

Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por Derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso “Proyectos II” perteneciente al programa académico MGTS.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

MANUAL DE REDACCIÓN DE ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

Carlos M. Vilchez Román & Arístides A. Vara Horna
Instituto de Investigación CCAA & RRHH

1- Tipos de artículos científicos

Según el *Manual de Estilo de Publicaciones* de la Asociación Americana de Psicología (APA por sus siglas en inglés) existen cinco tipos de artículos científicos que son los siguientes:

1. Informes acerca de estudios empíricos
2. Artículos de reseña o revisión
3. Artículos teóricos
4. Artículos metodológicos
5. Estudios de caso

1.1. Informes acerca de estudios empíricos

Los **INFORMES ACERCA DE ESTUDIOS EMPÍRICOS** son la primera publicación de estudios originales, es decir que estos informes publican por primera vez los resultados de algún estudio realizado. Trataremos con mayor detenimiento este tipo de artículo posteriormente ya que este tipo de documento es la meta a alcanzar por los investigadores de la universidad.

1.2. Artículos de reseña o revisión

Los **ARTÍCULOS DE RESEÑA O REVISIÓN** son evaluaciones críticas acerca de estudios e investigaciones ya publicados. Al organizar, integrar y evaluar el material previamente publicado, el autor de este tipo de artículos considera el avance de la investigación para abordar con claridad un problema actual. Con este material los autores buscan definir y aclarar un problema de investigación, sintetizar estudios previos para informar al lector sobre el estado de determinado tema de investigación y proponer los pasos que deban seguirse para la solución de un problema.

1.3. Artículos teóricos

En los **ARTÍCULOS TEÓRICOS** los autores toman investigaciones anteriores para dar a conocer una nueva teoría dentro de la misma línea de las investigaciones encontradas. Normalmente el autor presenta una nueva teoría luego de ampliar y depurar los conocimientos encontrados.

Otro fin de estos artículos es el analizar las teorías existentes en determinados campos para señalar imprecisiones en trabajos previos. También puede demostrarse la mayor validez de un trabajo frente a otro ya sea porque algunos trabajos son más exhaustivos que otros o por el desfase temporal de otros. Esto es de bastante ayuda para los investigadores que buscan en estudios anteriores referencias a lo que quieren estudiar puesto que ahorra el tiempo de búsqueda.

Las secciones o partes que conforman este artículo, al igual que los de reseña o revisión, se ordenan de forma que guarden relación entre sí a diferencia de los informes de estudios empíricos que necesitan ser ordenados de forma cronológica.

1.4. Artículos metodológicos

Con los **ARTÍCULOS METODOLÓGICOS** se busca dar nuevas metodologías o modificar las que ya se dieron luego de un minucioso análisis de las mismas. También sirven para presentar discusiones sobre enfoques cuantitativos y de análisis.

Deben ser presentados de manera que cualquier investigador bien informado pueda entenderlos y así pueda obtener datos lo suficientemente aptos para aplicarlos dentro de su problema de investigación.

Además, el lector que lee estos artículos debe lograr comparar las metodologías que ya se han implementado en su campo de acción con las que él pretende utilizar para determinar su practicidad y viabilidad.

1.5. Estudios de caso

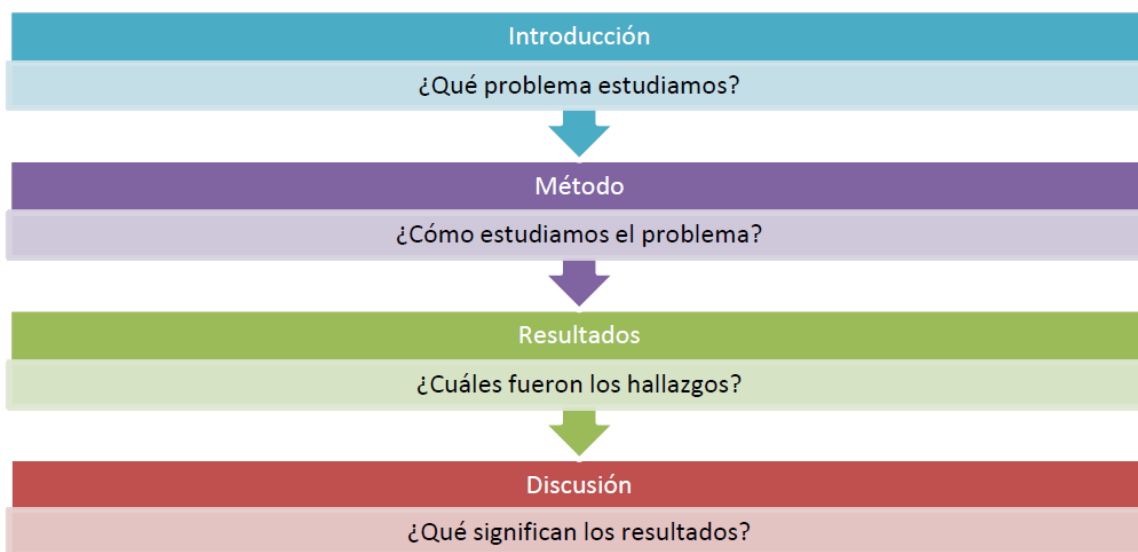
Los **ESTUDIOS DE CASO** presentan los resultados parciales o totales que un autor obtuvo luego de haber trabajado con otro investigador u organización. Los autores de estos artículos deben ser muy cuidadosos ya que deben buscar el equilibrio entre lo que quieren publicar y lo que es información confidencial de la investigación previa.

En este tipo de artículo el autor describe material obtenido luego de haber trabajado con un individuo u organización. El propósito de un estudio de caso es ilustrar un problema, indicar algún modo de resolverlo o esclarecer los elementos necesarios de un problema de investigación. Al escribir estudios de caso, los autores deben responsabilizarse del equilibrio entre proporcionar material ilustrativo importante y el empleo de material confidencial.

Se pueden publicar datos sin alterar la confiabilidad de los mismos ya sea presentando a la organización en la que se trabajó el material elaborado para su respectiva aprobación o bien disfrazando algunos aspectos del caso para que la organización quede a resguardo de ser identificada, esto se logra alterando características específicas, limitando la descripción de rasgos particulares o encubriendo los detalles del caso agregando material complementario.

2. Partes del artículo científico - El formato IMRyD

Las partes que forman la estructura de un informe de estudio empírico o artículo científico son cuatro y son conocidos como IMRyD.

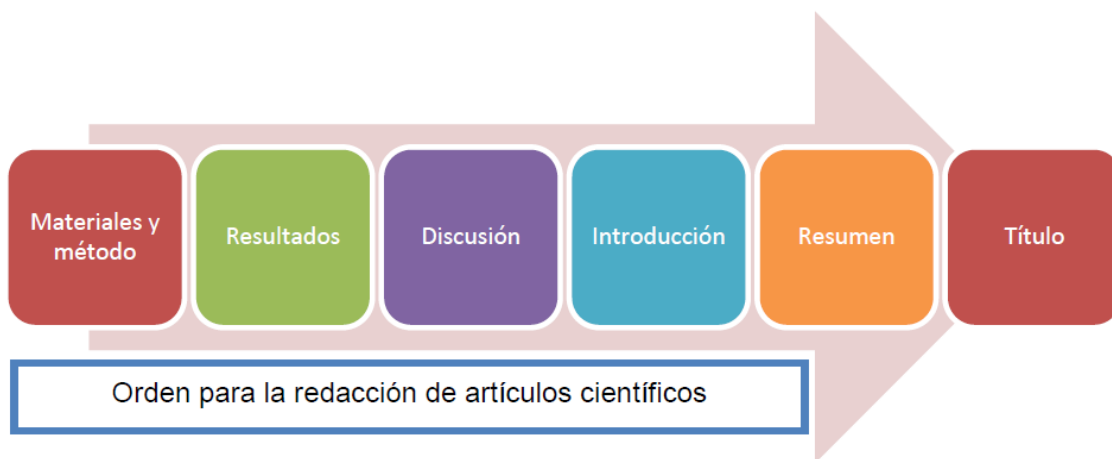


Si bien el método IMRyD no incluye el Título y el Resumen es preciso describirlos cuando se trata de escribir un artículo científico por primera vez.

El IMRyD enmarca las partes principales del artículo científico pero hay otras partes que son importantes para el trabajo. Estas son el Resumen, el Título y la Bibliografía a las que nos referiremos más adelante.

Es necesario señalar que la buena redacción de este tipo de trabajos requiere un orden establecido en la redacción, orden que tiene siglos de prueba y aprobación.

El cuadro siguiente muestra ese orden al que, finalmente, se le añade las tablas y gráficos (si fuera necesario) y la bibliografía que se haya usado para los antecedentes a su problema o el refuerzo de algunos puntos importantes.



- El formato IMRD sigue la estructura básica del método científico, el cual consiste en plantear un problema, definir un método, presentar los resultados y discutirlos.

3- Redacción de la sección Materiales y Métodos

Esta sección tiene como meta describir minuciosamente (pero sin exageraciones ni redundancias) la forma cómo se realizó el estudio. Tal y como indica el título, usted debe buscar reproducir cabalmente todos los materiales usados (encuestas, entrevistas, análisis de datos, etc.) y el o los métodos que fueron necesarios para llegar de una premisa X a un resultado Y.

Con la descripción detallada de los **MATERIALES Y MÉTODOS** se busca que los investigadores y lectores que accedan a su artículo determinen la confiabilidad y la validez de sus resultados. Una mala descripción del trabajo hecho llevará a que los lectores desechen el trabajo y que éste pierda confianza dentro del mundo académico. La mejor forma de lograr una buena descripción del proceso de investigación es llevar una bitácora de cada acción tomada, al menos hasta usted se acostumbre a memorizar cada paso dado. Usted al describir su investigación debe ser como el pintor de paisajes que busca reproducir en sus lienzos cada reflejo de sol en cada ola del lago.

Otro vital propósito de esta sección es la capacidad que debe tener su trabajo de poder ser reproducido o duplicado por otro investigador; a este proceso se le llama *validación de la investigación* y eso generará referencias o citas de su trabajo en otros artículos lo cual acrecentará el valor académico de su obra.

Recuerde que aunque considere que su trabajo no tendrá muchas probabilidades de que algún investigador desee reproducirlo, usted debe ser minucioso en la descripción.

A continuación mostramos ejemplos de una buena descripción de la sección de materiales y métodos:

Ejemplos de Materiales y Métodos

Marcano, N. y Finol de Franco, M. 2007. Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(39), 410-430. [Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en:

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300006&lng=es&nrm=iso

Aspectos Metodológicos

La investigación se clasificó de tipo descriptiva, ya que el objetivo general fue determinar las competencias que posee el gerente educativo de la primera y segunda etapa de la educación básica del Municipio Maracaibo; en este sentido, se buscó identificar y caracterizar las competencias personales y gerenciales de directores y subdirectores, resaltando las cualidades y características de éstas.

De igual manera, se trata de un estudio de campo, en razón de que se desarrolló dentro de las instalaciones de las escuelas seleccionadas, permitiendo obtener la información requerida a través de los propios involucrados; es decir, directores y subdirectores.

La población en estudio estuvo conformada por sujetos; específicamente, por diez (10) directores y dieciocho (18) subdirectores para un total de veintiocho (28) gerentes educativos que se desempeñan en las escuelas de primera y segunda etapa de Educación Básica, pertenecientes al Municipio Maracaibo (ver Tabla 1).

Para recabar la información se aplicó un cuestionario estructurado en sesenta y cuatro (64) ítems con alternativas de respuesta: siempre, muy frecuentemente, frecuentemente, pocas veces y nunca. El mismo fue validado a través del juicio de ocho (8) expertos en educación y gerencia; la confiabilidad (0.88) se obtuvo mediante la aplicación del coeficiente de Alpha Cronbach, lo cual indica una alta confiabilidad.

El análisis de la información se realizó utilizando estadística descriptiva, específicamente medidas de tendencia central como frecuencias y promedio de los indicadores. Los resultados se interpretan de acuerdo a un baremo de contrastación diseñado para tal fin (Tabla 2), en función de la operacionalización de las variables (Tabla 3).

.....

Schlesinger Díaz, M. 2008. Percepción del posicionamiento estratégico en el ámbito de las franquicias de comida rápida en España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(41), 124-145. [Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000100008&lng=es&nrm=iso

.....

Metodología

El tipo de investigación realizada es de carácter explicativo según Sarabia (1999). Según el tipo de diseño de investigación es una investigación No experimental, pues “se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998:184). Dentro de este tipo de investigación hay una sub-clasificación que serían investigaciones transeccionales y longitudinales. En este caso nos ocupa un diseño no experimental transeccional o transversal según el cual se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, en esta específicamente se recolectaron en el mes de abril de 2006.

Sector Objeto de Estudio

Para la investigación empírica se seleccionó el sector de comida rápida, considerando que en las últimas décadas el sector de la comida rápida se ha convertido en una industria poderosa (Schlosser, 2004).

El sector de la Comida Rápida ha dejado desde hace tiempo de ser un fenómeno norteamericano y se extiende por todo el planeta a enorme velocidad, sumando un total de más de 88.000 establecimientos repartidos por todo el mundo, según el Boletín emitido por el Observatorio de Corporaciones Transnacionales (2005). Es un sector que avanza sin freno a nivel mundial, la Industria de la Comida Rápida, se encuentra en la actualidad en una etapa de crecimiento sostenido debido fundamentalmente a una fuerte expansión de sus locales ubicados inicialmente en ciudades con gran afluencia de público.

Se seleccionaron las principales cadenas que operan en España en base a su facturación y participación en el mercado, ellas son: Mc Donald's, Yum Brands (Pizza Hut), Burger King, The Eat Out Group, con Bocatta y Pans & Company (P & C), Telepizza y Rodilla (Franquicias Hoy, 2006).

En la Tabla 1 se aprecian los datos de facturación y número de establecimientos en España para poder apreciar el posicionamiento y la cuota de mercado que tienen actualmente cada una de estas compañías para el año 2004 y 2005.

El presente estudio se realizó en España, específicamente en la Comunidad Valenciana, conformada por las provincias de Valencia, Castellón y Alicante. Se trabajó específicamente como se detalló en el punto anterior con las principales franquicias de Comida Rápida que operan en esta Comunidad. El estudio se realizó durante los meses de diciembre de 2005 a junio de 2006.

Población y Muestra

La investigación se llevó a cabo en España, específicamente en la Comunidad Valenciana. La Comunidad Valenciana es una comunidad autónoma de España conformada por las provincias de Valencia, Castellón y Alicante. La población estuvo compuesta por los gerentes generales (de tienda) de cada franquicia presentes en la Comunidad Valenciana. De acuerdo a la presencia de cada franquicia en la Comunidad Valenciana obtenida directamente de la página web española de cada franquicia para marzo 2006. Se seleccionaron a través del método muestreo sistemático, diferentes franquicias en toda la Comunidad y se repartieron un total de 50 cuestionarios (representan un 23% de la población), de los repartidos fueron contestados 37 por los gerentes generales de cada franquicia (que representan un 17% de la población), correspondiendo a Valencia un 78%, 15% Alicante y 7% Castellón, lo cual concuerda con la densidad de franquicias en cada provincia.

Según Chevalier (2004) el muestreo sistemático es cuando se le asigna un número a cada grupo (en este caso cada franquicia) y después se escoge un grupo de cada cinco, diez, etc. Recomienda si la población total es entre 200 y 500 (en nuestro caso es 218) utilizar un 10%. Por lo tanto de acuerdo a lo expuesto la muestra obtenida representa un 17% de la población, lo cual supera la recomendación de Chevalier (2004) y por consiguiente se considera bastante representativa de la realidad.

Si bien los miembros del tribunal lector de las revistas analizarán con cuidado todo su trabajo, la parte de materiales y métodos será la más revisada ya que es la que permite la obtención (mediante la reproducción de la totalidad del trabajo) de resultados iguales o muy similares al suyo. Si ellos consideran que no se puede lograr ese propósito, le devolverán el manuscrito con las observaciones que ellos consideren que se necesitan corregir para que su artículo sea publicado. Usted no querrá que su esfuerzo se pierda por el simple hecho de que su trabajo no pudo ser validado.

Si los procedimientos empleados ya han sido utilizados en estudios anteriores al suyo, es suficiente remitir al lector a dicho artículo con una referencia bibliográfica adecuada para no repetir el procedimiento, esto forma parte de una buena redacción académica ya que se evita la redundancia y ahorra espacio y tiempo.

Se debe cuidar la ortografía y la gramática para no incurrir en faltas que lleven a la confusión y el aburrimiento de los que lean su trabajo. Siempre procure eliminar las palabras que puedan producir ambigüedad en la interpretación de los lectores. Términos como *frecuentemente*, *periódicamente*, deben eliminarse y cambiarse por palabras que expliquen exacta y claramente qué hizo, cuándo lo hizo y cómo lo hizo.

Como vimos, el tiempo verbal para describir esta parte es el pasado.

Casi todas las revistas académicas cuentan con una sección de **INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES** que debe ser leída con mucha atención para evitar errores de presentación; no obstante,

podemos decir que la la sección Materiales y métodos se divide en identificación de los participantes o sujetos, herramientas o materiales y procedimiento.

3.1. Participantes

La **IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES** (individuos, instituciones, empresas, etc.) es una sub sección importante en cualquier estudio y en particular cuando se trata de trabajos relacionados a la administración y a los negocios porque brinda al lector los datos necesarios para evaluar sus resultados, distinguir y discernir hasta dónde se pueden generalizar los mismos y comprobar la exacta replicación de los efectos logrados.

Siempre debe tratar de que sus muestras sean representativas, es decir que sean grupos lo suficientemente numerosos y coherentes con el propósito del estudio; si quisiera medir el nivel de consumo de muebles de madera en Lima Metropolitana no debería conformarse con las compras hechas en los grandes almacenes sino también considerar las compras hechas en los parques industriales. Si no pudiese obtener una muestra significativa, deberá explicar las causas de ese hecho. Sus conclusiones e interpretaciones deben estar delimitadas por el tamaño de su muestra.

No intente ocultar una muestra pequeña con argucias estadísticas que le restarían credibilidad a su trabajo; si sólo obtuvo tres participantes no los encubra describiendo a cada uno como el 33% de la muestra.

Asimismo, debe indicar cuál fue el procedimiento que siguió para seleccionar a los participantes de su estudio. Los datos demográficos deben considerar rasgos como, edad, sexo, nivel socioeconómico, grado de escolaridad, etc. Debe tener en cuenta que algunas revistas piden a los autores *declaraciones de consentimiento* de las personas a quienes se entrevistó o encuestó, en ese caso debe tomar las precauciones necesarias para obtener dichos documentos.

3.2. Herramientas o materiales

En la sub sección de **HERRAMIENTAS O MATERIALES** usted dará cuenta de los diversos instrumentos que utilizó para lograr su objetivo. Los equipos usados no requieren de una descripción detallada, a los árbitros de las revistas les bastará con saber que introdujo los datos que obtuvo en una computadora (no necesitan ni requieren saber si era una desktop o *laptop*, marcas, ni capacidades, salvo que sea muy rigurosa su mención o importante para el análisis); en cambio, si usó pruebas estandarizadas, cuestionarios de opinión, encuestas, etc. usted deberá describir detalladamente la estructura de cada uno de sus instrumentos, así como las áreas de evaluación, propiedades de medición (llamadas propiedades psicométricas), lugares y formas cómo se aplicaron. Usted puede agregar una sección de anexos en la que podrá incluir los instrumentos que uso, si le parece concerniente, ya que existen pruebas bastante difundidas que no requieren ser anexadas.

3.3. Procedimiento

El **PROCEDIMIENTO**, no es más que el relato detallado, claro y preciso de la manera cómo se recolectaron los datos, ya sea que usted lo hiciera de manera individual, con algunos colaboradores, si encargo el trabajo a terceros o si utilizó datos ya elaborados por otras personas o instituciones.

Normalmente deberá presentar los hechos en forma cronológica y de la manera más limpia posible, siempre pensando en que el investigador que quiera replicar su trabajo debe entender el *paso a paso* de su investigación. Si hubiera necesidad de romper el orden cronológico de los hechos porque se dieron dos procesos relacionados, no hay ningún problema.

En la escritura de textos literarios hay un viejo dicho: “Nadie debe ser escritor y corrector de su misma obra” esto se refiere a que usted, por lo habituado que está a su forma de trabajar dejará pasar, sin notarlo, algunos errores de descripción o detalle. Para evitar eso, es necesario pedir la colaboración de un tercero, en lo posible ajeno al trabajo, para que se convierta en un observador neutral que encontrará los errores que pudieran escaparse de su vista (Cabe la posibilidad de que no hubiera error alguno, pero es mejor asegurarse).

Cuando traduzca del inglés —u otro idioma— algún instrumento que haya utilizado debe mencionar dentro de los procedimientos el método de traducción empleado. Un ejemplo es la traducción inversa que primero traduce los instrumentos al español y luego otra vez al inglés para asegurar la equivalencia de significados.

4- Redacción de la sección Resultados

Luego de haber redactado de forma clara y concisa la sección de Materiales y métodos, usted debe proceder a describir los **RESULTADOS** que obtuvo. La mejor manera de empezar esta sección es escribiendo un primer párrafo que resuma el principal resultado obtenido en su investigación de manera concisa.

Siempre recuerde que debe exponer todos los resultados sin importar que alguno contradiga su hipótesis de trabajo, esto le dará seriedad y credibilidad a su trabajo.

El tiempo verbal que debe usar es el pasado.

A continuación mostramos ejemplos de una buena descripción de la sección de resultados:

Ejemplos de Resultados

Schlesinger Díaz, M. 2008. Percepción del posicionamiento estratégico en el ámbito de las franquicias de comida rápida en España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(41), 124-145. [Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000100008&lng=es&nrm=iso

Resultados

A pesar que los instrumentos fueron validados en cada estudio correspondiente, se quiso verificar los resultados. De acuerdo con las propuestas de Churchill (1979), la revisión de la fiabilidad se analiza a través del coeficiente alpha de Cronbach, el cual analiza la consistencia interna de los ítems de cada una de las dimensiones propuestas.

En relación a la escala de Aragón, el valor de alpha para los seis primeros ítems (dimensión empresarial) alcanza un valor de 0,87, para los cuatro ítems siguientes (dimensión tecnológica) 0,53 y para los últimos ítems (dimensión administrativa) el coeficiente es igual a 0,56. La escala que mide la innovación el alpha alcanzó un valor de 0,52 y la que mide las capacidades del marketing un valor 0,68. Si se acepta la recomendación de un valor mínimo de 0,50 según Bagozzi y Yi (1988) para el coeficiente alpha, estarían por encima de lo aceptado.

En primer lugar para caracterizar cada uno de estos grupos dentro de las cuatro clasificaciones que Miles y Snow proponen en su tipología: prospectoras, analizadoras, defensivas y reactivas y de cara al análisis se tomaron los cuestionarios recibidos y se procedió a analizar con el programa SPSS para Windows versión 13.0 (1989-2004), a través de la técnica ANOVA de un factor las medias de cada uno de los 7 tipos de franquicias para cada una de las tres partes del cuestionario que se refería al área empresarial, tecnológica y administrativa. Tomando en cuenta como se mencionó en el marco teórico, que los valores más bajos correspondieran a los rasgos de la estrategia defensiva y los más altos a los de la prospectora y los términos medio a la analizadora, se pudo obtener que del total, un 32% de las empresas de comida rápida fueron clasificadas según sus directivos como prospectoras, un 25% como defensivas y un 41% como analizadoras, en el grupo de reactivas no salió ninguna empresa y un 2% no obtuvo ninguna clasificación pudiéndose decir que son outlier (ver Tabla 2). Es importante señalar que aquellas clasificadas como prospectoras pertenecen en su mayoría al sector de Pizzas (Pizza Hut, Telepizza) junto a Mc Donald's.

Ahora bien una vez caracterizadas las empresas se procederá a la contrastación de las hipótesis que se plantearon con anterioridad, pues acorde con Miles y Snow cada tipología muestra una estrategia organizacional diferente, en este caso se analizará el aspecto de la innovación y de las capacidades del marketing.

Para comprobar la primera hipótesis utilizando el programa SPSS se utilizó en primer término la técnica de análisis de la varianza (ANOVA) con los ítems del 19 al 25 que median esta

variable. El valor p arrojado fue de 0,08 por lo tanto es mayor a 0,05 de manera tal que no se observan diferencias significativas entre al menos una de las medias de los grupos, es decir, que según los resultados las empresas de comida rápida de acuerdo a la percepción de sus directivos innovan por igual a pesar de pertenecer a tipologías diferentes, con lo cual se rechaza la primera hipótesis.

Para comprobar la segunda hipótesis utilizando el programa SPSS se aplicó el mismo procedimiento anterior pero con las medias de los ítems del 33 al 38 correspondientes a medir las capacidades del marketing y en este caso el valor p es 0,003 por lo tanto menor a 0,05 de manera que en este caso si se observan diferencias significativas entre al menos una de las medias de los grupos, posteriormente se aplicó el test de Tukey (Tukey's HSD) el cual arrojó diferencias significativas entre los defensores y los analizadores, y entre los defensores y prospectores, mientras que los analizadores y prospectores no tienen diferencias significativas entre sus medias.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. 2008. Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 20-29. [Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100003&lng=es&nrm=iso

Resultados

Pequeñas y Medianas Empresas:

Para el caso de las pequeñas y medianas empresas los resultados de las principales estadísticas descriptivas son los siguientes (Tabla I).

Estos resultados ilustran que los niveles de eficacia en las pequeñas y medianas empresas de la muestra alcanzan sólo 4.1 sobre un máximo de 7.0, pudiendo ser calificados como niveles sólo regulares. Asimismo, se puede plantear que los niveles de liderazgo transformacional son regulares (promedio 4.4 sobre un máximo de 7), pero mayores que los de liderazgo transaccional (promedio 3.3). Las desviaciones estándares muestran que existe una variación significativa en las observaciones individuales. La Tabla II muestra por su parte, las correlaciones de Pearson:

Estos resultados indican que la eficacia se correlaciona de manera positiva y significativa con el liderazgo transformacional y de manera negativa y significativa con el liderazgo transaccional.

Seguidamente se presenta la capacidad explicativa del modelo empleado para el caso de las pequeñas y medianas empresas.

Como se puede observar a partir de la tabla anterior la capacidad explicativa de los estilos de liderazgo sobre la eficacia de las pequeñas y medianas empresas es de un 27%.

Finalmente se presenta la incidencia estadística de cada uno de los estilos de liderazgo (Tabla IV).

Marcano, N. y Finol de Franco, M. 2007. Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(39), 410-430. [Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en:
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300006&lng=es&nrm=iso

Resultados de la investigación

En este aparte se presentan y analizan los resultados derivados de la aplicación del cuestionario a los directores y subdirectores encuestados. A tal efecto se muestran en la Tabla 4, los datos obtenidos para la variable competencias personales del gerente educativo y los indicadores conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol, cuyos valores para los dos primeros, en atención al baremo de interpretación, se ubican en la categoría muy alto dominio de la competencia con un promedio de 3.50 y 3.70 respectivamente. De igual manera, el indicador autocontrol aun cuando se interpreta como alto dominio de la competencia, tuvo valores inferiores a los indicadores anteriores con un promedio de 3.32. Sin embargo, el promedio total (3.50) señala que, en general los directores y subdirectores de las escuelas básicas poseen un muy alto dominio de las competencias personales requeridas para dirigir la institución educativa hacia procesos de excelencia y calidad.

Los resultados anteriores permiten afirmar, que los gerentes de la I y II etapas de las escuelas básicas se apoyan en sus vivencias y características personales para dirigir las organizaciones a su cargo, lo que implica, siguiendo a Senge (1997), que los directores y subdirectores tienen metas intrínsecas; visión personal y profesional sustentada en la autoevaluación como estrategia que les permite autoconocerse desde lo interno para vencer los obstáculos que día a día se presentan en el ejercicio de sus cargos.

Según se observa en los resultados, el personal directivo de las instituciones de educación básica está desarrollando competencias de suma importancia para su desarrollo personal y profesional. Esas cualidades o características le imprimen el dominio suficiente para guiar y orientar a su personal en la búsqueda de soluciones a los problemas que puedan presentárseles; además, les permite coadyuvar a la consecución de los objetivos y metas de los centros educativos. Se confirman así, los planteamientos de Requeijo y Lugo (1997), quienes plantean que una gerencia adecuada es la que logra conjugar personas, distribuir tareas y supervisar trabajo, con el objeto de que produzca bien, esto está asociado con una serie de cualidades personales. La gerencia entendida de esta manera, se soporta en principios de desarrollo social, humano, integral y comunitario, con funciones de integración social y corresponsabilidad del director y subdirector.

Por otra parte, el gerente educativo debe conocerse a sí mismo, implica que tiene deseos, aspiraciones y motivaciones claramente definidos, reconoce sus capacidades, habilidades e

identifica sus límites al actuar. Los valores obtenidos para este indicador evidencian muy alto dominio de la competencia en los sujetos encuestados.

Los valores alcanzados por el indicador autorrealización, ponen de manifiesto un muy alto dominio de esta competencia asociada al componente personal; es cuestión relevante para el funcionamiento de las escuelas en estudio, ya que la autorrealización, según Senge (1997) se fundamenta en la adquisición de los propios ideales, de hacer realidad las visiones; más aún, Acosta (1998) refiere que es la “aspiración para sentirnos mejores, para buscar la excelencia en lo que se realiza” (p.16).

Los resultados informan que, según la opinión de los directores y subdirectores de las instituciones educativas en estudio, el personal que allí labora y sobre todo los estudiantes, cuentan con gerentes educativos con proyectos de vida personal concretos, con una visión de futuro en base a esfuerzos y logros, lo cual pudiera, de alguna manera, reflejarse en un desarrollo proactivo hacia la excelencia académica al contar la escuela con gerentes que tienen voluntad propia en pro de la búsqueda permanente de la excelencia.

En relación al indicador autocontrol, los encuestados informan que tienen un alto dominio de esa competencia, aunque, en valores promedios inferiores a los indicadores anteriores. Se infiere de los resultados que los gerentes educativos tienen un componente personal fortalecido y que son capaces de interconectar sus aspiraciones y logros, manejar adecuadamente cualquier situación individual, personal y grupal y mostrar un equilibrio en su inteligencia emocional.

En correspondencia con los resultados expuestos para los indicadores analizados, se tiene que, el gerente educativo, en la figura de directores y subdirectores, cuenta con muy alto y alto dominio de las competencias del componente personal, lo cual es trascendental para las escuelas básicas en estudio, por cuanto directores y subdirectores tienen presente su propia voluntad, aspiraciones, motivaciones, percepciones que le permitirán satisfacer sus necesidades superiores de autorrealización.

El Cuadro 1 destaca que, para la variable competencias gerenciales, en la dimensión rol del director con sus respectivos indicadores, sus promedios se ubican en 3.14, 3.22 respectivamente, lo cual puede interpretarse como alto dominio de la competencia. Esta dimensión expresa, según la información obtenida, un alto dominio de las competencias específicas; vale decir, toma de iniciativa, fijación de metas, delegación eficaz, las cuales, en conjunto, definen el rol de director.

Estos datos corroboran lo expuesto por Quinn (1995) quien explica que un auténtico gerente debe clarificar las expectativas personales y las de su equipo, fijar metas, ser un iniciador decidido, definir problemas, especificar roles y tareas, entre otros; las tres competencias identificadas por el autor, utilizadas en conjunto constituyen las actividades básicas de la gestión y la organización, visión clara, desafiante y realista. Destaca la toma de iniciativa como competencia clave para la gerencia de los directores y subdirectores de los centros educativos

seleccionados, por cuanto éstos como gerentes deben asumir el mando con frecuencia y deben tomar las iniciativas para la ejecución de tareas importantes dentro de las escuelas.

Si bien en esta parte debe introducir tablas y gráficos (Los cuales serán tratados más adelante) no basta con la sola inserción de los mismos; lo mejor es insertar los más representativos con explicaciones que no sean el reflejo textual de la tabla o gráfico.

Esta sección es la parte más importante de su trabajo, sin embargo, puede ser la más corta ya que usted debe buscar la concisión siempre. La mejor manera de llegar a ser breves, exactos y muy descriptivos es contar con una sección de Materiales y Métodos bien elaborada. Esto facilitará la redacción de sus resultados.

Siempre debe incluir los datos más resaltantes, los árbitros apreciarán mucho que en su trabajo se mencionen sólo los datos de interés ya que notarán en usted a un autor con discernimiento, lo cual aumentará las expectativas acerca de su trabajo.

5- Redacción de la sección Discusión

Normalmente la **DISCUSIÓN** que usted plantee en su trabajo deberá ir acompañada con sus conclusiones acerca del tema. Siempre lea las recomendaciones para los autores de cada revista, algunas requieren que las conclusiones vayan en una sección aparte. Si la discusión fuera breve y directa se puede también redactar una sola sección que sería **RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**.

Usted tendrá la total libertad de analizar y calificar sus resultados pero, sobre todo, tiene la libertad de interpretarlos dentro de los límites de la lógica de su investigación. Debe poner especial énfasis al momento de mencionar las consecuencias teóricas de sus resultados, esto es importante porque serán esas teorías las que innoven los conocimientos en el área que trabajó además introduzca posibles aplicaciones prácticas. Vea los ejemplos de las siguientes páginas:

Ejemplos de Discusión

Schlesinger Díaz, M. 2008. Percepción del posicionamiento estratégico en el ámbito de las franquicias de comida rápida en España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(41), 124-145. [Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en:

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000100008&lng=es&nrm=iso

Discusión y Conclusiones

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en primer lugar es importante destacar el hecho que la inclusión de una empresa en alguna de las categorías de la tipología, normalmente se ha basado en el subjetivismo del investigador o en la imprecisión de una escala con pocas facilidades para recoger adecuadamente las particularidades de una empresa determinada.

La mayor parte de las veces se venían usando escalas nominales con un solo ítem, las cuales, aparte de su imprecisión, no suelen permitir otra cosa que el uso del tipo de estrategia de una empresa como variable de control en el estudio de relaciones con otras variables. El porcentaje

de éxito en la clasificación mediante la herramienta utilizada (Aragón, 1996) supera los alcanzados mediante otras escalas antes utilizadas.

A pesar de esto, sería necesaria la aplicación de esta escala con mayor número de analistas por empresas y en otros sectores. En este caso se aplicó en el Sector de la Comida Rápida.

Analizando los resultados que llevaron a rechazar la H1, se observa que no coinciden con los planteamientos del marco teórico en el cual se mencionó el hecho que las empresas prospectoras innovan más que el resto, se debe hacer notar que el instrumento fue aplicado a los gerentes de las diferentes franquicias y en general la opinión de todos en referencia a esta variable fue muy alta quizá por su grado de pertenencia a la empresa o también dada la numerosa competencia que existe en este sector que en general las franquicias se valen de la innovación constante para poder enfrentarla. Puede ser necesario complementar con otros datos más objetivos que verifiquen estos resultados en futuros estudios.

Por último en el caso de la H2, se comprueba que las empresas catalogadas por los directivos como analizadoras y prospectoras dan más énfasis al marketing que el resto de los grupos, sobretodo en aspectos como promociones, campañas de publicidad y segmentación de mercados en los cuales se obtuvieron las mayores diferencias. Además si analizamos que este grupo de empresas coincide con el hecho de ocupar puestos más altos que las empresas catalogadas como defensivas, se podría deducir el hecho que estas empresas presten más atención y utilicen las técnicas de planificación del marketing las lleva a obtener mejores resultados operativos, aunque este sería otro tema de investigación a comprobar.

Acorde con los planteamientos teóricos presentados es importante que la compañía organice apropiadamente y especifique que estrategias son las más relevantes para el tipo particular al que pertenece y para el cual ha sido la estrategia planificada e implementada. Es importante que los gerentes entiendan su propia realidad, su situación actual, los objetivos y estrategias, y que esto va a variar de la relación constante con su entorno. El modelo propuesto facilita la comprensión de esta situación y la realidad de cada una, así como la realidad de sus competidores.

Los gerentes deben evaluar la consistencia entre la tipología a la cual pertenecen y los elementos de la estrategia empleada, tomando en cuenta que de las tres tipologías encontradas (analizadoras, defensivas y prospectoras) ninguna garantiza el éxito, lo importante es conocer cuál se adapta a su desempeño y ser consistente en ella.

Finalmente esta caracterización refleja la importancia del contexto y de los elementos del sistema, por lo que cualquier nueva concepción sobre estas partes supondrá una modificación en los modelos analizados. Dentro de las limitaciones de este estudio se destacan las de carácter geográfico puesto que una muestra mayor e incluso a nivel de toda España, permitirá en un futuro obtener resultados más generalizables de la población. Asimismo si el instrumento se aplica a nivel de la gerencia corporativa cuyos cargos están más directamente relacionados con la planificación estratégica se pudiera obtener una visión posiblemente diferente de la percibida por los gerentes de tienda.

Sin embargo, como trabajo inicial y original, pues de la bibliografía revisada no se consiguió ningún estudio que aplicara esta tipología al Sector de la Comida Rápida, se obtuvieron interesantes resultados que pueden servir de base para futuras investigaciones, para corroborar los resultados obtenidos o bien sea para aplicarlo en otros países en los cuales se encuentren operando las mismas franquicias y comparar así si la actuación de las mismas en otros países es similar que en España.

Otro tema interesante a tratar es analizar si el país de origen de la franquicia tiene relación con la tipología en la que se encuentra, y poder determinar si las franquicias internacionales y nacionales generalmente corresponden a una categoría específica o por el contrario el país de origen no tiene nada que ver en esto.

De todos modos, a pesar de las limitaciones presentadas se espera que esta investigación colabore en la validación de esta tipología y de pie a futuros estudios en esta área que permita obtener información que ayude a la toma de decisiones de los gerentes en este sector y colabore en el proceso de planificación estratégica.

.....

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. 2008. Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 20-29. [Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100003&lng=es&nrm=iso

Discusión y Conclusiones

Los resultados son muy claros para mostrar que en la muestra analizada, los estilos de liderazgo son un determinante fundamental del éxito de la empresas pequeñas (capacidad explicativa del 27.0%) y de las empresas grandes (capacidad explicativa del 43%). Evidentemente, existe una serie de otras variables que explican la eficacia de las pequeñas y medianas empresas (Test t= 10.004; P< 0.000) y grandes empresas (Test t = 2.211; P< 0.040). El estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la eficacia tanto de las pequeñas como de las grandes empresas estudiadas. En consecuencia, en ambos tipos de organizaciones es deseable que quien asume el liderazgo sea capaz de lograr que:

- ☐ La misión y visión de la organización sea compartida por los seguidores.*
- ☐ Los seguidores compartan y sigan con entusiasmo los objetivos del líder y su visión de largo plazo.*
- ☐ Los seguidores acepten con entusiasmo los desafíos profesionales y el rol que les plantea el líder.*

El estilo de liderazgo transaccional no tiene mayor impacto en las grandes empresas; pero es altamente negativo en las pequeñas y medianas empresas.

La importancia del estilo de liderazgo transformacional ha quedado demostrada en una serie de investigaciones previas. Por ejemplo, Zhu et al. (2005), Agle et al. (2006), Rodríguez-Ponce (2007) habían probado, al igual que esta investigación que el liderazgo transformacional afecta positivamente la eficacia de las organizaciones. Esta investigación, aporte evidencia empírica que permite visualizar que el impacto del liderazgo transformacional es válido tanto para grandes empresas como para pequeñas y medianas organizaciones.

En cuanto a la no importancia del liderazgo transaccional para la eficacia en las grandes empresas y su efecto negativo sobre la eficacia de las pequeñas y medianas empresas, esta investigación es consistente con Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008), pero inconsistente con Bycio et al. (1995) y con Goodwin et al. (2001).

Estos resultados refuerzan la idea que los líderes son esenciales en las empresas. La capacidad de influir en los demás, el talento y el carisma de los líderes para proporcionar una visión de futuro y lograr el compromiso de sus subordinados pueden explicar la diferencia en los resultados o eficacia de las organizaciones.

Por lo tanto, no es sólo el sector económico en el que se opera, o la estructura de la industria la que define la rentabilidad y la eficacia de las firmas. La alta dirección, los gerentes o administradores pueden conducir a diferentes resultados o niveles de eficacia tanto en las grandes como en las pequeñas y medianas empresas.

Empiece esta sección dando a conocer el marco contextual que sustenta su hipótesis, si no existiera dicho marco contextual señálelo de todas maneras, es una forma de dar sustento a sus hipótesis. La existencia de determinados problemas puede deberse a muchas causas o al desconocimiento de las mismas, usted debe encontrar esas causas y detallarlas.

El tiempo verbal que debe usar es el presente, esto se explica porque sus pensamientos actuales están representados en esta sección y —de ser aprobado su trabajo— sus hallazgos serán considerados evidencia científica. El árbitro debe tener la idea mental de usted diciéndole: “Cambié el combustible de mi carro de gasolina a gas y **ahora gasto** menos dinero.”

Nunca se deje llevar por sus emociones al redactar la discusión ni las conclusiones, esto lo podría llevar a tener un texto muy amplio que sería redundante e inmediatamente observado por los árbitros.

Usted puede incluir dentro de esta sección recomendaciones para investigaciones que se lleven a cabo en el futuro, puede hacer recomendaciones de métodos alternos que rindan mejores resultados.

En cuanto a sus conclusiones, éstas deben estar reforzadas con las semejanzas o diferencias que haya entre su trabajo y otros trabajos realizados por otros autores. Más que nada evite siempre añadir conclusiones que sus resultados no puedan reforzar, no debe importar si las que usted quiera añadir sean más ostentosas que las suyas.

Finalmente, a pesar de que el tiempo muchas veces apremia, deje que su trabajo repose un día o dos sin ser revisado por usted, esto le dará una perspectiva diferente al momento de releerlo y podrá hacer las modificaciones necesarias. Los mejores autores de artículos científicos empezaron reescribiendo cuatro o cinco veces sus textos en busca de la perfección, recuerde que la práctica y la constancia son las bases de la perfección.

6- Redacción de la sección Introducción

Esta parte es vital para el trabajo y para el investigador ya que, probablemente sea la única parte que revisen los lectores debido a que al ser tan variada la oferta de artículos, no hay mucho tiempo para revisarlos en su totalidad. Es entonces la **INTRODUCCIÓN** una forma de atraer al lector y darle la mayor información posible. Siempre se debe recordar que el texto debe ser claro y objetivo; la redundancia natural del idioma español y las figuras literarias deben ser excluidas lo más posible.

Para redactar la introducción debe tener en claro tres cosas:

1. Cómo plantear el problema que investigó.
2. Los antecedentes al mismo o los estudios que ya han tratado su problema de investigación.
3. El propósito de su artículo, debe tener en mente el porqué de su trabajo.

6.1. ¿Cómo plantear el problema que investigó?

Para que el planteamiento del problema de su investigación sea correctamente interpretado usted debe hacerse las siguientes preguntas:

¿Por qué es importante mi investigación?, ¿qué relación guardan con el problema que he investigado mi hipótesis y mi diseño de investigación? y ¿qué tanto abarca teóricamente mi trabajo?

Un buen resumen es capaz de dar las respuestas a esas preguntas, en forma de datos, de manera breve y clara.

6.2. Los antecedentes del problema

Los artículos científicos son leídos por personas con conocimientos regulares en determinadas áreas del saber, por lo tanto, al plantear sus antecedentes no debe detallar ampliamente todos los trabajos previos.

Incluya una literatura que proporcione un antecedente adecuado para su investigación y reconozca los trabajos que precedieron al suyo, siempre y cuando los haya revisado; muchos autores cometen el error de citar muchos trabajos sin conocerlos todos, esto hará que su nombre como investigador no sea bien visto por las revistas académicas.

Es importante para la existencia de las ciencias que estas sean acumulativas, esto se logra citando dentro de su trabajo, a autores que hayan hecho trabajos previos relacionados directamente con el suyo y que usted sepa y crea que son necesarios. No es para nada recomendable citar trabajos que abordan poco su trabajo para dar la impresión de estar documentado.

Aunque su público objetivo son —normalmente— profesionales de su área, su artículo debe apuntar a no ser tan breve ni especializado que un profesional ajeno a su área no pueda entenderlo ya que el objetivo principal del artículo científico es extender lo más posible el conocimiento alcanzado.

Siempre recuerde ser objetivo y justo cuando aborde temas polémicos; no es necesario ni se ve bien dentro del ámbito de lo académico dar opiniones muy exaltadas ni usar calificaciones personales. Lo mejor es decir que hay estudios que sostienen una conclusión parecida a la suya y que otros no.

6.3. El propósito de su artículo

En esta parte del artículo debe detallar qué es lo que se propuso analizar, qué esperaba encontrar después de ese análisis y por qué esperaba esos resultados. Debe ser muy cuidadoso para manifestar las razones por las que esperaba tales resultados, ya que cualquier falta de lógica echaría por la borda sus esfuerzos. Recuerde que en la mayor parte de los casos sólo se lee el resumen. Vea los siguientes ejemplos:

Ejemplos de Introducción

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. 2008. Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 20-29. [Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100003&lng=es&nrm=iso

Introducción

En esta investigación se pretende dilucidar si los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen o no un impacto sobre la eficacia de las empresas privadas.

En este tema existen dos posiciones contrapuestas en la literatura académica. Por un lado, la ecología de las organizaciones plantea que el sector industrial marca la conducta y los resultados y, por lo tanto, los directivos tienen escasa influencia sobre los resultados de las empresas.

Alternativamente, la teoría de los escalafones superiores plantea que en un contexto de racionalidad limitada, la perspectiva de los directivos es fundamental para tomar las decisiones y las acciones subsecuentes que conducen al éxito o fracaso de la empresa (Hambrick y Mason, 1984).

Algunas investigaciones recientes en Chile han probado la supremacía de la teoría de los escalafones superiores, encontrando que los estilos de liderazgo son importantes en las

pequeñas y medianas empresas (Rodríguez-Ponce, 2007), y en las organizaciones públicas (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004).

1. Consideraciones teóricas

El liderazgo es un tema de una creciente importancia en el ámbito del estudio de las organizaciones. Recientemente, una serie de estudios han demostrado la relación entre liderazgo y dirección estratégica (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2006); el impacto del liderazgo sobre las pequeñas y medianas empresas (Rodríguez-Ponce, 2007); el impacto del liderazgo sobre las organizaciones públicas (Pedraja-Rejas et al., 2004).

Este marco teórico se sustenta en el trabajo previo de Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, y Rodríguez-Ponce (2006) e incorpora algunas investigaciones recientes que relacionan los estilos de liderazgo con la eficacia de las organizaciones.

En efecto, las primeras teorías sobre liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más bien genéticamente que socialmente, y dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas.

Como lo señala Pedraja-Rejas et al. (2006), actualmente, los trabajos académicos han tendido a concentrarse en el estudio del liderazgo transformacional y transaccional, sobre los cuales se realizará una breve revisión conceptual.

1.1. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización (Pedraja et al., 2006). Bass et al. (2003) definen el liderazgo transformacional como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. En definitiva el liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

En consecuencia, se puede plantear que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo.

Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá de hacer en el futuro. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que los empleados logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir (Howell y Avolio, 1993).

Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transformacional son el carisma del líder, la motivación o inspiración que genera el líder, la estimulación intelectual, y la consideración individual (Bycio, Hackett y Allen, 1995). La lógica que subyace en este estilo de liderazgo es que cuando el líder posee carisma, los seguidores sienten orgullo de estar en el equipo.

De igual modo, cuando el líder ejerce la motivación, logra que sus seguidores se inspiren para conseguir resultados importantes para la organización. La estimulación intelectual emerge de su capacidad para ayudar a los seguidores a resolver los problemas, mostrando nuevas aristas, estimulando la imaginación y la flexibilidad intelectual.

Varios estudios han enfatizado en la visión del líder para influir en los subordinados y en su desempeño (por ejemplo, Kirkpatrick y Locke, 1996). La visión del líder es un determinante especialmente importante de las percepciones del carisma del líder y de su eficacia (Awamleh y Gardner, 1999).

Por otro lado, el carisma del líder afecta el desempeño mediante la interacción de retroalimentación acerca de la tarea efectuada por los subordinados, relación mediatizada por la autoeficacia de los seguidores (Shea y Howell, 1999). Similarmente, Palmer, Wall, Burgess y Stough (2001) encuentran que el liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la habilidad del líder para monitorear y manejar las emociones propias y de los seguidores. En resumen, el estudio del liderazgo transformacional ha recibido una atención preferente en los últimos años. Su análisis se ha basado en el estudio del carisma del líder, en la investigación de aspectos relacionados a la complejidad del liderazgo, y al estudio de la toma de decisiones creativa (Pedraja et al., 2006).

1.2. Liderazgo transaccional

El líder transaccional es quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente a los resultados, la administración por excepción (Bass et al., 2003).

Resultados. En cualquier caso, el estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados.

Los supuestos que subyacen en este estilo de liderazgo es que las personas son motivadas por premios y castigos; los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando;

el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita. En este contexto, el líder transaccional trabaja creando claras estructuras, sistemas de información, y de recompensas. Aunque los castigos nunca se mencionan, forman parte del sistema formal.

Schlesinger Díaz, M. 2008. Percepción del posicionamiento estratégico en el ámbito de las franquicias de comida rápida en España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(41), 124-145.

[Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en:

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000100008&lng=es&nrm=iso

1. Introducción

El término posicionamiento es un término subjetivo y relativo, puesto que se ha definido a lo largo del tiempo en líneas generales como el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y que lo diferencia de sus competidores. Trout habló por primera vez de posicionamiento en 1969 y desde entonces junto a Al Ries se consideran los padres de este término, refiriéndose a él como todo lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos. Según Trout (1969) una empresa puede abrirse paso en un sector, incluso en el mercado internacional, pero su esfuerzo siempre será en vano si su imagen propia (de marca, que dirían algunos) no consigue crearse un hueco en la mente del consumidor. Este concepto es aplicable a cualquier actividad en la que medie un entorno competitivo (Trout, 1969). De esta manera cada empresa particularmente establece estrategias que buscan posicionarla de alguna forma específica en el mercado, y es un punto clave para ellas, puesto que puede influir en su desempeño dentro de la industria a la cual pertenece.

A partir del surgimiento de este término, numerosos autores han planteado diversos enfoques sobre cómo se puede posicionar un producto, marca o empresa. Entre los más destacados se encuentran Porter (1985), Ries y Jack Trout (1981), Walker y Ruekert (1987) Chrisman, Hofer y Boulton (1988) y Miles y Snow (1978), todos ellos han propuesto diversas clasificaciones sobre el posicionamiento estratégico algunos en mayor o menor medida tienen vigencia actualmente.

En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas. Por su parte, en la administración por excepción el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los resultados. En cualquier caso, el estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados.

Los supuestos que subyacen en este estilo de liderazgo es que las personas son motivadas por premios y castigos; los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando; el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita. En este contexto, el líder transaccional trabaja creando claras estructuras, sistemas de información, y de recompensas. Aunque los castigos nunca se mencionan, forman parte del sistema formal.

Schlesinger Díaz, M. 2008. Percepción del posicionamiento estratégico en el ámbito de las franquicias de comida rápida en España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(41), 124-145. [Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000100008&lng=es&nrm=iso

1. Introducción

El término posicionamiento es un término subjetivo y relativo, puesto que se ha definido a lo largo del tiempo en líneas generales como el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y que lo diferencia de sus competidores. Trout habló por primera vez de posicionamiento en 1969 y desde entonces junto a Al Ries se consideran los padres de este término, refiriéndose a él como todo lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos. Según Trout (1969) una empresa puede abrirse paso en un sector, incluso en el mercado internacional, pero su esfuerzo siempre será en vano si su imagen propia (de marca, que dirían algunos) no consigue crearse un hueco en la mente del consumidor. Este concepto es aplicable a cualquier actividad en la que medie un entorno competitivo (Trout, 1969). De esta manera cada empresa particularmente establece estrategias que buscan posicionarla de alguna forma específica en el mercado, y es un punto clave para ellas, puesto que puede influir en su desempeño dentro de la industria a la cual pertenece.

A partir del surgimiento de este término, numerosos autores han planteado diversos enfoques sobre cómo se puede posicionar un producto, marca o empresa. Entre los más destacados se encuentran Porter (1985), Ries y Jack Trout (1981), Walker y Ruekert (1987) Chrisman, Hofer y Boulton (1988) y Miles y Snow (1978), todos ellos han propuesto diversas clasificaciones sobre el posicionamiento estratégico algunos en mayor o menor medida tienen vigencia actualmente.

En el presente trabajo se ha seleccionado la tipología de Miles y Snow (1978), la cual surge del análisis de las relaciones de la empresa con su entorno y las relaciones entre la estrategia y su estructura.

Asimismo se presenta un estudio empírico enfocado en el posicionamiento de una organización de acuerdo a la estrategia de nivel de negocio de una empresa, aplicando la tipología propuesta por Miles y Snow, al sector de las franquicias de comida rápida en España, específicamente en la Comunidad Valenciana, con la finalidad última de conectar cada tipología con la estrategia del negocio en base a la innovación y capacidades del marketing de las empresas de este sector.

La tipología de Miles y Snow (1978) ha sido objeto de numerosas investigaciones y ha tenido gran incidencia en la literatura estratégica al haber sido aplicada directamente a la explicación del comportamiento de un gran número de organizaciones de diferentes sectores (Mc. Daniel y Kolari, 1987, Morgan, Strong y Mc. Guinness, 2001, Hambrick, 1982 y Pearce y Zahra, 1990). Asimismo, ha servido de base a numerosos estudios en el campo de la dirección estratégica ya que incluye, en su definición, dimensiones de estrategia, estructura y proceso, todas ellas de

gran interés en el citado campo. Si bien este modelo de tipologías surge con muy poca evidencia empírica, tal y como reconocen sus autores, posteriormente se ha realizado una amplia investigación que le ha dado un gran soporte, justificando su utilidad.

Hambrick (1980 y 1982) utiliza esta tipología por su base empírica en diferentes industrias, por permitir la identificación de estrategias extremas en distintas industrias y por la riqueza de sus hipótesis teóricas sobre distintas relaciones de interés. En el mismo sentido muchos autores describen a la tipología de Miles y Snow (1978) como bien aceptada académicamente e internamente consistente (Conant, Mokwan y Varadarajan 1990; Segev 1989; Shortell y Zajac, 1990). Según Mc Daniel y Kolari (1987) este enfoque contempla la organización como un sistema completo e integrado, en interacción dinámica con el entorno. Por otro lado Shortell y Zajac, 1990; Nutt y Bachoff, 1992) enfatizan la capacidad de encapsular la estrategia a un nivel de abstracción suficiente para aplicarla a una gran variedad de organizaciones y sectores. Por su doble utilidad organizativa y estratégica, la tipología de Miles y Snow ha sido repetidamente utilizada y consensuada y, a pesar de que la tipología de Porter es más apropiada para industrias concentradas y unidades de negocio grandes y unidades de negocio grandes con más competidores, algunos estudios establecen un paralelismo entre la tipología de Miles y Snow y la tipología de Porter, asociando la diferenciación de productos con la estrategia exploradora y la estrategia de bajos costes con la estrategia del defensor (García y Pérez, 2001).

Además de estas razones, su amplia utilización en la literatura sobre estrategia y el hecho que las tipologías sean claras y relativamente sencillas de identificar son los motivos por los cuales se ha seleccionado la Tipología de Miles y Snow para la siguiente investigación.

El presente trabajo pretende abordar como objetivos la caracterización de las empresas de franquicias de comida rápida españolas de acuerdo a la clasificación tipológica de Miles y Snow (1978) sobre orientación/posición estratégica y comparar la capacidad de innovación y de marketing en cada una de las tipologías planteadas por Miles y Snow: prospectoras, analizadoras, defensivas y reactivas.

2. Planteamientos Teóricos

En este apartado se presenta, de forma sucinta, la revisión de la literatura y se plantean las hipótesis de trabajo; en primera instancia se aborda la parte correspondiente al posicionamiento estratégico y luego específicamente la tipología seleccionada para el estudio.

2.1. Posicionamiento-Estrategia

Según Ries y Trout (2000) hay una palabra que los empresarios no pueden olvidar: No pueden ser ambiguos, es decir, no pueden abarcar muchos aspectos, los consumidores deben identificar sus productos con algo en especial, para lograr un claro posicionamiento en su mente. Ciertos autores (Ramsay, 1983; Mc Alexander, Becker y Kaldenberg, 1993) confirman la importancia del posicionamiento por la relación que existe entre el éxito y crecimiento que la empresa pueda obtener y el estar bien posicionado en el mercado.

Ahora bien, para lograr este posicionamiento las empresas se deben basar en una estrategia claramente definida. Las definiciones de estrategia son innumerables e incluso con diferencias de alcance, diversos autores coinciden en que la estrategia es la que guía la toma de decisiones y las relaciones entre la empresa y su entorno, afecta la estructura y los procesos

dentro de la organización y como consecuencia los resultados que pueda obtener en su actividad (Andrews 1977, Argyris 1985, Mintzberg 1978 y Porter 1980).

A nivel empresarial, la estrategia es sinónimo de orientación estratégica que comúnmente es definida como: la forma en la cual una organización usa la estrategia para adaptar o cambiar aspectos de su entorno a su favor. (Manu y Sriram, 1996).

En una situación como la actual, caracterizada por la globalización y la internacionalización de los mercados, es fundamental para las empresas conseguir una posición competitiva fuerte sobre sus rivales, para ello es necesario elegir e implantar la estrategia con más probabilidades de éxito. La etapa de la formulación de la estrategia recoge la elección de una estrategia, esta elección no se puede hacer al azar o por intuición, para realizarla, es necesario tener un conjunto de posibles estrategias entre las cuales seleccionar una. Existe un abanico muy amplio de posibilidades para adquirir esa posición privilegiada, es decir, existen diferentes tipos de estrategias, ello se debe, fundamentalmente, a la gran cantidad de clasificaciones o tipologías de estrategias propuestas en la literatura, casi tantas como investigadores centrados en el campo de la estrategia empresarial (Miles y Snow, 1978; Abell, 1980; Mintzberg, 1988; Galbraith y Schendel, 1983).

Existen diversas clasificaciones algunas de ellas se centran en el estudio de la estrategia a nivel de unidad de negocio, otros además de la unidad de negocio también estudian los distintos tipos de estrategias a nivel corporativo y otras clasificaciones, además de las dos anteriores tipologías, también recogen las formas de llevar a cabo estos dos niveles de estrategia (García y Sabater, 2003).

Según García y Sabater (2003) la estrategia corporativa es aquella que contempla a la empresa como un todo, aunque la empresa tenga distintos negocios en distintos sectores y la estrategia de negocio es aquella específica de cada una de las actividades llevadas a cabo por la empresa, sería el plan de actuación para cada negocio. En la estrategia a nivel de unidad de negocio, lo esencial es la construcción y sostenimiento de una ventaja competitiva, el fortalecimiento de esa ventaja competitiva a largo plazo será su objetivo esencial.

Centrándonos en las clasificaciones que recoge García y Sabater (2003), entre los autores que centran sus estudios en la estrategia a nivel de unidad de negocio, la selección de estas clasificaciones ha estado en función de la repercusión de las mismas en trabajos de investigación posteriores, Miles y Snow (1978), Abell (1980), Porter (1985) y Beal (2000), pero también hay clasificaciones que aunque están centradas a nivel corporativo definen algún tipo de estrategia a nivel de unidad de negocio, autores como: Galbraith y Schendel (1983) o Mintzberg (1988). Estos enfoques se recogen en el Cuadro 1.

7- Redacción de las secciones Título y Resumen

7.1. Título

El **TÍTULO** siempre debe apuntar a ser conciso, somero, limpio y claro pero siempre recordando que la concisión no significa la mezquindad de palabras.

Lo que se suele hacer es escribir el **TÍTULO** después de haber redactado el trabajo. Se puede empezar por el título pero suele pasar que se rehace varias veces al ver que no alcanza la magnitud del trabajo.

Los títulos pueden ser **indicativos** o **informativos**.

Ejemplo de un título indicativo:

Escasez de puestos de trabajo en zonas urbano marginales

Ejemplo de un título informativo:

Alta escasez de puestos de trabajo en zonas urbano marginales

El **TÍTULO** que escoja debe sintetizar de manera breve la idea principal de su trabajo, debe ser creativo, debe inspirar en el lector el suficiente interés como para que llegue a leer su resumen y, por consiguiente, la totalidad de su trabajo.

También debe proporcionar a las recopilaciones bibliográficas las palabras clave en caso de que la revista que usted escogió no tenga incluida esa parte en sus indicaciones para los autores.

Un **TÍTULO** debe ser conciso, exacto, debe contener el tema principal e identificar las variables reales o los aspectos teóricos que investigó y las relaciones que existan entre ellos, por ejemplo: *Efecto de la liberalización del mercado financiero en el volumen de las inversiones foráneas directas*.

Debido a que los títulos se indexan y se compilan en muchísimos trabajos de referencia se deben evitar las palabras que no sean específicamente útiles para describir el trabajo, también evite las palabras que extiendan el título más de lo necesario y las que puedan confundir a los que elaboran los índices.

Evite de igual manera: Abreviaturas, paréntesis, jergas, nombres patentados, fórmulas y caracteres desconocidos para el idioma de la revista que publicará su trabajo. El hecho de escribir las palabras completas ayudará a la indización de su trabajo.

La extensión máxima recomendada para su **TÍTULO** debe ser de doce palabras.

Muchas veces la extensión de un **TÍTULO** juega en contra del autor ya que a veces al ser demasiado extensos encierran palabras muy superfluas que no remiten al sentido exacto del trabajo. Cuide también de su sintaxis y su gramática ya que un cambio de palabras por descuido o un desorden en las mismas pueden terminar dando una idea distinta a la que se buscaba para su título.

La exactitud, claridad y especificidad de su **TÍTULO** serán las claves para que la correcta indización de su trabajo lleve al mismo a ser fácilmente hallado y usado por muchos investigadores. Si su título no es preciso, su trabajo correrá el peligro de no ser leído y su prestigio como investigador decaerá.

El **TÍTULO** debe ser la etiqueta de su trabajo, la marca que garantice la calidad de la investigación. Usted debe buscar que el lector se acerque a su trabajo como se acercaría a un auto al momento de comprarlo, siempre se preferirán las marcas europeas y estadounidenses antes que las coreanas o japonesas, la única diferencia es que los artículos no tienen costos.

El **TÍTULO** guarda directa relación con las palabras clave y ambas partes son vitales para la indización. Recuerde que debe redactar su título pensando en cómo un investigador buscará su trabajo.

7.2. Resumen

El **RESUMEN** busca comunicar a los lectores lo que usted encontró al finalizar su trabajo de investigación, debe permitir que se identifique clara y rápidamente el contenido fundamental del trabajo. Usted debe recordar que en un artículo científico la redacción debe ser puntual y objetiva, permitiendo que el salto de párrafo en párrafo brinde información significativa y sustancial.

No debe contener información o datos que no se encuentren en el trabajo (Por eso la importancia de que sea redactado al terminar el núcleo del artículo o IMRyD).

El **RESUMEN** deja claro lo que se investiga y por qué se investiga ese tema.

Debe describir, no detallar, la metodología empleada.

Debe resumir los resultados y generalizar las conclusiones.

Ser demasiado extensos o demasiado detallados son las principales características de un resumen mal redactado.

Lo mejor es poner, inmediatamente después del **RESUMEN** en español, un **RESUMEN** en inglés o *abstract* debido a que las más importantes recopilaciones bibliográficas usan ese idioma y los investigadores —que normalmente buscan trabajos en inglés aunque hablen español— no leerán el total de los artículos en sus búsquedas sino solamente los resúmenes hasta hallar algo que les interese.

Veamos los siguientes ejemplos:

Ejemplos de Títulos y Resumen

Marcano, N. y Finol de Franco, M. 2007. Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(39), 410-430. [Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300006&lng=es&nrm=iso

Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas

Resumen

En esta investigación se determinan las competencias personales y gerenciales que poseen los directores y subdirectores del nivel de educación básica, específicamente, de las escuelas de primera y segunda etapa ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia. El estudio de tipo descriptivo, de campo, se sustentó teóricamente en Mercader (1998), Quinn (1995), Ruiz (1992), Requeijo y Lugo (1997), entre otros. Se aplicó un cuestionario contentivo de sesenta y cuatro (64) ítems dirigido a 28 directivos que laboran en diez (10) escuelas básicas. El mismo fue validado por ocho (8) expertos y su confiabilidad de 0.88, calculada mediante el coeficiente de Alpha Cronbach. Los resultados evidencian que, según la percepción de los gerentes educativos encuestados, ellos poseen las competencias personales en un alto dominio de las mismas, específicamente el conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol. Igualmente para las competencias gerenciales en los roles de director, mentor y facilitador con promedios por indicador que oscilan desde 2.98 hasta 3.44 ubicándolos en la categoría de alto dominio de la competencia; sin embargo, para el rol de innovador con los indicadores convivir con el cambio (1.66) y pensamiento creativo (1.77) se ubican en muy bajo dominio. Sobre este último rol deberán reflexionar quienes gerencian las escuelas en estudio, dada la importancia del mismo en el marco del proceso de reformas e innovaciones que vive el sistema educativo venezolano.

.....

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. 2008. Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 20-29. [Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100003&lng=es&nrm=iso

Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: Un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas

Resumen

Esta investigación tiene por objetivo identificar si los estilos de liderazgo tienen o no una influencia estadísticamente significativa sobre la eficacia en las empresas privadas. Para este efecto, se realiza un estudio empírico en el cual participan 21 empresas grandes y 98 empresas pequeñas y medianas del norte de Chile. Los resultados indican que el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre la eficacia de las empresas grandes, mientras que el estilo de liderazgo transaccional no muestra un impacto estadísticamente significativo sobre la eficacia en las grandes empresas. Por su parte, en las pequeñas y medianas empresas el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo, pero el estilo de liderazgo transaccional tiene un impacto negativo sobre la eficacia organizacional de este tipo de organizaciones. En consecuencia, se puede concluir que el liderazgo transformacional es un estilo positivo y deseable para los líderes de las pequeñas y medianas empresas, así como para los directivos de las grandes empresas. Por el contrario, el liderazgo transaccional no es un estilo deseable, puesto que afecta negativamente a las pequeñas y medianas empresas y no tiene relevancia estadística en el caso de las grandes empresas.

.....

Schlesinger Díaz, M. 2008. Percepción del posicionamiento estratégico en el ámbito de las franquicias de comida rápida en España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(41), 124-145. [Consultado el 20 de junio de 2009]. Disponible en:
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000100008&lng=es&nrm=iso.

Resumen

La tipología de posicionamiento estratégico de Miles y Snow constituye una herramienta útil para categorizar las empresas en base al tipo de estrategias que siguen. La escala desarrollada por Aragón (1996) para categorizar las empresas a partir de la propuesta de Miles y Snow (1978) se aplicó al contexto de servicios específicamente de comida rápida, a través de un muestreo sistemático y seleccionando una muestra representativa de los gerentes de tienda de las franquicias de comida rápida de la Comunidad Valenciana en España. Luego de la categorización de las 37 unidades muestrales compuestas por las franquicias correspondientes a 7 tipos de restaurantes de comida rápida y a través de un análisis ANOVA de las medias se contrastaron las hipótesis según las cuales determinadas categorías tienen más tendencia a desarrollar capacidades de marketing y de innovación. Se concluye que en las tres tipologías detectadas los gerentes no perciben diferencias significativas en relación a la innovación, pero por otra parte si se encontraron diferencias significativas en relación al énfasis que dan al marketing las empresas analizadoras y prospectoras en comparación con las defensivas. Los

gerentes deben evaluar la consistencia entre la tipología a la cual pertenecen y los elementos de la estrategia empleada.

8- Redacción de las secciones Palabras clave y Literatura citada

Una sección que usted deberá incluir después del **RESUMEN** es la de **PALABRAS CLAVE** o **KEYWORDS** en inglés. Recuerde que si incluye su resumen en inglés debe poner también las palabras clave en inglés por los motivos de recopilación bibliográfica antes mencionados.

Esta pequeña sección consta de un máximo de ocho palabras que guarden directa relación con su artículo.

Se usan para poder catalogar su trabajo dentro de un área específica. Cuanto más cuidadoso sea para elegir las palabras clave que usará, más oportunidades tendrá su trabajo de llegar a ser leído por más investigadores.

Si la revista que eligió para enviar su artículo no publicara **PALABRAS CLAVE**, dichas palabras serán extraídas del título de su trabajo.

La **LITERATURA CITADA** es la parte en la que usted detallará los trabajos a los que hizo referencia en su trabajo. En la actualidad, se confunde o se usan como sinónimos los términos bibliografía, referencias.

En el sentido más estricto usará el término **BIBLIOGRAFÍA** cuando presente una recopilación completa o cercanamente completa de las investigaciones acerca del tema que trabajó.

El término **REFERENCIAS** lo empleará cuando presente una selección de trabajos de su preferencia.

La **LITERATURA CITADA**, en cambio, hace referencia a las citas que haya hecho en su trabajo. Debe existir siempre una correspondencia entre las citas que haya hecho en su trabajo y las que anexe en la **LITERATURA CITADA**, ya que normalmente los lectores estarán más interesados en verificar los datos que efectivamente uso para su investigación.

En su **LITERATURA CITADA** usted podrá incluir artículos ya publicados en revistas académicas, a artículos aceptados para publicación (En este caso explicará que dicho trabajo se encuentra “en prensa” o en “proceso de publicación”), libros, capítulos de libros, tesis que formen parte de catálogos de bibliotecas y documentación disponible en internet.

Existen diversas normas sobre cómo detallar la **LITERATURA CITADA**, las instituciones que normalmente rigen la normatividad son Vancouver, APA y Harvard. Pero, como siempre, la última palabra la tienen las indicaciones para los autores de las revistas.

9- Uso de las Tablas y Figuras

El mejor modo que tendrá para comunicar datos que considere relevantes serán las **TABLAS** y las **FIGURAS**.

Las **TABLAS** presentan, generalmente, los valores exactos y siempre deben estar elaboradas de modo que simplifiquen los datos y análisis más complejos hasta un formato familiar para el lector.

La buena calidad de sus **GRÁFICOS** garantizará que el lector se sienta atraído por los datos, además de proporcionar una impresión visual rápida y efectiva, ilustran de buena manera las interacciones y comparaciones del trabajo.

La ventaja, en cambio, de las **TABLAS**, es la precisión.

Los **GRÁFICOS** y **TABLAS** siempre deben ser claros, recuerde que la mejor manera de lograr saber si sus gráficas son entendibles es consultando una segunda opinión, nada como un “ojo ajeno” para dar buenas críticas.

Recuerde que no debe describir exactamente el **GRÁFICO** o **TABLA**. No los use cuando los datos que quiera presentar se puedan resumir en dos o tres párrafos dentro del texto.

Debe mencionar sus **TABLAS** y **FIGURAS** dentro del texto para que tengan contexto, una tabla puede ser muy precisa y mostrar datos de interés, pero si nada en el texto dirige al lector hacia ella o si usted no informa al lector que debe buscar en sus tablas o gráficos, su trabajo será vano.

Siempre incluya estadística descriptiva como el tamaño de la muestra por variable, las correlaciones, la media, las desviaciones estándares para que el lector entienda cuál es la naturaleza del efecto que quiere informar.

Aunque la claridad debe ser el norte siempre, usted debe añadir tablas y figuras pensando que el lector tiene conocimientos avanzados de estadística.

10- Los Autores

En la actualidad los artículos científicos pueden tener muchos autores, pero siempre debe mencionarse al **AUTOR** principal que es la persona que más contribuciones profesionales hizo al desarrollo de la investigación.

El **AUTOR** principal debe ser también —por lo general— la persona encargada de comunicarse con la revista escogida para la publicación, además es el encargado de modificar el manuscrito según las observaciones de los árbitros, revisar las pruebas utilizadas y hacer las diligencias necesarias para el pago por publicación.

Al **AUTOR** principal se le conoce como *Senior author* mientras que a los autores secundarios o coautores se les llama *Junior authors*. Los nombres de estos últimos se colocan en el orden que el autor principal prefiera o haya discutido con los coautores (Pueden ser ordenados alfabéticamente, de acuerdo a la importancia de su contribución o al azar).

Es muy importante conservar la forma en que se escribe su nombre como **AUTOR** en todos los artículos que publique para no provocar confusiones a las revistas académicas. Ya que si en su primer artículo usted firmó como Juan Pérez Rojas y en un siguiente trabajo firma como Juan Pérez R., las revistas entenderán que son dos autores distintos.

11: Errores frecuentes en la redacción del artículo científico

Una de las principales causas de que su trabajo sea poco comprendido y aceptado puede deberse a que en él existen errores de ortografía, gramática o de desconocimiento de uso de abreviaturas. Esto afectará seriamente la credibilidad de su trabajo ya que al intentar seguir las pautas que usted describió, los investigadores no logren resultados similares.

Entre los errores más frecuentes a la hora de redactar tenemos los siguientes:

11.1. Sintaxis descuidada

A pesar de lo rápido que va la ciencia en estos días, el apuro nunca lleva a nada y el afán de ir al ritmo de estos tiempos no significa ser descuidado, esto se aplica en cualquier campo, pero en el área que nos interesa, la de la redacción de artículos científicos, es indispensable cuidar el orden de las palabras.

Puede que el orden de una oración a pesar de ser incoherente o absurdo sea entendible por el lector, pero esto le quita seriedad al trabajo que elabore.

Puede pasar también que ante un error sintáctico el lector tenga que retroceder muchas veces en un mismo párrafo o página con el fin de entender lo que usted quiso decir o puede que deseché su trabajo.

Lo que debe buscar el cuidar la sintaxis es que el lector entienda exactamente lo que le quisimos decir.

Observemos el siguiente ejemplo:

“Los datos se tomaron de una población al azar.”

No se especifica si los datos se escogieron al azar o si la población se escogió al azar. La manera correcta de poner por escrito la idea era escribiendo:

“Los datos se tomaron al azar de una población.” o *“Los datos se tomaron sin ningún orden específico de una población”*

Para evitar esos problemas es necesario poner siempre al sujeto cerca del verbo y de los adjetivos que complementen la idea. Recuerde además que ante la menor duda de qué palabra debe usar cámbiela —en lo posible—por otra de significado similar

11.2. Concordancia

Las palabras que use en sus oraciones deben concordar en género y en número siempre. Aunque es más difícil cometer errores de concordancia, es preciso tener cuidado al redactar las oraciones, nunca confíe al cien por ciento en el corrector ortográfico de su procesador de textos.

Por ejemplo debe cambiar la expresión:

*“La actividad de los empresarios bolivianos **son** muy pobres “*

Por la siguiente que guarda la correcta concordancia:

*“La actividad de los empresarios bolivianos **es** muy pobre”*

En buenas cuentas, si coloca un sujeto en plural debe colocar el verbo en plural. Igualmente, si usa un sujeto en singular, el verbo deberá ir en singular.

11.3. Redundancia

Por desgracia es cada vez más común escuchar en el habla común y diaria de las personas expresiones como: “Subir para arriba” o “Entrar adentro”.

Esas expresiones a veces son reproducidas en los artículos académicos pero no son de lo más común. La redundancia en este campo se da de manera más asolapada, sobre todo en fraseos fáciles de evitar.

Las palabras redundantes ocupan un espacio innecesario y no le dan mayor valor a lo que se quiere expresar.

Un ejemplo claro es decir que “...*en el Perú existen tres tipos diferentes de empresarios.*” La palabra *diferentes* está de más en esta construcción ya que la forma correcta es decir que “...*en el Perú existen tres tipos de empresarios.*” Si hay tres tipos se sobrentiende que son diferentes.

11.4. Verbosidad

La verbosidad consiste en el uso excesivo de palabras, también es conocido como verborrea. Afecta directamente al artículo científico porque le da una extensión innecesaria que puede resultar intolerable y deja una muy mala impresión a los lectores.

Observe los siguientes ejemplos de verbosidad y opte siempre por usar las formas correctas y serias puestas a la izquierda:

INCORRECTO	CORRECTO
A pesar del hecho que	Aunque
Durante el transcurso de	Durante
En la vecindad de	Cerca
Es capaz de	Puede
Por un periodo de	Durante
Posee la habilidad para	Puede
Se ha encontrado evidencia	Hay evidencia
Se hizo una comparación	Se comparó
Tiene el potencial de	Puede
Tiene un ritmo de crecimiento rápido	Crece rápido
Un gran número de	Muchos
Estudios realizados por Platt (1998) demostraron que	Platt (1998) demostró que

11.5. Abreviaturas

Siempre debe usar abreviaturas que sean claras, recurra al diccionario si tiene dudas y jamás invente abreviaturas. El hecho de que a usted le parezca muy clara la abreviatura que inventó, no hay garantía alguna de que el lector la pueda descifrar o comprender.

Si por el número de veces que va a usar un término en su trabajo se ve forzado a resumirlo, recuerde definir la abreviatura al primer uso.

Por ejemplo:

“El Impuesto General a las Ventas, en adelante IGV, se elevó en 3 puntos porcentuales”

Jamás use símbolos para abreviar o reemplazar palabras. No use el símbolo % para reemplazar a la palabra porcentaje, tampoco use los símbolos < o > para indicar mayor o menor dentro de un texto alfabético.

Es muy importante usar las abreviaturas del Sistema Internacional para las unidades de medida.

Usa las abreviaturas del Sistema Internacional (SI) para todas las unidades de medida.

A continuación una lista de abreviaturas comunes y muy utilizadas en la redacción de artículos académicos:

ABREVIATURA	SIGNIFICADO	ORIGEN EN LATÍN
cf.	compárese con	confer
col.	colector	
ed.	edición, editor	
Ed.	Editor, Editorial	
e.g.	por ejemplo	exempli gratia
et al.	y otros	et alia
etc.	etcétera	
Fig.	figura	
Figs.	figuras	
ibid.	en el mismo lugar	Ibidem
i.e.	es decir	id est
loc. cit.	lugar citado	loco citato
máx.	máximo	
mín.	mínimo	
op. cit.	obra citada	opere citato
p.	página (p. 45= página 45)	
pp.	páginas (45 pp.= 45 páginas)	
s.d., SD	desviación estándar	
s.l.	sentido amplio	sensu lato
sp.	especie	
spp.	especies	

ssp.	subespecie	
sspp.	subespecies	
s.s., s. str.	sentido estricto	sensu strictu
sup.	suplemento	
vs.	versus	

Bibliografía recomendada

American Psychological Association (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la APA*. 2a. ed. México D.F.: Manual Moderno.

Bates, J. (2000). *Writing with precision: how to write so that you cannot possibly be misunderstood*. New York: Penguin Books.

Day, R. (1996). *Cómo escribir y publicar artículos científicos*. 2a. ed. Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud.

Day, R. (1998). *How to write & publish a scientific paper*. Westport, CT: Oryx.

Garcés Cano, Jorge y Duque Oliva, Edison. (2007). *Metodología para el análisis y revisión de artículos de investigación*. Innovar, 17(29), 184-194.

Ishiyama Cervantes, R. (2003). *Pautas para la publicación de artículos científicos: edición virtual*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia. Oficina de Promoción de la Investigación.

Quesada Herrera, J. (1987). *Redacción y presentación del trabajo intelectual: tesinas, tesis doctorales, proyectos, memorias, monografías*. Madrid: Paraninfo.

Rodríguez Navarro, A. e Imperial Ródenas, J. (2007). *Índice h: guía para la evaluación de la investigación española en ciencia y tecnología usando el índice h*. Madrid: Consejería de Educación. Dirección General de Universidades.

Turk, C. (1989). *Effective writing: improving scientific, technical and business communication*. London: Chapman & Hall.

White H., J., ed. (1997). *From research to printout: creating effective technical documents*. New York: ASME.

Wolcott F., H. (2003). *Mejorar la escritura de la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia. Facultad de Enfermería.