

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UNA EXPLORACIÓN DESDE LAS CAPACIDADES DE TRANSFORMACIÓN

RESUMEN

En países en desarrollo como Colombia la relación entre capacidad de absorción (CA) y el desempeño organizacional (DO) es poco analizada, por esta razón existe muy poca evidencia empírica. Se puede considerar que la capacidad de absorción basada en la capacidad de transformación (CT) ha sido vital para que las empresas en estos países hayan incrementado significativamente su nivel de innovación. La relación entre la capacidad de transformación y el desempeño organizacional se analizó utilizando una muestra de 227 empresas ubicadas en Medellín, Colombia. Los principales resultados indican que para mejorar la probabilidad de incrementar el desempeño, las empresas deben desarrollar las capacidades de transformación; además el incremento en el retorno de la inversión es común en empresas que logran beneficiarse de la utilización de información que proviene de distintas fuentes.

Palabras clave: Capacidad de Transformación, Desempeño Organizacional, SEM.

INTRODUCCIÓN

En el análisis organizacional ya se acepta la capacidad de absorción como un concepto relevante. Su importancia se basa en la posibilidad de generación de nuevo conocimiento pertinente para el presente y futuro de la organización desde una perspectiva real y potencial, todo este desarrollo ha sido posible debido a que los estudios que se ocupan de esta capacidad son multidimensionales (Zahra & George, 2002; Nieto & Quevedo, 2005; Lane et al., 2006; Arbussa & Coenders, 2007; Grimpe & Sofka, 2009; Malhotra et al., 2015).

Es en la primera década del siglo XXI que se observa en la literatura que la CA se asocia a diferentes niveles de la organización y su entorno; este constructo está compuesto por cuatro variables de primer orden: 1) adquisición, 2) asimilación, 3) transformación y 4) explotación (Camisón & Forés, 2010, Kostopulos et al., 2011, Flatten et al., Engelen et al., 2014, Enkel & Heil, 2014). Sin embargo, existe una brecha en cuanto a cómo cada dimensión de las CA se relaciona con otras variables como el desempeño organizacional, lo que es afirmado por la muy poca evidencia empírica resultado de esta relación. Por esta razón el propósito de este estudio es analizar el efecto de las capacidades de transformación en el desempeño organizacional en una muestra representativa de empresas ubicadas en la ciudad de Medellín, Colombia.

CAPACIDADES DE TRANSFORMACIÓN

Las CA se entienden como la capacidad que tiene una organización para desarrollar rutinas y procesos organizativos que le permiten crear valor con conocimiento adquirido en el exterior de la organización, a través su adquisición, asimilación, transformación y explotación (Zahra & George, 2002).

La naturaleza multidimensional de las CA ha permitido su abordaje desde diferentes perspectivas, dicha multidimensionalidad se enmarca en cuatro dimensiones: 1) capacidad de adquisición, que hace referencia a la posibilidad de obtener conocimiento de fuentes externas a la organización; 2) capacidad de asimilación, asociada a la posibilidad que el nuevo conocimiento externo sea comprendido y aprendido por los miembros de una organización; 3) capacidad de transformación, la cual mediante la combinación de las dos capacidades anteriores tiene como fin la generación de nuevos conocimientos útil para la generación de valor; y la 4) capacidad de explotación, tiene como fin el desarrollo de rutinas que permitan la generación de nuevos procesos, productos y sistemas que fortalezcan las capacidades actuales de la organización o incluso permitan el desarrollo de nuevas (Zahra & George, 2002; Jansen, 2005; Volberda et al., 2010).

Para el caso de esta investigación el enfoque de estudio son las Capacidades de Transformación (CT) y el objetivo principal es analizar la relación que se produce cuando la organización desarrolla la capacidad de recombinar nuevos conocimientos externos con las rutinas y procesos organizacionales dando origen a nuevos y variados conocimientos de gran valor (Cohen & Levinthal, 1990) y que tienen directa relación con el DO.

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Para Neely (2002) el DO se puede entender como el nivel de logro empresarial, que se basa en el procesamiento y el análisis de la información con el propósito de apoyar la toma de decisiones. Por su parte Forza y Salvador (2000) sostienen que el DO es la forma en que la administración de la empresa se basa en: (1) proveer comunicación; (2) recolección, procesamiento y entrega de información sobre el desempeño y actividades de las personas que no son realizadas por individuos; y para Julnes (2007) los servicios, productos y programas de la empresa producen información sobre el desempeño de la organización.

Para el campo de la gestión uno de los principales temas de interés es el incremento del DO, (Neely, 1999), así lo evidencia el considerable aumento de artículos sobre el tema (Choong, 2014), como también el desarrollo de los sistemas de medición de desempeño organizacional (SMDO). Debido a que la investigación en SMDO se realiza de una forma prescriptiva o histórica, los investigadores de la medición han planteado argumentos en favor y en contra de un sistema particular de medición del desempeño, esto como consecuencia de no tomar en consideración análisis científicos matemáticos o lógicos (Neely 2005, Gunasekaran & Kobu 2007, Petersen *et al*, 2009, Sole & Schiuma 2010; & Choong 2014).

A finales de 1960 se introdujeron en las empresas sistemas de medición del desempeño basados en distintas métricas, formas de medidas, indicadores y métodos de medición, este el inicio de los SMDO (Johnson, Johnson, Kaplan & Norton 1992; Kaplan & Norton 1996; White, 2008); pero según Choong (2014), es necesario definiciones más adecuadas o marcos cohesivos con intereses de investigación más específicos para el adecuado desarrollo de los SMDO.

Algunos estudios indican la importancia del grado innovación organizacional como un elemento relevante para el análisis del desempeño organizacional (Danneels & Kleinschmidt, 2001); para Akgün *et al.*, (2007) la innovación organizacional tiene

influencia directa sobre el desempeño entendido en términos del crecimiento de las ventas, la cuota de mercado y de la rentabilidad. Otro enfoque sugiere que el DO relacionado con la innovación debe ser observado desde la perspectiva de retorno de la inversión para el accionista, lo que permite comparar empresas similares tanto en inversionistas potenciales como accionistas que puedan determinar la inversión de una organización (Ellinger *et al.*, 2002).

CAPACIDADES DE TRANSFORMACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Ante la escasa evidencia empírica de la relación CT y el DO, toman relevancia estudios como el de Rodríguez-Serrano y Martín-Velicia (2015), en el cual se evidencia como empresas que nacieron globales obtuvieron desempeños superiores debido al enfoque de capacidades dinámicas. Los autores encontraron que la capacidad de reunir valiosos conocimientos, con el ánimo de transformarlo, combinarlo con el existente y su posterior explotación son características de compañías exitosas que nacieron globales. Así mismo en los estudios de Cohen y Levinthal (1990) y Lane y Lubatkin (1998) se encontró que la CT está relacionada positivamente con el DO. Por un lado Cohen y Levinthal (1990) al estudiar la CT en empresas de tecnología y por su parte Lane y Lubatkin (1998) en empresas farmacéuticas, puntualmente en áreas de Investigación y Desarrollo (I&D), concluyeron que dichas capacidades son muy importantes para mejorar el desempeño innovador y por consiguiente el organizacional. Por lo tanto se plantea la siguiente hipótesis.

Hipótesis: las capacidades de transformación tienen efecto positivo en el desempeño organizacional.

METODOLOGÍA

La recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario, para verificar la validez del mismo se utilizó el método de validez de constructo (análisis factorial). En términos de fiabilidad de los factores, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach que se calculó en ambos casos como $> 0,700$, que es satisfactorio. Se utilizó una escala Likert de 5 puntos, en el caso de las capacidades de transformación (1) significaba absolutamente nada, y (5) significaba completamente hecho; en el caso del desempeño organizacional (1) significaba nada importante y 5 muy importante.

La verificación del modelo de medición se realizó mediante el análisis factorial confirmatorio (AFC) buscando probar la relación entre las variables latentes y los respectivos ítems. La validación de la relación de la hipótesis se realizó bajo el modelo de ecuaciones estructurales, los datos fueron analizados usando EQS 6,3.

El cuestionario preguntó a quienes contestaron en las empresas, sobre la evolución de las CT y el desempeño organizacional haciendo referencia a lo ocurrido en los últimos 3 años de operación, tal cual lo recomienda la literatura (Flatten *et al.*, 2011a; 2011b; Akgün *et al.*, 2007; Ellinger *et al.*, 2002). Buscado claridad en la relación estudiada, el cuestionario fue diseñado dejando claro que el crecimiento en términos del volumen y número de ventas es el obtenido gracias a los actuales y nuevos clientes, y para el caso del crecimiento de la

participación de mercado, es la comparación con sus competidores en el mismo periodo de tiempo. El modelo conceptual y sus relaciones pueden observarse en la Figura 1.

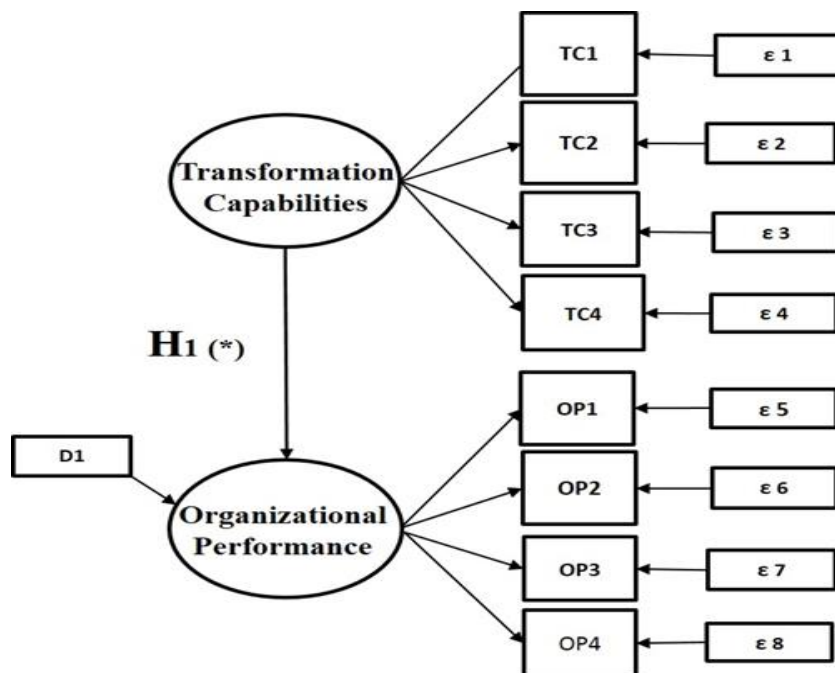


Figura 1. Modelo conceptual

MUESTRA

El modelo de ecuaciones estructurales (SEM en inglés) se probó utilizando una muestra de 227 respuestas válidas. Debido a la importancia para este tipo de análisis de una adecuada muestra y aunque no existe consenso en la literatura sobre el nivel óptimo de su tamaño (Schreiber *et al.*, 2006; Kline, 2010; McQuitty, 2004), algunos investigadores sugieren que una muestra adecuada debe tener como mínimo 200 observaciones (Garver & Mentzer 1999; Sivo *et al.*, 2006; Hoe, 2008).

La muestra está compuesta por empresas localizadas en Medellín, Colombia, pertenecientes a los sectores industriales y de servicios, donde 227 gerentes o responsables del área de innovación contestaron el cuestionario. En lo que respecta al tamaño de las empresas, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo considera que empresas de hasta 200 empleados se catalogan como pequeñas y medianas empresas, que para el caso de la investigación componen el 88,5% de la muestra.

RESULTADOS

Los resultados indican que las medias obtenidas pueden considerarse relativamente bajas para ambas variables, con resultados entre 3,36 y 3,47 y de forma similar la desviación estándar entre 0,92 y 1,06. El valor de correlación de la variable latente está por encima del nivel adecuado 0,371, con una significación en $p < 0,05$. El resumen de estos valores puede observarse en la Tabla 1.

Tabla 1. Correlaciones, medias, desviaciones estándar, fiabilidad.

Variab les	M	SD	1	2
1. Capacidades de transformación	3,47	0,92	(0,939)	
2. Desempeño organizacional	3,36	1,06	0,371*	(0,926)

N = 227; la fiabilidad del *alfa* se muestra en la diagonal. * $\rho < 0,05$

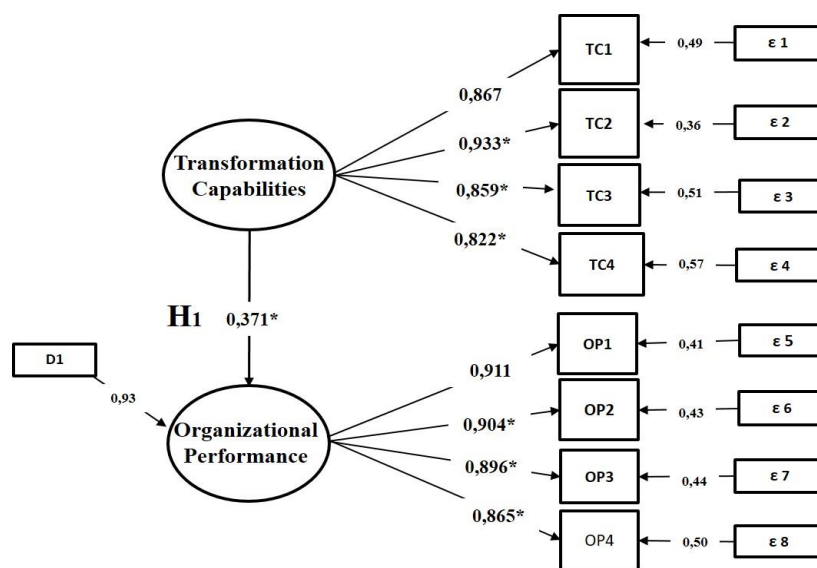
Los requisitos generales de validez del modelo de medición se cumplen de manera satisfactoria (ver Apéndice A). Las cargas de todos los ítems están por encima de 0,822 o 0,933, con una significancia de $\rho < 0,05$, lo que indica la validez convergente de cada uno de los ítems. Se sugiere una alta fiabilidad debido a un *alfa* de *Cronbach* con valores superiores a 0,8, como también una fiabilidad compuesta por encima de 0,9. A nivel de los constructos los valores del AVE son mayores a 0,5; Estos resultados confirman la existencia de validez discriminante.

El modelo estructural fue evaluado con el ánimo de verificar la posible colinealidad. Los resultados muestran un mínimo de colinealidad junto con salidas de VIF por debajo del umbral de 5. Por lo tanto, no es un problema la colinealidad en el constructo predictor del modelo estructural. El valor de R^2 está por encima del nivel latente adecuado (Falk & Miller, 1992), el valor R^2 entre las variables es 0,371 con significación de $\rho < 0,05$.

El modelo de medición obtuvo buenos valores de estos índices: BBNFI, BBNNFI, CFI, e IFI. Los valores superiores a 0,90 en los índices de BBNFI y BBNNFI permiten observar una adecuada bondad de ajuste del modelo (Ullman, 2001), en consecuencia los valores del presente modelo cumple con valores adecuados. Así mismo los valores superiores a 0,90 en el índice TPI hacen referencia a la calidad aceptable de ajuste y valores por encima de 0,95 significan un muy buen modelo, los resultados de este índice para el presente estudio es de 0,955 (Hu & Bentler, 1999). El valor obtenido para RMSEA para el modelo de medición puede ser considerado como adecuado.

Valores entre 0,05 y 0,08 en RMSEA evidencian la presencia de un modelo aceptable (Browne & Cudeck, 1993), el actual modelo muestra un valor 0,111. Otro aspecto importante son los factores de carga de cada uno de los ítems. En lo relacionado a las CT la variable más importante, debido a que su carga elevada (0,933) fue porque las empresas "son buenas para combinar información de diferentes fuentes para su beneficio", seguida de "son buenas en la articulación de los nuevos conocimientos con los actuales" (0,867), "sus prácticas organizacionales les permiten utilizar sus nuevas capacidades al mismo tiempo que las existentes" (0,859), y "son buenas en el uso de nuevos conocimientos en la operación de su negocio" (0,822).

Para el DO la variable más importante fue el retorno de la inversión (0,911), seguido por las otras tres variables con valores relativamente similares pero con una alta carga: crecimiento de los beneficios (0,904), crecimiento de las ventas (0,896), y crecimiento de la cuota de mercado (0,865). Estos resultados permiten demostrar la existencia de una relación directa y positiva entre CT y DO (Hair et al., 2013). En consecuencia, la hipótesis es corroborada. Los resultados se muestran en la Figura 2.



N = 227. $X^2(70,34) = 19df$. NFI = 0,940, NNFI = 0,934, CFI= 0,955, RMSEA = 0,111. * $p < 0,05$.

Figura 2. Resultados del modelo

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten obtener importante evidencia empírica que soporta los desarrollos teóricos como también permiten validación desde lo empírico, lo que reconoce tener un mayor nivel de comprensión de la relación CT y DO en el sector real (Zahra & George, 2002; Jansen, 2005; Volberda *et al.*, 2010; Cohen & Levinthal, 1990; Flatten *et al.*, 2011a; 2011b).

La dinámica y el ambiente empresarial en el que compiten las empresas en países en desarrollo son distintas y particulares respecto a las encontradas en países desarrollados, por esta razón la evidencia empírica arrojada por el estudio permite justificar la diferencia en el peso de los factores analizados; en el caso particular de la muestra de empresas analizadas tomó especial relevancia para las CT el peso obtenido por la variable "Son buenos para combinar información de diferentes fuentes para su beneficio" y en el caso del DO sobresale el retorno sobre la inversión como la variable más relevante.

Por su característica de multidimensionalidad las CA requieren análisis más detallados en su relación con el DO, es ahí donde radica una de las principales aportaciones del presente estudio pues ha permitido basado en nueva evidencia empírica ratificar dicha relación, y más aún en detalle sugerir que la capacidad que desarrollan las empresas para la combinación y transformación de información en nuevos conocimientos es garantía de incrementar los niveles de rendimiento de la inversión. Los resultados muestran que existe una relación directa y positiva entre las CT y el DO, lo que permite concluir que las empresas que logran desarrollar las CT incrementan sus probabilidades de mejorar su DO.

Futuras investigaciones podrían abordar la relación CT con variables más detalladas del DO como lo son el desempeño financiero y también el desempeño no financiero, esto permitiría comprender mejor dicha relación dado el detalle del nivel de análisis. Así mismo, se puede extender este estudio a un grupo de empresas mayor si se concibe una muestra a nivel nacional, lo que posibilita la obtención de valiosa información de otras zonas geográficas en Colombia.

REFERENCIAS

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007) 'Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and Organizational performance', *Technovation*, Vol. 27, No 9, pp. 501-513.

Arbussa, A., & Coenders, G. (2007) 'Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish Organizational'. *Research Policy*, Vol. 36, No 10, pp. 1545-1558.

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford Press. [Taylor & Francis Online]

Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993) *Alternative ways of assessing model fit*. Sage Focus Editions, 154, pp. 136-136.

Camisón, C., & Forés, B. (2010). 'Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement'. *Journal of Business Research*, Vol. 63, No 7, pp. 707-715.

Choong, K. K. (2014). 'Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications', *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No 14, pp. 4174-4197.

Cohen, W.M., & Levinthal, D.A., (1990). 'Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation'. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.

Danneels, E., & Kleinschmidt, E.J., (2001). "Product innovativeness from the Organizational's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, pp. 357-373.

Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B., Howton, S.W. (2002). 'The relationship between the learning organization concept and Organizational's financial performance: an empirical assessment'. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13, No 1, pp. 5-21.

Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity', *Research Policy*, Vol. 43, No 8, pp. 1353-1369.

Enkel, E., & Heil, S. (2014). Technovation Preparing for distant collaboration: Antecedents to potential absorptive capacity in cross-industry innovation', *Technovation*, Vol. 34, No 4, pp. 242-260.

Falk, R.F., & Miller, N.B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: Univ. Akron Press.

Forza, C. & Salvador, F. (2000). Assessing Some Distinctive Dimensions of Performance Feedback Information in High Performing Plants. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 20 No 3, pp. 359-385.

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. a., & Brettel, M. (2011a). 'A measure of absorptive capacity: Scale development and validation', *European Management Journal*, Vol. 29, No 2, pp. 98-116.

Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. (2011b). 'Absorptive Capacity and Organizational Performance in SMEs: The Mediating Influence of Strategic Alliances ', *European Management Review*, Vol. 8, No 3, pp. 137–152.

Garver, M. S. & J. T. Mentzer. (1999). Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modeling to Test for Construct Validity ', *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No 1, pp. 33–57.

Grimpe, C. & Sofka, W. (2009). 'Search patterns and absorptive capacity: Low- and high-technology sectors in European countries ', *Research Policy*, Vol. 38, No 3, pp. 495–506.

Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. & Black, W. (2005). *Análisis Multivariante*. 5ta. Edición, Prentice Hall, España.

Hoe, S. L. (2008). 'Issues and Procedures in Adopting Structural Equation Modeling Technique '. *Journal of Applied Quantitative Methods*, Vol. 3, No1, pp. 76–83

Hu, L. & Bentler, P. (1999). 'Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives', *Structural Equation Modelling*, Vol. 6, pp. 1-55.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). 'Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? ', *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 999-1015.

Johnson, H. T. (1981). 'Towards an Understanding of Nineteenth Century Cost Accounting ', *The Accounting Review*, Vol. 56, No 3, pp. 510–518.

Johnson, H. T., and Kaplan, R. S. (1987) 'Relevance Lost – The Rise and fall of Management Accounting. Boston, MA: Harvard Business School Press ', *Journal of Business Research*, Vol. 64, No 4, pp. 408–417.

Julnes, P. (2007). *Performance Measurement. Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. Broken Sound Parkway, NW: CRC Press

Kaplan, R. S. & Norton P. N. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures That Drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No 1, pp. 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton P. N. (1996). 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', *Harvard Business Review*, Vol. 74, No1, pp. 75–85.

Kline, P. 1994. *An Easy Guide to Factor Analysis*. New York, NY: Routledge.

Kline, R. B. 1998. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.

Kline, Rex B. 2010. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Series Editor's Note by Todd D. Little*. New York: The Guilford press.

Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance '. *Journal of Business Research*, Vol. 64, No.12, pp. 1335–1343.

Lane, P. J. & Lubatkin, M. (1998). *Relative absorptive capacity and inter-organizational learning*, 19(November 1996), pp. 461–477.

Lane, P. J., Koka, B. R., Pathak, S., Lane, P. I., & Thak, S. P. (2006) 'The reification of absorptive capacity : a critical review and rejuvenation of the construct", Vol. 31, No 4, pp. 833–863.

Malhotra, A., Gosain, S., & Sawy, O. A. El. (2015). 'Absorptive Capacity Configurations for Partner Gearing Supply Chains '. *Enabled Market Knowledge*, Vol. 29, No 1, pp. 145–187.

Maskell, B. H. (1991). *Performance Measurement for World-Class Manufacturing*. Cambridge, MA: Productivity Press.

McQuitty, S. (2004) ‘Statistical Power and Structural Equation Models in Business Research’, *Journal of Business Research*, Vol. 57, No 2, pp. 175–183.

Neely, A. (1999). ‘The performance measurement revolution: why now and what next?’, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No 2, pp. 205–228.

Neely, A. D. (2002). *Business Performance Measurement*. Cambridge: Cambridge University Press

Nieto, M., & Quevedo, P. (2005). ‘Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort’, *Technovation*, Vol. 25, No 10, pp. 1141–1157.

Rodríguez-Serrano, M. Á., & Martín-Velicia, F. A. (2015). ‘The Role of Absorptive Capability on Born-Global Performance’, *Journal of Promotion Management*, Vol. 21, No 4, pp. 447-458.

Schreiber, J. B., Nora A., Stage F. K., Barlow E. A. and King J. (2006) ‘Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review’, *Journal of Educational Research*, Vol. 99, pp. 323–337.

Sivo, S. A., Fan X. T., Witta E. L. and Willse J. T. (2006). The Search for ‘Optimal’ Cutoff Properties: Fit Index Criteria in Structural Equation Modeling’. *The Journal of Experimental Education*, Vol. 74, No 3, pp. 267–289.

Ullman, J. B. (2001). *Structural equation modeling*. In B.G. Tabachnick & L.S. Fidell (Eds.), *Using multivariate statistics* (4th Ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010) ‘Perspective-absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field’. *Organization science*, Vol. 21, No 4, pp. 931-951.

White, L. (2008). ‘The Use of Performance Measures and Their Outcomes’, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 13, No 1, pp. 133–137.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). ‘Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension’, *Academy of management review*, Vol. 27, No 2, pp. 185-203.

APÉNDICE A

Ítems de las escalas. Resultados del análisis de factor confirmatorio.

		Cargas factoriales	Fiabilidad compuesta	AVE
CT	Capacidades de transformación ($\alpha = 0,939$)		0,971	0,894
CT1	Son buenos en la articulación de los nuevos conocimientos con los actuales.	0,867		
CT2	Son buenos para combinar información de diferentes fuentes para su beneficio.	0,933		
CT3	Sus prácticas organizacionales les permiten utilizar sus nuevas capacidades al mismo tiempo que las existentes.	0,859		
CT4	Son buenos en el uso de nuevos conocimientos en la operación de su negocio.	0,822		

DO	Desempeño Organizacional ($\alpha = 0,926$)		0,940	0,872
DO1	Retorno de la inversión	0,911		
DO2	Crecimiento de los beneficios	0,904		
DO3	Crecimiento de las ventas	0,896		
DO4	Crecimiento de la cuota de mercado	0,865		
