

Planificación Estratégica en las Empresas de Construcción y Montaje Prestadoras de Servicios al Sector Petrolero

Strategic Planning in the Construction and Assembly Companies Providers of Services to the Oil Sector

Luis Belloso

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Venezuela
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Venezuela
luis_belloso@hotmail.com

Resumen

La investigación se planteó como objetivo analizar la planificación estratégica en las empresas de construcción y montaje prestadoras de servicios al sector petrolero. Sustentando en los autores: David (2013), D'Alessio (2013), Carucci (2011), entre otros. Metodológicamente se concibe dentro del paradigma cuantitativo, enfoque positivista, tipología analítica, diseño en fuente viva, perspectiva temporal transeccional contemporánea, amplitud asociada a dos eventos. La población se conformó por las 6 empresas del sector activas ante la Cámara Petrolera de Venezuela Capítulo Zulia; adquiriendo la característica de censo poblacional; como unidades informantes se seleccionaron los 8 principales gerentes de las organizaciones. Para coleccionar la información se recurrió al uso de la entrevista como técnica, como instrumento se diseñó un cuestionario estructurado bajo la escala Likert con 5 opciones de respuesta; para su elaboración se recurrió a la escala de actitud donde se hace presente el cero absoluto como opción de no presencia del atributo a medir. Para la validación se recurrió al arbitraje de 5 expertos, para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a 3 empresas del mismo sector, pero no pertenecientes a la población con 5 unidades informantes, obteniendo un resultado de 0,80. La técnica de procesamiento y análisis de los datos fue la estadística descriptiva, aplicando el nivel de escala de razón a través de la determinación de: media armónica, coeficiente de asimetría Fisher y curtosis. Los resultados permitieron demostrar que en el actual escenario país, la planificación estratégica es una herramienta efectiva para armonizar los resultados organizacionales.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Ingeniería de la Construcción, Sector Terciario, Industria Petrolera, Mano de Obra.

Códigos JEL: D21, L1, L71.

Abstract

The research was aimed at analyzing strategic planning in construction and assembly companies providing services to the oil sector. Sustaining the authors: David (2013), D'Alessio (2013), Carucci (2011), among others. Methodologically it is conceived within the quantitative paradigm, positivist approach, analytical typology, live source design, contemporary transectional temporal perspective, amplitude associated with two events. The population was formed by the 6 companies active in the sector before the Oil Chamber of Venezuela Chapter Zulia; acquiring the characteristic of population census; the top 8 managers of the organizations were selected as reporting units. To collect the information, the interview was used as a technique, as a tool a structured questionnaire was designed under the Likert scale with 5 response options; for its elaboration, the attitude scale was used, where absolute zero is present as an option for the non-presence of the attribute to be measured. For the validation, 5 experts were arbitrated, to determine the reliability, a pilot test was applied to 3 companies of the same sector but not belonging to the population with 5 reporting units, obtaining a result of 0.80. The processing technique and the analysis of the data was descriptive statistics, applying the level of scale of reason through the determination of: harmonic mean, Fisher asymmetry coefficient and kurtosis. The results allowed to demonstrate that in the current country, the planning strategic is an effective tool to harmonize organizational results.

Keywords: Strategic Planning, Construction Engineering, Tertiary Sector, Oil Industry, Labor.

1. Introducción

En el ámbito internacional, las organizaciones se ven expuestas a constantes procesos de cambios e innovaciones, los cuales se relacionan con la dinámica empresarial generada por la crisis financiera y económica, así como social afrontada por todos los países en los actuales momentos. Esta situación demanda aplicar modelos gerenciales basados en estrategias para guiar la formulación de objetivos, ejecutar planes y monitorear su desarrollo hacia una determinada orientación; promoviendo lineamientos para generar la adaptación a la realidad discontinua del escenario, optimizar los recursos, así como alcanzar la competitividad para promulgar tanto el crecimiento como la rentabilidad.

Álvarez (2016) señala que, dentro del contexto organizacional, se encuentra el dinámico y complejo proceso relacionado con tomar decisiones, el

cual se debe desarrollar en forma integral si los propósitos se han formulado desde la perspectiva estratégica. Acción que se orienta a fomentar la efectividad en la reflexión de las funciones a ejecutar, así como la temporalidad en la cual se desarrollan. Ello se relaciona con el planteamiento de Amaya (2012), donde se señala que el líder requiere acciones empresariales orientadas a planificar y ejecutar, así como controlar la construcción continua de planes, para consolidar los resultados esperados dentro de las premisas planificadas y monitoreadas durante el efectivo desarrollo tanto operativo como administrativo. Señalan Ross et al. (2010) que, para desarrollar las premisas operacionales, se requiere establecer la visión como norte para la acción organizacional, orientando la misión con base al diagnóstico actual.

La exposición anterior, se cimienta en el planteamiento de Sánchez (2013),

donde el rango de acción que posee la planificación estratégica como una metodología integral para ejecutar la revisión en los procesos organizacionales, originados en una matriz contentiva de: visión, misión, objetivos, plan de acción y procedimientos basados en la razón empresarial; lo cual origina establecer una perspectiva integral. Donde los individuos integrantes, conozcan hacia donde se dirigen y cuál es la ruta diseñada para desarrollarla en forma efectiva, optimizando los recursos aplicados al desarrollar los planes organizacionales formulados en el plan maestro.

Aunado a ello, Santiesteban y Edelsy (2011) señalan que, en el desarrollo de la planificación estratégica, los estrategas deben considerar el establecimiento de la adaptabilidad como característica interactiva presente en escenarios cambiantes; esta se establece como el ajuste realizado ante las variables económicas, sociales, políticas, tecnológicas y culturales, así como sectoriales con las cuales deben

converger las entidades. Para Will (2010) este razonamiento implica desarrollar premisas trascendentales, para diagnosticar las oportunidades y amenazas presentes en el ambiente, tendencias del mercado y comportamiento del sector, así como el grado de efectividad con el cual se desarrollan los competidores tanto directos como indirectos.

En este orden de ideas, David (2013) señala que en la planificación estratégica se desarrollan procesos medulares orientados a determinar las ventajas competitivas, consolidar fortalezas así como disminuir debilidades; como características diferenciadoras para resaltar los valores organizacionales relacionados con: creatividad, productividad, cultura y en algunos casos el emprendimiento para garantizar la permanencia dentro del mercado con base a la oferta de productos y/o servicios innovadores, para satisfacer las necesidades del colectivo.

Aunado a ello para Fernández y Navarro (2013), el planteamiento

anterior requiere determinar los elementos asociados a la cadena de valor, lo cual permite diagnosticar los elementos internos e incorporar unidades estratégicas a la estructura organizacional. Para ello, tanto Carruci (2008) como Garrido (2012), coinciden al señalar que, para el ejercicio de la planificación estratégica, los líderes organizacionales deben desarrollar tanto la responsabilidad como la pericia en la evaluación de situaciones. No solo se relaciona con los niveles gerenciales, toda la entidad debe orientarse a desarrollar acciones formuladas que garanticen trabajar en equipo para generar acciones decisorias tanto optimas como integrales.

En el mismo orden de ideas, para Goodstein et al. (2008) la planificación estratégica es un proceso por el cual los miembros guías visualizan su futuro, y desarrollan acciones, procesos y operaciones para alcanzarlo. Es la visión del estado empresarial, donde se señala la dirección en la cual se deben desplazar, así como la energía que deben aplicar; comprendiendo las

estrategias basadas en los patrones de decisión en búsqueda del horizonte a largo plazo. En este sentido para Robbins y Coulter (2012), la planificación estratégica se relaciona en forma directa con el conjunto de reflexiones que se aplican dentro en las organizaciones, basada en los elementos desde los cuales se establece el escenario organizacional.

Para Gimbert (2010) el diagnóstico del escenario organizacional se concibe como el punto inicial para la oportuna incorporación de la planificación estratégica, transformándose en una metodología que permite afrontar desafíos. Ella permite resistir situaciones y minimizar el impacto negativo del entorno hacia estas, es decir, su centro operacional se establece en optimizar: el desempeño empresarial, gestión gerencial y recursos, y formular, así como monitorear las premisas de planeación, orientado al desarrollo de los objetivos. Planteamiento similar determina Correa (2013), para quien la acción estratégica se enfoca en proveer los insumos necesarios bajo los cuales

una organización pueda concluir con los propósitos establecidos, aplicando la evaluación de estrategias tanto genéricas como competitivas, las cuales pueden orientarse hacia el equitativo desempeño organizacional y por ende al éxito, así como el posicionamiento.

A partir del planteamiento anterior, se le adiciona el punto de vista de Faga y Ramos (2011), para quienes la planificación estratégica permite orientar las decisiones al minimizar el margen de error, fomentar la creación, así como la participación de equipos multidisciplinares, orientados a promover el incremento a nivel competitivo en toda la organización: corporativo, funcional y operativo. Esta metodología se vale en controlar la gestión para vigilar cómo se desarrollan los planes y velar por su cumplimiento, permitiendo evaluar los resultados obtenidos con base a la determinación en los objetivos formulados y recursos utilizados.

La exposición precedente, evidencia la necesidad de generar estrategias

organizacionales orientadas a garantizar la efectividad empresarial para: formular objetivos, desarrollar planes para la acción, manejar recursos, ejecutar actividades y vigilar el cómo se desarrollan los procedimientos; contando con el soporte que proporciona la arquitectura organizacional. Donde, la cadena de valor se asocia con un proceso dinámico en el cual una organización determina el costo asociado a las actividades (las cuales van desde las compras, fabricación, comercialización o prestar servicios). Para ello, Bahillo et al. (2013) señalan que, la cadena de valor se presenta como una metodología estratégica orientada a crear valor en los productos/servicios a ofrecer; esta se establece como un elemento primordial para aumentar el margen en los resultados obtenidos, generando utilidad y rentabilidad.

Lo anteriormente detallado, se logra al desarrollar las actividades primarias basadas en los elementos de apoyo orientados a controlar las erogaciones, así como también maximizar los

ingresos. Lo cual se formula como la principal estrategia para monitorear las organizaciones y generar ventajas competitivas, crecimiento, desarrollo, expansión, utilidad y rentabilidad. Lo cual se establece como una premisa efectiva a incorporar en la prospectiva empresarial.

En relación al tema, durante el desarrollo del Foro Gerencial “Tiempos de Crisis, Tiempos de Oportunidades”, efectuado en Barquisimeto, Estado Lara, en Mayo del 2016; Juan Carlos Jiménez (Consultor Organizacional y Director de la firma Cograf Comunicaciones), señaló que en el escenario venezolano existen elementos que afectan en forma directa el desarrollo empresarial, siendo estos: la incertidumbre, inestabilidad económica, regulaciones gubernamentales así como las condiciones políticas agravantes para el contexto empresarial. Así mismo, Rubín Napolitano (Gerente General de Microsoft Venezuela), señaló que la solución más viable al desarrollo poco equilibrado en los procesos económicos, sociales, políticos y culturales

ejecutados en el espacio venezolano es planificar para reinventarse; donde la gestión estratégica es la herramienta por excelencia para transformar los planes a largo plazo en objetivos trascendentales a corto plazo. Es así, como las empresas se podrán mantener en el mercado para conducirse ante la incertidumbre e inestabilidad; esto equivale a la transformación en un período reducido bajo estándares económicos variantes.

Dentro del mismo orden de ideas, Henkel García (Director de la firma Econométrica), en su participación en el Foro “Desafíos de la Crisis en Venezuela”, realizado en Caracas en Junio del 2017; señaló en su intervención que los gerentes diariamente se enfrentan a grandes situaciones y cambios, los cuales en forma directa afectan la actividad, así como la rentabilidad organizacional, donde la improvisación no tiene cabida, y por ende tomar decisiones se hace cada día más cuesta arriba. Esto se debe a la incertidumbre en el escenario económico del país, donde la inestabilidad en el entorno es el único

elemento del cual se tiene amplio conocimiento y la adaptación es el norte hacia el cual deben apuntar las empresas.

Para el ponente anteriormente mencionado, la incertidumbre se traduce en: marco legal inestable, procesos burocráticos, elevada y poca controlada inflación, control en el margen ganancial, incremento poco planificado en los costos laborales debido a regulaciones gubernamentales, situación política inestable, difícil acceso a divisas, control en los precios de venta en los productos, inestabilidad económica, aumento en las importaciones y disminución en las exportaciones; para culminar en la ausencia de estadísticas oficiales que permitan establecer a ciencia cierta el entorno bajo el cual las organizaciones desarrollan sus operaciones para obtener beneficios.

Del escenario anteriormente descrito, no escapan las empresas de construcción y montaje prestadoras de servicios al sector petrolero, donde los gerentes deben planificar acciones para

mantener las organizaciones orientadas a incrementar tanto el valor como la participación en el mercado; es decir se orientan a formular objetivos estratégicos para enfrentar la incertidumbre. En pocas palabras, la misión debe ser capaz de expresar lo que es la empresa para dar soporte a la ejecución de mecanismos orientados a lograr la visión; aplicando estrategias formuladas para orientar el curso y alinear la ejecución en los recursos organizacionales. En este contexto, la estrategia se plantea como el resultado directo de la efectiva planificación, aunado a la delicada, así como analítica toma de decisiones; lo cual implica desarrollar una metodología tanto dinámica como efectiva donde se involucren tanto los objetivos como las políticas formuladas para su desarrollo. Razón por la cual, se establece la triangulación objetivos-proceso decisorio-políticas, como el proceso donde el estratega debe desarrollar como área medular para garantizar la estabilidad, sustentabilidad, sostenibilidad y rentabilidad

organizacional al desarrollar la actividad empresarial planificada.

La planificación y ejecución de la cadena de valor, se debe desarrollar en niveles estratégicos, lo cual conlleva a la formulación de acciones orientadas a consolidar la comunicación e interacción entre gerentes/empleados en todos los niveles jerárquicos, razón por la cual la ejecución estratégica incentiva a las organizaciones a desarrollar equipos competitivos, donde se planteen la creación de unidades negociadoras para lograr los objetivos orientados a maximizar la rentabilidad para consolidar las empresas dentro del mercado.

Lo anteriormente expuesto, genera beneficios variados, entre los cuales se encuentran: fortalecer la identidad corporativa, planificar escenarios para la interacción, identificar debilidades, así como las posibles acciones para corregirlas y alinear los equipos para desarrollar acciones y su énfasis en los objetivos prioritarios, generando tanto compromiso como participación. Donde las empresas de construcción y montaje

prestadoras de servicios al sector petrolero se deben orientar a planificar estratégicamente, para monitorear como se desarrollan los objetivos, bajo condiciones cambiantes, donde lo único cierto es que sin un plan se es un barco a la deriva; es decir no se posee un rumbo u horizonte definido al cual se dirige la organización.

Las indagaciones iniciales se orientaron a entrevistar al Ing. Roberto Pino Galbán (Presidente de la Cámara Petrolera, Venezuela Capítulo Zulia), quien señaló que en el escenario actual las empresas de construcción y montaje especializados se orientan a determinar cuál debe ser la estrategia de negocios a formular, implementar y evaluar. Donde la característica organizacional en común es lograr la efectividad al controlar las erogaciones asociadas a las actividades tanto operacionales como administrativas. En el mismo orden de ideas el Lcdo. Martín Díaz Oquendo (Tesorero de la Cámara Petrolera Capítulo Zulia y Representante del Grupo DPZ Consultores), adiciona que el norte en las empresas del sector se

orienta al logro en varias premisas fundamentales, las cuales son: supervivencia, crecimiento y rentabilidad. Donde los estrategas deben poseer tanto capacidades como habilidades para: formular tanto los objetivos como planes, así como los presupuestos para lograr los objetivos. Las exploraciones preliminares realizadas a los gerentes en las seis (6) empresas de construcción y montaje prestadoras de servicios al sector petrolero, permiten proyectar que la actualidad se caracteriza por la presentación de planes estratégicos a corto plazo y no a largo plazo, instrumentos de evaluación más intensivos, así como la constante revisión del entorno para la formulación de nuevos objetivos. Situación caracterizada por una exhaustiva supervisión en los recursos, intereses financieros, desinversión en activos obsoletos y optimización del capital de trabajo.

En este sentido, los hallazgos permitieron determinar que la formulación, implementación y

evaluación en los planes se ve perturbada por los acontecimientos desarrollados en la economía venezolana; donde la incertidumbre es una característica relevante, la cual perjudica la actividad organizacional. Aunado a los procesos administrativos / financieros desarrollados con la principal empresa contratante, la cual es Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA) y sus empresas mixtas; donde la demora en la recuperación en las cuentas por cobrar disminuye considerablemente la operatividad organizacional e incrementa el apalancamiento financiero.

Este escenario, conlleva a formular acciones para reorientar la visión organizacional, permitiendo generar patrones para sobrellevar los elementos externos y maximizar los internos. Todo esto, para afrontar el panorama económico, optimizar el uso en los recursos, manteniendo la actividad operacional dentro del mercado, al igual que la generación de valor como característica distintiva. Razón por la cual, durante el desarrollo de los

objetivos las empresas en estudio evidencian elementos perturbadores entre los cuales se pueden mencionar: planes a corto plazo que requieren recursos económicos provenientes del mercado del dinero con tasa financiera elevada, reducción en las contrataciones asociadas a los diversos proyectos, incremento en las erogaciones, así como las regulaciones legales provenientes del Estado como sujeto activo.

2. Revisión de la Literatura

Para David (2013), quien define la planificación estratégica como el arte/ciencia para formular, implementar y evaluar decisiones de carácter multidisciplinario para lograr alcanzar los objetivos. Ella se enfoca en integrar la administración, marketing, contabilidad, finanzas, producción, operaciones e investigación más desarrollo, así como los sistemas de información para lograr el éxito organizacional. Su propósito se basa tanto en crear como aprovechar oportunidades para el futuro, con base en las tendencias actuales para crear el mañana. En esencia, su implementación se establece como el plan de juego para

competir con éxito. Un plan fundamentado en la planificación estratégica se establece como el resultado del difícil proceso para elegir entre numerosas alternativas de acción, las cuales orientan las decisiones hacia un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas más no con otros cursos de acción menos deseables para lograr los objetivos formulados.

Mientras que Betancourt (2012), define la planificación estratégica como una destreza y compromiso que debe poseer cada miembro en la organización. Ya no es un grupo designado para planificar, los cuales disponen la ruta a seguir por la entidad; esta es producto del trabajo en equipo gerencial en el ámbito corporativo, el cual permite generar una guía para las decisiones dentro de los procesos o negocios funcionales empresariales. Se resume como el arte y/o ciencia basada en anticipar para gerenciar el cambio, cuyo propósito es crear permanentemente estrategias para garantizar el futuro planificado del

negocio. El autor señala tres (3) elementos claves para el inicio de la planificación estratégica, los cuales son:

a) excelencia: es la base mínima para competir, sin ella, la organización no tiene futuro; se considera como el fundamento básico empresarial; b) innovación: se establece como un estilo a adoptar por los miembros; todos los días se mejora algo en forma permanente, lo que se convierte a la larga en una estrategia; y c) anticipación: se relaciona con la organización proactiva, donde no se espera la ocurrencia de los hechos.

2.1 Etapas de la Planificación Estratégica

Iniciando con el autor David (2013), el cual señala que la planificación estratégica consta de tres etapas, las cuales son: formulación, implementación y evaluación en las estrategias. Entre los objetivos a los cuales se orienta, se encuentra el proceso decisorio en relación a nuevos negocios a incursionar, los cuales se deben abandonar, recursos a asignar, cuando se deben expandir o diversificar las

operaciones; para finalmente internacionalizar la organización. En las organizaciones, las actividades asociadas al proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias se desarrollan en tres niveles por orden jerárquico, los cuales son: corporativo, divisional y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes/empleados la planificación estratégica orienta el funcionamiento organizacional en forma competitiva. Esto conduce a establecer objetivos y desarrollar estrategias para tomar decisiones para garantizar y equilibrar los resultados.

En el mismo orden de ideas D'Alessio (2013), establece que la planificación estratégica se basa en etapas, las cuales son: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Las cuales se establecen como un proceso iterativo, desarrollado en forma cíclica. Determinado como un sistema integral, el cual requiere formular y ejecutar medidas para el control con base al ajuste para direccionar en forma permanente el alineamiento estratégico.

2.1.1 Formulación de Estrategias

En primer orden David (2013), establece que en la formulación de estrategias se desarrollan tanto la visión como la misión, para identificar las fortalezas, así como las debilidades; y para determinar las amenazas, así como las oportunidades. Para establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y seleccionar acciones particulares. En ninguna empresa los recursos son ilimitados, por ello sus estrategias deciden acciones alternativas orientadas a determinar los beneficios obtenidos.

Por su parte D'Alessio (2013) establece que la formulación estratégica se inicia con el establecimiento de la visión y misión; enunciando los elementos en los cuales se basan los valores y el código ético normativo para las acciones organizacionales. La evaluación tanto interna como externa, análisis sectorial, así como la formulación orientada hacia objetivos estratégicos; para culminar con la identificación y selección oportuna de

acciones para mejorar la competitividad empresarial.

2.1.2 Implementación de Estrategias

En referencia al planteamiento de David (2013), quien señala que al implementar estrategias la empresa debe establecer objetivos anuales, formular políticas, motivar a los empleados y asignar recursos para lograr la ejecución de estas. Ello implica asumir la implementación de hábitos estratégicos, desarrollar la arquitectura organizacional, redimensionar el marketing, preparar presupuestos y adecuar sistemas de información. El autor establece, que esta fase suele llamarse como la etapa de acción, pues implica movilizar al personal a ejecutar las estrategias formuladas. Su desarrollo requiere disciplina, compromiso y sacrificio, para incentivar a todos los colaboradores.

Aunado a esto, D'Alessio (2013) propone que, para el éxito en la implantación de estrategias, el capital humano debe estar comprometido. Lo cual requiere conformar equipos

altamente efectivos como el cimiento para la coordinación y efectividad organizacional. Es importante para las empresas formular con precisión la visión/misión a seguir, ya que esto es la base para canalizar la trayectoria en las funciones a desarrollar dentro del mercado donde opera.

2.1.3 Evaluación de Estrategias

En primer lugar, David (2013) señala que la evaluación de estrategias es la etapa final en la planificación estratégica, donde los directivos necesitan determinar si las acciones generan resultados; estableciendo la evaluación como el medio principal para obtener esta información. Donde las estrategias pueden ser modificadas en función al entorno. En la evaluación estratégica se establecen tres actividades: a) revisar los elementos externos e internos; b) medir el desempeño; y c) acciones correctivas. El autor señala que un proceso para desarrollar la evaluación estratégica requiere: a) revisar las bases subyacentes en la estrategia; b) medir el desempeño organizacional; y c) ejecutar medidas correctivas. Esto permitirá

determinar si se encuentran diferencias en la ejecución de los objetivos a corto plazo y largo plazo para formular medidas correctivas o considerar el rumbo actual.

Lo anteriormente descrito se relaciona con el criterio formulado por D'Alessio (2013), quien determina que la evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito actual no garantiza el triunfo en el futuro. El progreso conlleva diversas situaciones, si estas no son evaluadas y afrontadas las organizaciones tienden a experimentar: cierre técnico, quiebra financiera y el agotamiento dentro del competitivo y cambiante segmento de mercado. Generalmente, las grandes empresas formulan, implementan y evalúan las estrategias en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas tanto de negocio como funcionales. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes/empleados en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un todo integrado.

2.2 Elementos de Evaluación

Para iniciar con los elementos de evaluación, se establece el criterio de David (2013), quien señala que la característica resaltante en la planificación estratégica es el estudio de los enfoques o modelos asociados a las organizaciones; estos son las evaluaciones tanto externa como interna. Estos patrones poseen una clasificación, la cual en mayor o menor proporción afecta la dinámica empresarial, fortaleciendo las fortalezas, debilidades, relaciones, asociaciones, alianzas, oportunidades y amenazas que toda entidad debe sortear para desarrollar en forma efectiva sus actividades operacionales, administrativas y financieras desarrolladas en el entorno empresarial. Señala el autor, que muchos son los elementos relacionados con el desarrollo organizacional, pero con mayor relevancia y/o afectación a las entidades se encuentran: a) fuerzas externas caracterizadas por los elementos económicos, sociales, legales, tecnológicos y competitivos; y b) fuerzas internas con mayor proporción en

relación a la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción u operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información.

Mientras que Thompson y Gamble (2013) señalan la necesidad de construir la lógica para accionar a la organización a pasar del estado actual al deseado; razón por la cual se necesita evaluar la perspectiva de afectación. Esto se establece como el análisis detallado en las orientaciones propias (las cuales pueden ser optimizadas o eliminadas) más las externas (donde lo recomendable es afrontarlas para disminuir el impacto que estas generan a la estructura organizacional).

2.3 Tipos de Estrategias

Iniciando con David (2013), los tipos de estrategias se relacionan con las acciones que los líderes organizacionales planifican, ejecutan y evalúan para: considerar, establecer, orientar y evaluar el desarrollo en los planes estratégicos, funcionales u operacionales, ejecutados en las organizaciones. En forma general, son

cuatro (04) las clasificaciones relacionadas a los tipos de estrategias, las cuales son: integradoras, intensivas, diversificación y defensivas. Las mismas se desarrollan sin ningún orden de aplicación, pero en su ejecución se deben considerar las condiciones internas y externas, ya que con ello la organización debe reunir la información para tomar decisiones.

En el mismo orden de ideas, Gimbert (2013) señala que toda organización aplica una diversidad de estrategias con base a la evaluación interna y externa desarrollada para diagnosticar la situación proveniente del entorno. Este análisis guía a considerar los diversos tipos estratégicos necesarios para solventar las situaciones que afectan la dinámica en las actividades u operaciones para desarrollar los objetivos formulados. Señala el autor que las estrategias de integración, intensivas, diversificación y defensivas se posicionan como una orientación efectiva para: asignar o ubicar recursos, proponer fusiones, determinar ámbitos de acción, desarrollar productos y/o

servicios o recurrir a la salida de activos. Cuando se acciona una estrategia, las empresas invierten recursos y enfocan sus oportunidades en un solo propósito: lograr un resultado deseado y maximizar el beneficio obtenido en sus diversos escenarios organizacionales.

3. Metodología

Tanto para Domínguez (2015) como para Martínez (2013), el paradigma cuantitativo se considera secuencial como probatorio; cada etapa precede a la siguiente, razón por la cual no se puede obviar ninguna de ellas, siendo su orden riguroso. Se inicia con una idea que va acotándose para delimitarla, luego se derivan objetivos, así como preguntas para revisar la literatura y construir un marco o una perspectiva teórica. En este sentido, señala Barrera (2012) que las preguntas se orientan a medir variables, trazando un plan para analizarlas y luego medirlas en un contexto delimitado, utilizando la estadística. Para desarrollar el artículo, se recurrió al paradigma cuantitativo, formulando conclusiones relevantes, así

como representativas. Las cuales se encuentran basadas en los procedimientos estadísticos desarrollados a través de cálculos sobre las respuestas suministradas por la población estudiada.

Señala Guanipa (2010), que dentro del paradigma cuantitativo se encuentra el positivismo, en el cual el investigador se desprenderse de los prejuicios y las presuposiciones; su propósito es explicar, predecir o controlar fenómenos utilizando enfoques para obtener datos numéricos, siendo un método estructurado así como específico en el cual se utilizan técnicas cuantitativas para coleccionar o recolectar datos con medición controlada: observación no participante, entrevistas, test, cuestionarios; los cuales permiten hacer énfasis en la confiabilidad de los resultados. Por su parte para los autores Pacheco y Cruz (2008), el positivismo se entiende como una teoría en la cual no se admite otra realidad más que los hechos, como tampoco otro tipo de investigación a no ser las relaciones existentes entre los fenómenos

observados durante la investigación. Ante el basamento epistemológico planteado, se sustenta el desarrollo del artículo en el paradigma positivista y enfoque cuantitativo, con un resultado sistémico para coleccionar datos, empleando la estadística descriptiva para el análisis y cuantificación aplicada a la realidad obtenida en las organizaciones estudiadas.

En relación al tipo de investigación, señala Hurtado (2015), que este se asocia con el objetivo general que esta se plantea. En ella existen varios niveles; entre ellos se encuentra el aprehensivo (en el cual se insertan los estudios analíticos, así como los comparativos). Donde la investigación analítica, se orienta a entender las situaciones basadas en las relaciones determinadas entre sus componentes, es una acción desarrollada para descubrir los elementos integradores. Este tipo de investigación analítica implica la reinterpretación del fenómeno analizado en función a los criterios, basados en los objetivos planteados; ella se orienta a identificar las sinergias menos evidentes

en los eventos analizados. Ahora bien, una vez determinado el tipo de investigación se procede a establecer su diseño, seleccionando el modo bajo el cual se abordan las variables estudiadas.

Para Hurtado (2015), el diseño hace explícitos los aspectos operativos en la investigación, este alude las decisiones tomadas en relación a como recolectar los datos; en dónde y cuándo se recopilan, así como la amplitud en la información, para generar una respuesta a la pregunta investigativa formulada en la forma más idónea posible ante los hallazgos determinados. Razón por la cual, el artículo presenta un diseño en fuente viva al coleccionar los datos directamente en el lugar donde ocurren los hechos; con una perspectiva temporal transeccional contemporánea, lo cual se asocia en un único momento, es decir en el presente para realizar la indagación entre las unidades informantes. Finalmente, con base a la amplitud asociada al rango, se establece su relación directa a un evento (planificación estratégica).

Al considerar la población se plantea la definición de Hurtado (2015), la cual es el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar enmarcados en los criterios característicos para conformar la población. Para Hernández et al. (2014), en algunos casos ésta es tan grande o inaccesible para ser estudiada por completo, que entonces el investigador podrá seleccionar una muestra. El muestreo no es un requisito indispensable en las investigaciones, este se asocia a los propósitos pautados por quien lo realiza, así como a las características de las unidades estudiadas. Para desarrollar el estudio, se procedió a determinar el universo que lo conforman las 250 empresas que a Marzo del 2018 se encuentran registradas y con estatus activo ante la Cámara Petrolera de Venezuela Capítulo Zulia; desarrollando operaciones dentro de los límites geográficos del Estado Zulia, en diversas áreas del quehacer organizacional.

Una vez definida la población se debe conceptualizar la muestra. Jiménez y Torres (2014) señalan que en ocasiones

no es posible o conveniente realizar un censo poblacional (analizar a todos los elementos), entonces se selecciona una muestra; determinándola como una parte representativa de la población. Donde los autores Tamayo y Tamayo (2011), exponen que el muestreo se considera una herramienta asociada, cuya función básica es establecer los elementos pertenecientes a una población para ser examinados. La muestra debe lograr la representación adecuada, representando rasgos esenciales. En este orden Bernal et al. (2014), la definen como una porción que representa las características determinadas en la población, conformándolas en unidades pertenecientes al subconjunto cuya finalidad es integrar las observaciones (sujetos, objetos, entre otros elementos) como parte de una población. Su propósito es extraer información imposible para ser abordada en toda la población. En la investigación, por lo reducido y fácil abordaje de la población no se recurrió a la técnica del muestreo, considerando todo el universo poblacional; adoptando la característica

conocida como censo poblacional. El cual según Arias (2016) consiste en estudiar todos los elementos existentes en el universo, aprovechando la localización geográfica reducida de la población. Este lo integran las seis (6) empresas de construcción y montaje prestadoras de servicios al sector petrolero en el municipio Maracaibo; en estatus activo ante la Cámara Petrolera de Venezuela Capítulo Zulia.

Determinada la población objeto de estudio, se procedió a definir quiénes se consideran como unidades informantes. Para Behar (2010), estas se encuentran comprendidas por las personas, contextos o eventos, sobre el cual se recolectan datos. Siendo estas, los 8 gerentes en las empresas: Zulia Industrial Constructions C.A. (Gerentes: Finanzas, Contraloría), Constructores Venezolanos CA (Gerentes: General, Finanzas), Zaramella Pavan CA (Gerente Administración), Ecopek, CA (Gerente Administración, Contratista), Bermúdez CA (Gerente Administración) y West Constructions (Gerente Administración).

Señala Kuhn (2000) que, para coleccionar datos en una investigación, se emplean métodos e instrumentos seleccionados según sea el criterio del investigador, con base a la naturaleza epistémica en la cual se inserta, es decir cuantitativa o cualitativa. El método seleccionado se relaciona tanto con los objetivos, así como con el diseño determinado; a este se le adiciona la disponibilidad en el personal, tiempo y recursos financieros. Para Hueso Cascant (2011) un instrumento es el recurso utilizado por el investigador para registrar datos sobre las variables estudiadas. En este sentido, se deben utilizar métodos orientados a generar elementos que aporten información relevante. Aunado a ello, para Monje (2011), la observación mediante la encuesta se considera como la técnica cuantitativa más representativa del problema investigado: dimensiones, indicadores e ítems. Brindando la oportunidad al investigador para conocer la visión en función al objeto estudiado, permitiendo generar conclusiones efectivas. En tal sentido, para desarrollar el artículo se empleó como técnica la

encuesta, a la par se diseñó como instrumento un cuestionario para administrarlo a las unidades informantes con 42 ítems. El mismo se sometió a la validez de 5 expertos y su confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alpha de Cronbach con un resultado de 0,80 (elevada confiabilidad).

Una vez obtenidos los datos y aplicado el instrumento para la colección de los datos, se procedió a su codificación, tabulación y procesamiento, recurriendo a la estadística descriptiva y por lo mismo obteniendo información tanto representativa como característica relacionada con la variable investigada. Palella y Martins (2012), plantean que una vez recogidos los valores asociados a las variables se procede a analizarlas estadísticamente; esto permite formular interpretaciones sobre su naturaleza y significación en los hechos estudiados. La estadística ayuda a transformar números en información útil para quienes toman decisiones. En este sentido, para Levine et al. (2014), la estadística descriptiva permite conocer

los riesgos, orientando a reducir la variación en el proceso decisorio; reuniendo los métodos para resumir, analizar y presentar hechos. Señala Lenin (2014), que los datos generados, son de dos tipos: a) continuos, cuando el procedimiento permite medirlos; y b) discretos, cuando su ejecución determina un conteo. Los autores Levine et al. (2014), definen la estadística como el arte y ciencia encargada de reunir datos para realizar su análisis e interpretación. Donde la información obtenida proporciona elementos a emplear para tomar decisiones. En el artículo, se utilizó la estadística descriptiva con datos agrupados, formando intervalos y calculando: a) media armónica; b) coeficiente de asimetría de Fisher; y c) coeficiente de curtosis.

Aunado a la exposición anterior, para Kerlinger y Lee (1999), la escala de razón es la más alta en la medición. Integra los niveles previos: nominal, ordinal e intervalo; y posee un cero absoluto con significado empírico. Si una medición es cero en una escala de

razón, entonces existe la base para afirmar que el objeto no posee la característica medida. Ella permite realizar todas las operaciones aritméticas. Aunado a ello, para Sabino (2014, p. 140), “la economía y la demografía son, entre estas disciplinas, las que más utilizan escala de razón”.

4. Análisis de Resultados

En la Tabla 1 se resume la dimensión etapas en la planificación estratégica, donde las respuestas emitidas por las unidades informantes permiten determinar que: en relación a la formulación en las estrategias, presenta un 2,323 como media armónica, así como coeficientes representados por 0,759 y 0,530 (asimetría Fisher positiva y curtosis platicúrtica baja), respectivamente. En relación a la implementación en las estrategias, un 2,087 como media armónica, así como coeficientes con valores representativos asociados a 0,749 y 0,705 en sus resultados (lo cual representa asimetría de Fisher positiva y curtosis platicúrtica baja). Para concluir, la subdimensión

evaluación en las estrategias con 2,000 como media armónica más coeficientes asociados a 0,986 y 0,727 (asimetría Fisher positiva, así como curtosis platicúrtica baja), respectivamente. Esto permite concluir, la ejecución de la evaluación en las estrategias en forma

activa. Resumiendo, la dimensión evidencia 2,145 como media armónica, coeficientes de 0,759 y 0,564 asimetría Fisher positiva al igual que curtosis platicúrtica baja.

Tabla 1. Dimensión Etapas de la Planificación Estratégica

Subdimensión	Tendencia Central	Medidas de Distribución Coeficiente	
	Media armónica	Asimetría de Fisher	Curtosis
Formulación de estrategias	2,323	0,759	0,530
Implementación de estrategias	2,087	0,749	0,705
Evaluación de estrategias	2,000	0,986	0,727
Media armónica dimensión =====>			2,145
Coefficiente asimetría de Fisher dimensión =====>			0,759
Coefficiente curtosis dimensión =====>			0,564

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la Tabla 2 resume el desarrollo de la dimensión elementos en la evaluación, donde se resume: en relación al indicador evaluación externa las unidades informantes permitieron determinar un 2,667 como media armónica y valores en los coeficientes con 0,990 y 0,531 (asimetría Fisher positiva al igual que curtosis platicúrtica baja). En función al indicador evaluación

interna, se resume con una media armónica con 2,824 con valores en los coeficientes asimetría Fisher y curtosis con 0,993 y 4,210 (positiva y platicúrtica baja). Para culminar, la dimensión evidencia resultados en el siguiente orden: 2,743 y coeficientes relacionados con la asimetría Fisher, así como curtosis con un 0,964 y 0,764 (positiva y platicúrtica baja)

Tabla 2. Dimensión Elementos de Evaluación

Dimensión Elementos de Evaluación	Tendencia Central	Medidas de Distribución Coeficiente	
	Media armónica	Asimetría de Fisher	Curtosis
Evaluación externa	2,667	0,990	0,531
Evaluación interna	2,824	0,993	4,210
Media armónica dimensión =====>			2,743
Coefficiente asimetria de Fisher dimensión =====>			0,954
Coefficiente curtosis dimensión =====>			0,764

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, la Tabla 3 se relaciona con la dimensión tipos de estrategias. Esta se resume en una media armónica con un 2,400 más coeficientes asimetría Fisher y curtosis con valores de 0,984 y 4,210 (respectivamente, lo cual se asocia a una tendencia positiva y platicúrtica baja). El indicador estrategias intensivas obtuvo una media armónica con valor de 2,526 más coeficientes asociados a la asimetría Fisher y curtosis con un 0,987 y 1,859, respectivamente (positiva y platicúrtica baja).

Para las estrategias de diversificación, se resume con un 2,286

como media armónica, así como coeficientes asociados a la asimetría Fisher más curtosis con valores de 0,980 respectivamente (positiva y platicúrtica baja) en las acciones ejecutadas en las empresas como parte de las acciones ejecutadas para afrontar el escenario país. De igual forma, las unidades informantes manifestaron aplicar estrategias defensivas en las acciones organizacionales. Con una media armónica de 2,667 más coeficientes tanto asimetría Fisher y curtosis con valores representativos de 0,990 y 0,531, respectivamente (positiva y platicúrtica baja); en las acciones formuladas para garantizar las

operaciones dentro de los parámetros establecidos. En forma general, la dimensión presenta una media armónica de 2,462 más coeficientes asociados con la asimetría Fisher más curtosis con valores derivados de 0,992 y 0,235; esto se resume en una asimetría positiva y platicúrtica baja; como resultado en las acciones ejecutadas para dar soporte a la operatividad en las acciones estratégicas.

Tabla 3. Dimensión Tipos de Estrategias

Indicadores	Tendencia Central	Medidas de Distribución Coeficiente	
	Media armónica	Asimetría de Fisher	Curtosis
Estrategias de integración	2,400	0,984	4,210
Estrategias intensivas	2,526	0,987	1,859
Estrategias de diversificación	2,286	0,980	1,859
Estrategias defensivas	2,667	0,990	0,531
Media armónica dimensión =====>			2,462
Coefficiente asimetria de Fisher dimensión=====>			0,992
Coefficiente curtosis dimensión=====>			0,235

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la Tabla 4 resume la variable planificación estratégica donde las unidades informantes permiten señalar: su aplicación se establece con un 2,301 como media armónica, asimetría Fisher y curtosis con valores de 0,640 y 0,035, lo cual se establece como asimetría positiva y platicúrtica baja. Lo que representa acciones contundentes al formular, desarrollar y monitorear acciones, elementos y estrategias para velar por el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 4. Resumen de la Variable Planificación Estratégica

Dimensión	Tendencia Central	Medidas de Distribución Coeficiente	
	Media armónica	Asimetría de Fisher	Curtosis
Etapas de la planificación estratégica			
Elementos de evaluación	2,301	0,640	0,035
Tipos de estrategias			

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones, Limitaciones e Implicancias

Una vez analizados los resultados, se hace necesario contrastarlos con las teorías formuladas por los autores. Las etapas de la planificación estratégica se asocian al planteamiento de David (2013), quien lo resume en tres: formulación, implementación y evaluación en las estrategias. Entre los objetivos a los cuales se orienta, se encuentran el proceso decisorio en relación a nuevos negocios a incursionar, los cuales abandonar, recursos a asignar, cuando expandirse o diversificar las operaciones; para finalmente internacionalizar la

organización como parte en la estrategia asociada al crecimiento como máxima referencial del proceso estratégico desarrollado.

En las empresas de construcción y montaje, las actividades asociadas a la formulación, implementación y evaluación en las estrategias se desarrolla en tres niveles por orden jerárquico, los cuales son: corporativo, divisional y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes/empleados la planificación estratégica orienta el funcionamiento organizacional en forma competitiva, desarrollando ventajas que permitan marcar diferencias. Esto conduce a

establecer objetivos y desarrollar estrategias para tomar decisiones; sin duda esto permite ver el negocio en su totalidad, equilibrar los objetivos a partir del presente para el mañana y con ello generar sustentabilidad para cumplir con la visión organizacional. Accionando mecanismos que permitan generar alternativas de acción para garantizar sustentabilidad y sostenibilidad aunadas a medidas en la rentabilidad generada a los socios como medida en la inversión realizada.

Ejecutar la planificación estratégica como metodología requiere formular, implementar y evaluar las acciones orientadas para garantizar el logro de los objetivos, con base a lineamientos generados bajo una prospectiva. Para ello, las empresas de construcción y montaje establecen el análisis en los elementos estratégicos, lo cual se relaciona con prácticas gerenciales guiadas a cumplir la visión, garantizando el seguimiento y control en los recursos asignados a los planes, así como el control de estos en las organizaciones.

En conclusión, las empresas de construcción y montaje desarrollan los elementos en la evaluación tanto interna como externa; se basan en la incorporación de modelos adaptados a sus capacidades y al entorno. Estos patrones poseen una clasificación, la cual en mayor o menor proporción afecta la dinámica empresarial.

Por su parte, en las empresas de construcción y montaje, la utilización de estrategias asociadas a la integración se establece como el conjunto de acciones formuladas para afrontar las diversas situaciones en la dinámica organizacional, lo cual propone a los proveedores en primer orden, puesto que no existen distribuidores, pero si competidores. Quienes deben formular características distintivas basadas en la tecnología, capacitación del personal, certificación en los procesos, entre otras ventajas competitivas a resaltar. Mientras que las estrategias intensivas se formulan, desarrollan y evalúan para proyectar el nivel de productividad y determinar ventajas competitivas orientadas a marcar un diferencial en el

mercado que se encuentra saturado por viejos esquemas basados en las funciones operacionales apalancadas en la tecnología así como en la gestión del conocimiento en el capital humano; estas se relacionan con las acciones organizacionales ejecutadas para reorientar los planes y de esta forma maximizar tanto los resultados como el beneficio obtenido. Donde la división se asocia a las actividades concatenadas con la operación organizacional, así como con las funciones complementarias.

Dentro de las empresas de construcción y montaje, las estrategias asociadas a la diversificación se conciben como concéntricas o conglomeradas. La diversificación concéntrica se refiere a la adición de nuevos servicios relacionados con los ya existentes, mientras que los actualmente brindados por la organización. Por su parte, la diversificación conglomerada se aplica cuando las ventas y beneficios se encuentran en descenso en comparación con periodos anteriores.

Todo ello, se desarrolla con base al planteamiento de David (2013). Estas son empleadas en el contexto organizacional para ofrecer servicios cuando los mercados se encuentran colmados; su realización se basa en el incremento en la productividad a través del acrecentamiento en las ventas. Donde la competitividad se establece como un elemento altamente efectivo para dictaminar la orientación organizacional. La utilización de estas estrategias implica el aumento en los clientes; ello sugiere las previsiones efectivas para planificar y afrontar la demanda. Estas se aplican cuando se planifica la captación de nuevos clientes, para mejorar la participación en el mercado producto de la inversión en el marketing. Estas estrategias se agilizan cuando ya la entidad se encuentra en etapa madura sin llegar a experimentar el decaimiento o agotamiento o cuando las mayores economías de escala presentan cambios. Lo cual promueve la competitividad con base al nivel determinado en el crecimiento, así como la consolidación en el renglón investigación y desarrollo.

El autor señala que existen dos tipos generales de estrategias: diversificación relacionadas y no relacionadas. Las primeras se establecen cuando se entrelazan en forma competitiva en relación a los elementos integradores en la cadena de valor, en tanto que las segundas se desarrollan cuando esta es diversa y no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades. Donde, en las empresas favorece implementar estrategias diversificadas relacionadas para generar sinergia y fortalecer habilidades.

Partiendo del planteamiento de David (2013), las estrategias defensivas se desarrollan cuando la organización busca salvarse de una situación financiera y operativa deficiente, ellas se basan en acciones correctivas para un mejor posicionamiento en el sector industrial o finalmente, salir del mismo. Se caracterizan por retirar productos en declive, vender unidades poco productivas o deficitarias, entre otros elementos en la dinámica. Las mismas se ejecutan cuando la organización se reagrupa reduciendo activos y costos,

porque su desempeño no le permite mantener su tamaño actual para seguir siendo competitiva. Si esta estrategia no resulta, una alternativa es vender unidades generadoras de pérdidas al no encajar con la organización, lo cual requiere más recursos. Estas estrategias se deciden adoptando las siguientes modalidades: a) recorte en los gastos; b) desinversión; y c) liquidación. Su aplicación se basa en las necesidades financieras organizacionales, estableciendo los recursos para desarrollar los planes a corto, mediano y largo plazo.

Con base al planteamiento anterior, se concluye que la planificación estratégica en el contexto asociado a las empresas de construcción y montaje representa el inicio para medir los resultados originados en la práctica organizacional. Considerándola empresarial y como una metodología disponible para afrontar las diversas situaciones del escenario. Razón por la cual, su finalidad consiste en optimizar el desempeño de las entidades para cumplir los objetivos, así como el control

orientado a maximizar los recursos para garantizar utilidad como rentabilidad. Su propósito, se basa tanto en crear como aprovechar oportunidades para el futuro, con base a las tendencias actuales para crear el mañana. Ella se relaciona con el proceso para elaborar estrategias orientadas a mejorar el desempeño organizacional, por consiguiente, incrementar el valor de la empresa.

Para ello, los gerentes deben implementar elementos que incrementen la rentabilidad organizacional y aseguren el crecimiento en las utilidades. Para lograr esto, toda entidad debe superar a

sus rivales; es decir tener una ventaja competitiva. Donde maximizar el valor para los socios es considerado como el objetivo de primer orden en las organizaciones; esto se debe al hecho sugerido para proveer capital de trabajo, el cual debe permitir a los directivos adquirir los recursos necesarios para producir bienes y/o prestar servicios. En el mismo orden, la segunda señala que los accionistas son los propietarios legales, donde sus acciones representan el derecho sobre las utilidades.

6. Referencias

- Alesina, A., Di Tella, R. & MacCulloch, R. (2004). Inequality and happiness: Are Europeans and Americans different? *Journal of Public Economics*, 88(9-10), 2009-2042.
- Andersson, P. (2008). Happiness and health: Well-being among the self-employed. *The Journal of Socio-Economics*, 37(1), 213-236.
- Aronson, R. L. (1991). *Self-Employment: A Labor Market Perspective*. Ithaca, N.Y.: ILR Press.
- Åstebro, T. & Thompson, P. (2011). Entrepreneurs, Jacks of all trades or Hobos? *Research Policy*, 40(5), 637-649.
- Balogun, J. (2007). The practice of organizational restructuring: From design to reality. *European Management Journal*, 25(2), 81-91.
- Bates, T. (1995a). Self-employment entry across industry groups. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 143-156.
- Bates, T. (1995b). Analysis of survival rates among franchise and independent small business startups. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 26-36.
- Benavides, F.G., Benach, J., Diez-Roux, A.V. & Roman, C. (2000). How do types of employment relate to health indicators? Findings from the Second European Survey on Working Conditions. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(7), 494-501.
- Benz, M. & Frey, B.S. (2004). Being independent raises happiness at work. *Swedish Economic Policy Review*, 11(2), 95-134.
- Benz, M. & Frey, B. S. (2008a). The value of doing what you like: Evidence from the self-employed in 23 countries. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(3-4), 445-455.
- Benz, M. & Frey, B. S. (2008b). Being independent is a great thing: Subjective evaluations of self-employment and hierarchy. *Economica*, 75(298), 362-383.
- Beugelsdijk, S. & Noorderhaven, N. (2005). Personality characteristics of self-employed; an empirical study. *Small Business Economics*, 24(2), 159-167.

- Bianchi, M. (2012). Financial development, entrepreneurship, and job satisfaction. *Review of Economics and Statistics*, 94(1), 273-286.
- Binder, M. & Coad, A. (2013). Life satisfaction and self-employment: A matching approach. *Small Business Economics*, 40(4), 1009-1033.
- Blanchflower, D. G. (2000). Self-employment in OECD countries. *Labour Economics*, 7(5), 471-505.
- Blanchflower, D. G. & Oswald, A. J. (1994). A longitudinal analysis of the young self-employed in Australia and the United States. *Small Business Economics*, 6(1), 1-19.
- Blanchflower, D. G. & Oswald, A. J. (1998). *Entrepreneurship and the youth labour market problem: a report for the OECD*. Dartmouth College, Hanover, NH.
- Blanchflower, D.G., Oswald, A. & Stutzer, A. (2001). Latent entrepreneurship across nations. *European Economic Review*, 45(4-6), 680-691.
- Böheim, R. & Muehlberger, U. (2006). Dependent Forms of Self-employment in the UK: Identifying Workers on the Border between Employment and Self-employment. *IZA Discussion Paper No. 1963*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=882060>
- Böheim, R. & Muehlberger, U. (2009). Dependent Self-employment: Workers between Employment and Selfemployment in the UK. *Journal of Labour Market Research*, 42(2), 182-195.
- Boden, R. J. (1996). Gender and self-employment selection: An empirical assessment. *The Journal of Socio-Economics*, 25(6), 671-682.
- Borjas, G. J. (1986). The self-employment experience of immigrants. *Journal of Human Resources*, 21, 485–506.
- Bradley, D. E. & Roberts, J. A. (2004). Self-employment and job satisfaction: Investigating the role of self-efficacy, depression, and seniority. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 37-58.
- Brock, D. M. (2003). Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. *International Journal of Business and Economics*, 2(1), 57-73.

- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (2003). The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 219-222.
- Calvo, G. A. & Wellisz, S. (1980). Technology, entrepreneurs, and firm size. *The Quarterly Journal of Economics*. 95(4), 663-677.
- Carr, D. (1996). Two paths to self-employment? Women's and men's self-employment in the United States, 1980. *Work and occupations*, 23(1), 26-53.
- Carstensen, L.L., Isaacowitz, D.M. & Charles, S.T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American psychologist*, 54(3), 165-181.
- Centeno, M. (2000). Is self-employment a response to labour market rigidity? *Banco de Portugal, Economic Bulletin*. 37-44.
- Collins, H. (1990). Independent contractors and the challenge of vertical disintegration to employment protection laws. *Oxford Journal of Legal Studies*, 10(3), 353-380.
- Congregado, E., Millán, J. M. & Román, C. (2014). The emergence of new entrepreneurs in Europe. *International Economics*, 138, 28-48.
- Cowling, M. & Taylor, M. (2001). Entrepreneurial women and men: Two different species? *Small Business Economics*, 16(3), 167-175.
- Cressy, R. (1996). Are business startups debt-rationed? *The Economic Journal*, 106(438), 1253-1270.
- Davidov, G. & Langille, B. (Eds.). (2006). *Boundaries and frontiers of labour law: Goals and means in the regulation of Work*. Oxford: Hart Publishing.
- Engblom, S. (2001). Equal treatment of employees and self-employed workers. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 17(2), 211-231.

- European Commission (2009). *Recovering from the crisis - 27 ways of tackling the employment challenge*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission (2012). *FMW -Online Journal on free movement of workers, no 4*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Georgellis, Y. & Lange, T. (2007). Participation in continuous, on-the-job training and the impact on job satisfaction: Longitudinal evidence from the German labour market. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 969-985.
- Georgellis, Y. & Wall, H.J. (2005). Gender differences in self-employment. *International Review of Applied Economics*, 19(3), 321-342.
- Gratton, L. (2011). The next leadership agenda. *Business Strategy Review*, 22(4), 07-09.
- Grubb D. & Wells W. (1993). Employment regulation and patterns of work in EC countries. *OECD Economic Studies*, 21, 7-58.
- Hamilton, B. H. (2000). Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment. *Journal of Political economy*, 108(3), 604-631.
- Harms, R., Breitenecker, R.J. & Schwarz, E.J. (2014). *Change in new venture development: A configuration perspective*. In: ECFED 2014 Fourth International Workshop on Entrepreneurship, culture, finance and economic development, 3-4 July, Klagenfurt Österreich.
- Helyer, R. & Lee, D. (2012). The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and differences but also challenges and benefits. *Education+ Training*, 54(7), 565-578.
- Henderson, J. W. (2012). The new international division of labour and American semiconductor production in Southeast Asia. In *Multinational Corporations and the Third World*. (Eds) C.C. Dixon, D. Drakakis-Smith and H.D. Watts, 91-117.
- Henley, A. (2005). Job creation by the self-employed: The roles of entrepreneurial and financial capital. *Small Business Economics*, 25(2), 175-196.

- Hitt, M.A., Keats, B.W. & DeMarie, S.M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Perspective*, 12(4), 22-42.
- Hundley, G. (2001). Why women earn less than men in self-employment. *Journal of Labor Research*, 22(4), 817-829.
- Hyytinen, A. & Ruuskanen, O. P. (2006). *What makes an entrepreneurship independent?* Evidence from time use survey, ETLA Discussion Papers, The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), No. 1029
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
- Keeble, D., Walker, S. & Robson, M. (1993). *New Firm Formation and Small Business Growth in the United Kingdom*. Employment Dept. Research Series No. 15, University of Cambridge.
- Lombard, K.V. (2001). Female self-employment and demand for flexible, nonstandard work schedules. *Economic Inquiry*, 39(2), 214-237.
- López-Moureló, E. & Malo, M. A. (2014). *El mercado de trabajo en España: El contexto europeo, los dos viejos desafíos y un nuevo problema* [The Spanish labour market: The European context, two old challenges and a new problem]. MPRA Paper No. 60778. University Library of Munich, Germany.
- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R. & Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: A European comparison of self-employed and paid employees. *Small Business Economics*, 40(3), 651-670.
- Mühlberger, U. & Pasqua, S. (2009). Workers on the border between employment and self-employment. *Review of Social Economy*, 67(2), 201-228.
- Neupane, S., Virtanen, P., Luukkaala, T., Siukola, A. & Nygård, C.H. (2014). A four-year follow-up study of physical working conditions and perceived mental and physical strain among food industry workers. *Applied Ergonomics*, 45(3), 586-591.

- OECD (1992). *Key issues for labour market and social policies. Recent developments in self-employment, in OECD Employment Outlook 1992*. Publishing, Paris.
- OECD (2000). *The partial renaissance of self-employment, in OECD Employment Outlook 2000*. Publishing, Paris.
- OECD (2014). *Sharing the pain equally? Wage adjustments during the crisis and recovery, in OECD Employment Outlook 2014*. Publishing, Paris.
- Parasuraman, S. & Simmers, C.A. (2001). Type of employment, work–family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551-568.
- Parent-Thirion, A., Vermeulen, G., van Houten, G., Lyly-Yrjänäinen, M., Biletta, I. & Cabrita, J. (2012). *Fifth European working conditions survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Parker, S.C. & Van Praag, M. (2010). Group status and entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 19(4), 919-945.
- Parker, S. (2007). Law and the economics of entrepreneurship. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 28, 695-716.
- Perulli, A. (2003). *Economically dependent/quasi subordinate (parasubordinate) employment: legal, social and economic aspects*. A Report for DG Employment and Social Affairs. Brussels: European Commission.
- Rindova, V.P. & Fombrun, C.J. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8), 691-710.
- Román, C., Congregado, E. & Millán, J. M. (2011). Dependent self-employment as a way to evade employment protection legislation. *Small Business Economics*, 37(3), 363-392.
- Silva, O. (2007). The Jack-of-All-Trades entrepreneur: Innate talent or acquired skill? *Economics Letters*, 97(2), 118-123.
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 315-339.

- Smither, R., Houston, J. & McIntire, S. (2016). *Organization development: Strategies for changing environments*. New York: Routledge.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Taylor, M.P. (1996). Earnings, independence or unemployment: why become self-employed? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 58(2), 253-266.
- Taylor, M. P. (1999). Survival of the fittest? An analysis of self-employment duration in Britain. *The Economic Journal*, 109, 140-155.
- Taylor, M. P. (2001). Enterprise embeddedness and local growth: inclusion, exclusion and social capital. In: Felsestein, D., Taylor, M. (Eds.), *Promoting Local Growth: Process, Practice and Policy*. Ashgate, Aldershot, 1–18.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter? *Small Business Economics*, 30(2), 153-173.
- Walker, E. A. & Webster, B. J. (2007). Gender, age and self-employment: Some things change, some stay the same. *Women in Management Review*, 22(2), 122-135.
- Wesolowski, P. (2014). Melding a multi-generational workforce: Communication technology is part of the problem and the solution. *Human Resource Management International Digest*, 22(2), 33-35.