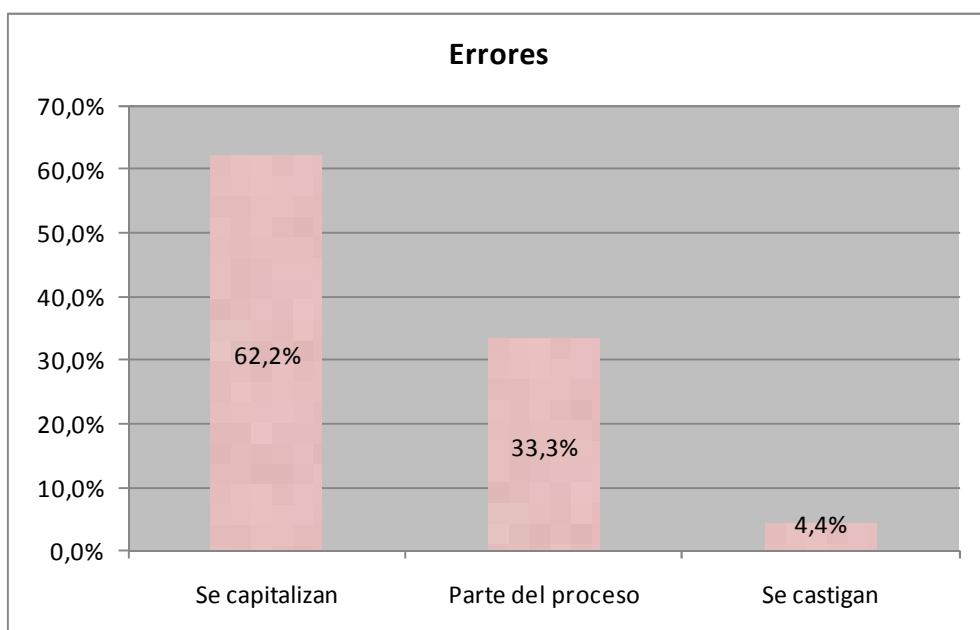


Gráfico 10: Como se toman los errores dentro de la organización

7.2 Análisis multivariado

Es tipo de análisis que se lleva a cabo, consiste en un Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples y posteriormente sobre los ejes factoriales seleccionados, se realiza una clasificación, Cluster Analysis, respetando las condiciones de la clasificación jerárquica ascendente. El programa empleado es el SPAD 3.5.

En una primera instancia se analizaron todas las variables y todos los individuos, pero se corrobora un individuo **outlier** que genera distorsión en los resultados, en el sentido de que en el análisis cluster conforma una única clase. Además la clase no está caracterizada por las variables de interés como Éxito y Modelo Mental. A tal efecto se decidió no considerar el individuo en análisis, exclusión indicada en los siguientes gráficos de clúster.

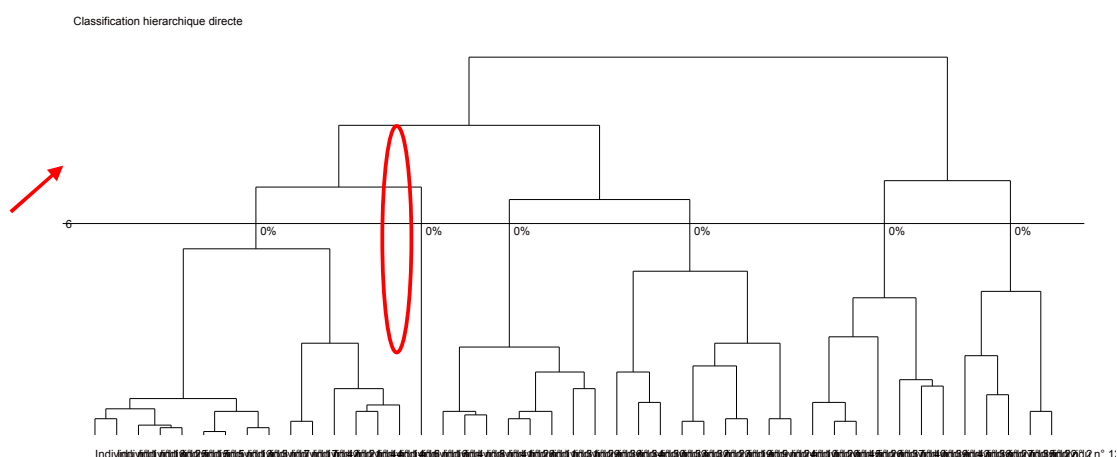
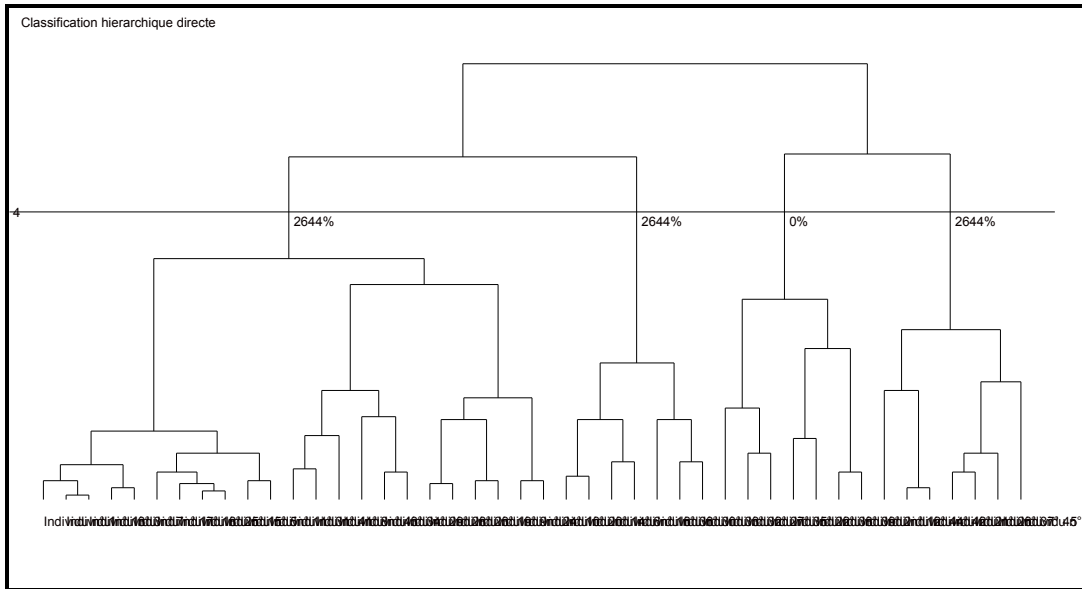


Grafico 11: Clúster con individuo out lines

Gráfico con el individuo outlier, la línea marcada con fecha, es la partición en 6 clases, donde se puede apreciar que el individuo señalado conforma una clase por si solo y las variables que se incluyen en él no son representativas del modelo de análisis, las demás contienen varios individuos.

El análisis realizado excluyendo el individuo en cuestión, se llevó a cabo mediante clasificación en 4 clases, las que están conformadas por 23



8. Conclusiones

Es posible concluir que la hipótesis planteada no se cumple, ya que sólo aproximadamente el 8,89% de las empresas observadas combinan alto nivel de éxito con modelo mental VI – holístico, dinámico y no lineal, que está intimamente ligado a las leyes de la Dinámica de Sistemas, teniendo en cuenta la complejidad organizacional y su entorno, adecuándose a la realidad y el 31,11% posee modelo mental V, pensamiento abierto que trata de unir los otros modelos mentales incluyendo prácticas modernas de gestión como las alianzas, comenzando a ver a la organización como un sistema.

La mayoría de las empresas presentan un nivel de éxito medio con prevalencia del Modelo Mental V y IV, este pensamiento está orientado predominantemente a lo financiero, fundado en los resultados con una mirada corto placista, privilegia los negocios con rendimientos a corto plazo por sobre los que poseen un potencial estratégico .

Se ha encontrado también algunas dificultades en la gestión y el uso de las herramientas para llevar adelante la misma, sólo un 24% posee programas de Calidad y un sólo un 33% de Capacitación para Gerentes.

También se verifica la relación entre el éxito y los logros en las distintas perspectivas,

9. Recomendaciones

Sería de interés generar programas de capacitación desde distintos organismos académicos y/o gubernamentales, que cubran las dificultades en la gestión a fin de mejorar el desempeño MiPyME, llevando a la generación de desarrollo sustentable y empleo genuino para lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.

10. Bibliografía

Argyris, C. (1990) Overcoming organizacional defense: facilitating organizacional learning. Needham: Allyn & Bacon.

Argyris, C. (1982) Reassigning, Learning and action: Individual and Organizational. San Francisco: Jossey – Bass.

Bateson, G. (2000) Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution and epistemology.

Chandler, A.D. (1977) The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business.

Cleri, Carlos (2001) Estrategias Pymes y cooperación interempresaria. Colección Mercado.

Ernst & Young (1999) Center for Business Innovation: Measures that Matter: Non Financial Performance.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995) Compitiendo por el Futuro. Ariel Sociedad Económica. Buenos Aires.

Huerta I. (1999) Métrica de Desempeño: ¿Indicadores del Potencial de éxito de la organización? Universidad de Puerto Rico.

Kaplan, Robert y Norton, David (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) Editorial Gestión 2000 S.A.

Kim, D.H. (2001) Organizing form learning strategies for knowledge creation and enduring change. Walthman.

Marteau, Silvia (2002) Trabajo Final para obtención de título MBA – UNLP.

Mooring-Koenig, V (1996) Dinámica reciente de las exportaciones industriales de las Pequeñas y Medianas Empresas. Boletín Informativo Techint 288. Buenos Aires.

Palacios Maldonado, Margarito (2000) Aprendizaje Organizacional Conceptos, Procesos y Estrategias. L.C.H. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.

Senge, Peter M. (1993) La Quinta Disciplina – El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica S.A.

Serra, Roberto; Iriarte, Jorge; Le Fosse, Guillermo (2000) El Nuevo Juego de los Negocios. Buenos Aires. Ed. Norma.

Sotaquirá, Ricardo y Nayibe Gélvez, Lilia (1998) Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional. www.sistemica.com

11. Glosario de Términos

BSC: Balanced Scorecard

MM: Modelo Mental

PI: Procesos Internos

Cl: Clientes

A&D: Aprendizaje y Desarrollo

FI: Financiera

12. Referencias y Anexos

ANEXO I: Encuesta

MBA – FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-U.N.L.P.

a) Caracterización de la empresa:

1. Razón Social:.....

2. Figura Jurídica:

Unipersonal		Soc. Responsabilidad Limitada	
Soc. Anónima		Sociedad de Hecho	
Cooperativa		Otras	

3. Tipo de Actividad:

Productos	
Servicios	
Productos y Servicios	

4. Mercado:

Local		Provincial	
Nacional		MERCOSUR	
Internacional			

5. Cantidad de Empleados:

1 a 5		16 a 20	
6 a 10		21 - 30	
11 a 15		> 30	

b) Información Específica:

b.1) Actualización Tecnológica:

6. ¿Cuántos años posee la tecnología que utiliza en sus procesos productivos en general?

1 a 5		10 a 15	
6 a 10		15 - 20	
20 - 25		> 25	

7. ¿Considera a la capacitación del personal un elemento más de incorporación de tecnología a su empresa?

SI ☐ NO ☐

b.2) Información referida indicadores claves de éxito aplicados

8. ¿La empresa aplica o implementó algún programa de? (puede marcar varias opciones)

Si	No
----	----

Calidad Total		
Capacitación de empleados		
Capacitación de los gerentes		
Programa de optimización de costos		
Programa de actualización informática		

b.3) Información referida a ayuda externa:

9. ¿Posee información sobre como el estado puede ayudarlo a hacer más eficiente en su empresa?

SI ☐ NO ☐

10. ¿Solicitó ayuda para resolver algún problema de su empresa a organismos tales como CIC, CONICET, IDEB, INTA, INTI, UNIVERSIDADES?

SI ☐ NO ☐

11. En los últimos cinco años, sus utilidades

Crecieron	☐
Se mantuvieron	☐
Disminuyeron	☐

12. En los últimos cinco años sus ventas

Crecieron	☐
Se mantuvieron	☐
Disminuyeron	☐

13. En los últimos cinco años su mercado

Se amplió	
Se mantuvo	
Disminuyó	

14. ¿Qué áreas de su empresa considera fuertes, normal o débil en su organización?

	Fuerte	Normal	Débil
Administración			
de Personal			
Financiera			
De la información			
Costos y presupuesto			
Atención al cliente			
Ventas y/o Marketing			
Distribución			
Producción			
Compras y abastecimiento			

c) Información referida al estilo de gerenciamiento:

15. En la escala de 1 a 10, qué puntaje asignaría según la importancia para el manejo de una organización, a las siguientes palabras

Autoridad	
Recursos	
Estructura	
Control	
Resultados	
Visión	
Posicionamiento	
Coraje	
Comunicación	
Integración	

16. Qué importancia le da Ud. a los procesos de cambio?

Muy Alta	
Alta	

Media	
Baja	
Ninguna	

17. El cambio le provoca (elija una única opción)

Rechazo	
Un problema	
Una oportunidad	

18. En una escala de 1 a 5, para Ud. cuáles son los bienes principales de su empresa?

Económico-Financieros	
Patrimoniales	
Los clientes	
El mercado	
Otros	

19. En su empresa los errores:

Se castigan	
-------------	--

Los Modelos Mentales y su vinculación con el éxito de las MiPyMES

Se aceptan como parte del proceso	
Se capitalizan como parte del aprendizaje	

20. La estructura de la empresa es:

Rígida	
En redes	
Fragmentada	
Flexible	

21. Tiene predisposición a:

Tercerizar	
Concretar alianzas estratégicas	
Abrir muchas sucursales	
Hacer participar a los empleados de las decisiones	
Acuerdos de asociatividad	

Observaciones: _____

Muchas Gracias por su colaboración.

ANEXO II: Tablas

Tabla 1: Participación de las PyMEs en el conjunto de la actividad económica

	Unidades	Empleo	Valor Agregado Bruto (VAB)
Pequeñas	864.404	1.862.000	27.011.224
	96.4%	53.7%	41%
Medianas	29.765	930.610	19.623.792
	3.3%	26.9%	29.8%
Grandes	2.264	671.742	19.253.401
	0.3%	19.4%	29.2%
Total	896.433	3.464.352	65.888.417
	100%	100%	100%

Fuente: Datos del Censo Económico 1993. Cleri (2001)

Tabla 2: Participación de las PyMEs por rama de actividad

	Industria			Comercio			Servicios		
	Cant. de empresas	Empleo %	VAB %	Cant. de empresas	Empleo %	VAB %	Cant. de empresas	Empleo %	VAB %

Los Modelos Mentales y su vinculación con el éxito de las MiPyMES

	%			%			%		
Pequeñas	96.2	47	31	47.5	77	57	94	39	41
Mediana	3.3	27	27	52	19	34	5.5	34	30
Grandes	0.5	26	42	0.5	4	9	0.5	27	28
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Datos del Censo Económico 1993. Cleri (2001)

Tabla 3: La performance según las perspectivas del Tablero de Comando

	Performance		
Perspectiva	Alta	Media	Baja
Financiera	60,00%	34,29%	5,71%
Procesos	46,15%	53,85%	0
Clientes	77,00%	23,00%	0
Capacitación	61,54%	38,46%	0