TESIS
RI996
C38

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

PROCESOS DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR TEXTIL VENEZOLANO: UN ESTUDIO DE CASOS, 1987 - 1996

Realizado por:

Casanova González, María José.

Napoletano Parra, Alejandro J.

Profesor guía: **Lic. Francisco J. Herrera**

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIECINUEVE (19) puntos.

Nombre: LOREDA NOCIA Firma

Nombre: YOLANDA LOPEZ Firma

Nombre: FRANCISCO J. HERRERA Firma

Caracas, 15 de 11 de 96.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

PROCESOS DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR TEXTIL VENEZOLANO: UN ESTUDIO DE CASOS, 1987 - 1996

Tutor:
Lic. Francisco J. Herrera

Realizado por:
Casanova González, María José
Napoletano Parra, Alejandro J.

OCTUBRE 1996

RESUMEN.

En el sector textil venezolano se pueden observar algunas organizaciones, que a pesar de cualquier situación por la que hayan sido afectadas, han alcanzado un elevado nivel en su posición económica en términos de eficacia.

El objetivo que se plantea la siguiente investigación es identificar las pautas en el crecimiento de las empresas que elaboran tejidos de punto que evidencian un proceso de desarrollo en el sector textil venezolano, para llevar a cabo esto, se definió como variable de la investigación el crecimiento organizacional, el cual se aborda en función de tres dimensiones orientadoras: la estrategia, la estructura y el impacto del entorno.

La investigación que nos planteamos es de tipo cualitativa, descriptiva, de campo y se realizó una inducción no estadística. Ésta se llevo a cabo en 5 empresas del sector textil que elaboran tejidos de punto, para el período 1987-1996. Se inició con un estudio bibliográfico que nos permitió la elaboración de un instrumento de recolección de información. Dicho instrumento consiste en: un cuestionario constituido por 27 ítems que corresponden a 10 indicadores que miden las dimensiones estrategia y estructura; y una entrevista constituida por 10 preguntas que determinan el impacto de las acciones más relevantes del entorno sobre el sector estudiado. Fue validado, sometiéndolo a "juicio de expertos" y posteriormente a una prueba piloto. Y luego, aplicado a los voceros calificados de cada empresa.

Después de analizar los resultados, identificando los patrones generales de respuesta, concluimos que se utilizó un amplio arsenal teórico para analizar empresas que resultaron ser simples en cuanto a su estrategia y estructura más no, como dijimos al inicio, en su posición económica en términos de eficacia.

Para esto no sólo utilizamos los autores mencionados en el marco teórico sino que incluimos otros autores al momento de realizar la discusión de resultados, por considerarlos un útil apoyo teórico de carácter explicativo.

Adicionalmente, obtuvimos una lista de faciltadores y barreras del entorno que influyeron en el crecimiento de las organizaciones estudiadas.

La investigación culminó con un conjunto de recomendaciones para promover el desarrollo de la capacidad estratégica y estructura de las empresas estudiadas con el fin de colaborar en el cambio de su enfoque actual hacia uno de competitividad.

AGRADECIMIENTOS.

A las empresas estudiadas y sus voceros, por abrirnos sus puertas y permitirnos llevar a cabo esta investigación.

A nuestro tutor, Lic. Francisco J. Herrera por su apoyo y orientación que nos permitieron la culminación de este trabajo.

A nuestro principal impulsador, Lic. José Naranjo por su atención y colaboración que motivaron la culminación de esta investigación.

A aquellos profesores que nos brindaron su colaboración en la fase inicial de este trabajo.

Al Ing. Aquiles Ortiz, Director Ejecutivo de la Asociación Textil Venezolana, por su amable colaboración.

A Diseños Latinos.

A nuestras familias.

Y en fin, a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron en la realización de este estudio.

ÍNDICE GENERAL.

	Página
CAPÍTULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.- Formulación del Problema	2
2.- Objetivos de la Investigación	9
2.1.- Objetivo General	9
2.2.- Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
UNIDAD I: Las Organizaciones	11
1.- ¿Qué son las organizaciones?	11
2.- Modelos Organizacionales	15
2.1.- Modelo de Nadler y Tushman (1989)	16
2.2.- Modelo de Lawrence y Lorsch (1967)	17
2.3.- Modelo de Mintzberg (1979)	19
A.- Las Seis Partes Básicas de la Organización	20
B.- Los Seis Mecanismos Básicos de Coordinación	22
C.- Las Configuraciones	22
UNIDAD II: Estrategia y Organización	24
1.- Definiciones de Estrategia	24
2.- ¿Cuándo es Necesaria una Estrategia?	25
3.- Dimensiones de la Estrategia	27
4.- Criterios para una Estrategia Eficaz	28
5.- Estrategias Genéricas	29
6.- Principios para Evaluar la Estrategia	31
UNIDAD III: Estructura y Organización	33
1.- Definición de Estructura	33
2.- Tipos de Estructura	35

Página

2.1.- Según Daft y Steers (1992)..... 35

2.2.- Según Koontz y Weihrich (1994)..... 36

3.- Aspectos Contextuales y Estructurales de la Organización..... 37

3.1.- Aspectos Contextuales..... 37

3.2.- Aspectos Estructurales..... 37

UNIDAD IV: Entorno y Organizaciones..... 39

1.- El Medio de una Función Específica y el Ambiente General..... 41

UNIDAD V: Ciclo de Vida de las Organizaciones..... 44

1.- Crecimiento de las Organizaciones según Larry E. Greiner..... 46

1.1.- Fuerzas Claves en el Desarrollo..... 46

1.2.- Fases de Crecimiento..... 48

UNIDAD VI: Industria Textil Venezolana..... 51

1.- Descripción de la Industria Textil Venezolana..... 51

1.1.- Productos..... 53

1.2.- Compradores..... 53

1.3.- Producción..... 53

2.- Insumos de la Industria Textil Venezolana..... 54

2.1.- Mano de Obra..... 54

2.2.- Tecnología..... 55

3.- Descripción General del Proceso Productivo Textil..... 56

3.1.- Proceso de Hilatura..... 56

A.- Mezcla, Limpieza y Apertura..... 56

B.- Preparación de las Mechas..... 56

C.- Construcción del Hilo..... 57

3.2.- El Proceso de Tejido..... 57

3.3.- El Proceso de Acabado..... 58

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... 59

1.- Tipo de Investigación..... 60

2.- Diseño de la Investigación..... 61

2.1.- Pasos del Diseño..... 62

3.- Variables de la Investigación..... 63

Página

4.- Población, Muestra y Voceros Calificados..... 66
5.- Instrumentos de Recolección..... 68
5.1.- Requisitos que debe cubrir un Instrumento de Medición. 68
5.2.- Entrevista..... 69
5.3.- Cuestionario..... 72
5.4.- Aplicación del Instrumento..... 72
6.- Procesamiento de los Datos..... 73
6.1.- Procesamiento de la Entrevista..... 73
6.2.- Procesamiento del Cuestionario..... 73
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... 75
UNIDAD I: Presentación de los Resultados..... 76
1.- Indicador: Tamaño..... 76
2.- Indicador: Configuración del Personal según Niveles: Gerencial, Administrativo, Supervisorio y Obrero..... 79
3.- Indicador: Formalización..... 81
4.- Indicador: Complejidad Organizacional..... 81
5.- Indicador: Alcance del Control Administrativo..... 82
6.- Indicador: Centralización/Descentralización..... 83
7.- Indicador: Profesionalismo..... 83
8.- Indicador: Características de la Estrategia General de Negocios 85
9.- Indicador: Eficacia de la Estrategia..... 90
10.- Indicador: Tipos de Estrategia..... 92
11.- Facilitadores y Barreras el Proceso Textil en el Area de Tejidos de Punto..... 93
UNIDAD II: Discusión de Resultados..... 94
1.- Aspectos Generales del Estudio..... 94
1.1.- Análisis Individual..... 94
1.2.- Análisis General Comparativo..... 97
1.3.- Revisión de los Resultados..... 98
A.- Pasado y Presente..... 98
B.- Futuro..... 99

Página

2.- Propuesta Inicial para el Sector de Tejidos de Punto..... 100

2.1.- Propuesta a Corto Plazo..... 100

2.2.- Modelo de Gestión Oportuna..... 100

A.- Cultura de Efectividad..... 101

A.1.- Propuestas Básicas de la Cultura de Efectividad 101

A.2.- Proceso de Planeación Estratégica en la Cultura de la Efectividad..... 101

B.- Proceso de Descentralización..... 102

C.- Competitividad..... 103

C.1.- Reglas de Oro para una Estrategia Competitiva.. 103

UNIDAD III: Conclusiones y Recomendaciones..... 105

1.- Conclusiones..... 105

2.- Recomendaciones..... 108

Bibliografia..... 110

1.- Referencias Bibliograficas..... 110

2.- Referencias Hemerograficas..... 112

3.- Referncias Electronicas 113

Anexo 1..... 114

Anexo 2..... 121

ÍNDICE DE FIGURAS.

FIGURA Nº		Página
1	Modelo Organizacional de Nadler y Tushman	17
2	Modelo Organizacional de Lawrence y Lorsch	19
3	Las seis partes básicas de la organización	21
4	Los Seis Mecanismos Básicos de Coordinación	22
5	Formulación e Implementación de la Estrategia	31
6	Diagrama General de Sectores y su Constitución en Ambientes	43
7	Industrias Relacionadas con la Industria Textil	52
8	Evolución temporal del crecimiento del nº de trabajadores	76
9	Evolución temporal de Trabajadores. [Nivel Gerencial]	77
10	Evolución Temporal de Trabajadores [Nivel Administrativo]	77
11	Evolución Temporal de Trabajadores [Nivel Supervisorio]	78
12	Evolución Temporal de Trabajadores [Nivel Obrero]	78
13	Evolución Temporal de la Configuración del personal[pasado]	79
14	Evolución Temporal de la Configuración del personal[presente]	79
15	Evolución temporal de la Configuración del personal[futuro]	80
16	Evolución Temporal de la Formalización	81
17	Evolución Temporal de la Complejidad[pasado, presente y futuro]	81
18	Evolución Temporal del Alcance del Control	82
19	Evolución temporal del estilo de orientación del proceso supervisorio	82
20	Evolución Temporal de la Centralización/Descentralización	83
21	Evolución Temporal del Profesionalismo [nivel obrero]	83
22	Evolución Temporal del Profesionalismo [nivel supervisorio]	84
23	Características de la E.G.N en el pasado	85
24	Características de la E.G.N en el presente	85
25	Características de la E.G.N en el futuro	86
26	Evolución temporal del perfil de características de la estrategia en la empresa n° 1	87
27	Evolución Temporal del perfil de características de la estrategia en la empresa n° 2	88

FIGURA Nº **Página**

28 Evolución temporal del perfil de características de la estrategia en la empresa n° 3. 88

29 Evolución temporal del perfil de características de la estrategia en la empresa n° 4..... 88

30 Evolución temporal del perfil de características de la estrategia en la empresa nº5..... 89

31 Evolución Temporal de la Eficacia de la Estrategia..... 90

32 Evolución Temporal de la Eficacia de la Estrategia-Estilo de Liderazgo..... 90

33 Evolución Temporal de la Eficacia de la Estrategia Creación de ventajas..... 91

34 Evolución Temporal de los Tipos de Estrategia..... 92

35 Facilitadores y Barreras del Proceso Textil en el Area de Tejidos de Punto 93

ÍNDICE DE CUADROS.

CUADRO Nº Página

1 Características de las Organizaciones según Dávila..... 14

2 Las Seis Partes Básicas de la Organización..... 20

3 Tipos de Configuraciones..... 23

4 Definiciones de Estrategia..... 25

5 Características de la Estrategia..... 26

6 Criterios para una Estrategia Eficaz..... 28

7 Formas de Ver la Estrategia..... 29

8 8A.- Uso, Ventajas y Desventajas de la Estructura..... 35

8B.- Concepto, Ventajas y Desventajas de la Estructura..... 36

9 Aspectos Contextuales de la Estructura..... 37

10 Aspectos Estructurales de la Estructura..... 38

11 Sectores de la Función Específica y del Ambiente..... 42

12 Fases de Crecimiento según Greiner..... 49

13 Variable, Dimensiones e Indicadores del Estudio..... 64

14 Definiciones Nominales y Operacionales de los Indicadores de la Investigación.....65

15 Breve Descripción de las Empresas Estudiadas..... 68

16 Jueces que Validaron los Instrumentos de Medición..... 69

17 Sucesos del Entorno que Fundamenta las Categorías de la Entrevista. [parte a]..... 70

Sucesos del Entorno que Fundamenta las Categorías de la Entrevista. [parte b]..... 71

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Las organizaciones como sistemas sociales, están compuestas a su vez por distintos niveles, tales como: el individual, grupal o departamental y el de la organización misma, lo cual permite realizar una mejor aproximación. Éstos se interrelacionan e influyen entre sí, no sólo internamente sino interniveles, en consecuencia constituye un hecho dinámico, aunque algunas veces esto no sea percibido por un observador común. Una organización puede ser tan compleja que los investigadores no puedan concentrarse en todos sus aspectos al mismo tiempo. Algunos se focalizan en las conductas de los sujetos [nivel individual], mientras que otros en la constitución y funcionamiento de grupos formales e informales de trabajo [nivel grupal] y otros en la estructura y diseño de la organización como un todo que incluye las interrelaciones, manifiestas y subyacentes y el producto de esta dinámica [nivel organizacional]. Los tres niveles son importantes para aprehender las organizaciones.(Daft y Steers, 1992)

En relación con lo anterior, la presente investigación se sitúa dentro del nivel organizacional o perspectiva macro, la cual se concentra usualmente en unidades de análisis de mayor tamaño, en especial en la organización misma. El campo que representa esta perspectiva, se corresponde con el área problemática de la investigación dentro de la **Teoría Organizacional.** Ésta se relaciona con problemas, cuestionamientos y soluciones a los efectos del diseño de y para la organización, las relaciones de la organización con el ambiente externo, la tecnología de la producción, los efectos del tamaño de la organización, de la naturaleza del trabajo y del impacto de la estrategia en la vinculación con el ambiente y con su respectivo retorno [con efectos esperados o perversos].

De igual manera, hay que considerar de forma concomitante, el desarrollo organizacional como una disciplina que complementa a la teoría organizacional y permite manejar o dirigir los procesos de vinculación en la empresa; es conveniente aclarar que en nuestra consideración de las áreas problemáticas no podemos hacer desarrollo organizacional sin tener una base sólida de teoría organizacional y viceversa.

La pregunta originante que motiva el estudio: es identificar cuáles han sido los elementos que hacen que una organización se mantenga en el tiempo. Esto tiene dos enfoques: uno estático, en el que se considera a la organización como un ente aislado del espacio y el tiempo y uno dinámico que introduce la idea de evolución o más bien de cambio [con efectos positivos o no]. Algunos autores, proponen que para comprender mejor la importancia de la historia de una organización se puede hacer uso de la metáfora de empresa como un individuo. Así, como el desenvolvimiento de éste, el de aquella puede ser entendido a través de su[s] historia[s] de vida [nacimiento, juventud, madurez] (Salama, 1991). Freud, acreditaba que (Salama, 1991) las experiencias del pasado llevaban a los pacientes a Insights[1] que podían ayudarlos a dar continuidad a sus vidas futuras y a hacer mejor las cosas. Desde un enfoque organizacional, se puede inferir (Greiner, 1972), que el pasado de una empresa ofrece a sus miembros y en especial a la gerencia, que ciertos indicios o claves son incidentes críticos para el éxito futuro, tanto para la organización, como para los gerentes y todos y cada uno de sus miembros. Del mismo modo, nuestro estudio enfocará la parte histórica para proporcionar los elementos que las empresas estudiadas han utilizado o no para adaptarse a los cambios y exigencias del entorno y mantenerse en el tiempo.

[1] Insights: Conciencia de cómo y por qué se tienen ciertos sentimientos y se actúa de determinada manera o aprendizaje que ocurre súbitamente como resultado de la comprensión de todos los elementos de un problema. (MORRIS, **Psicología un Nuevo Enfoque,** 1992, p. G9)

Nuestro trabajo se orienta a identificar algunas variables, dimensiones y pautas claves que están presentes en empresas del sector textil venezolano [área de tejidos de puntos] las cuales han logrado un nivel de desarrollo y éxito[2], comportándose como organismos efectivos, es decir, primero llevando a cabo acciones dentro de la organización [foco interno], corrigiendo sus debilidades o desarrollando sus fortalezas y manejando eficientemente las situaciones, en términos de oportunidades o amenazas, provocadas en su entorno [foco externo], considerando una dialéctica de flexibilidad y control en un balance que es más arte que ciencia (Quinn, R. et al, 1995).

En toda investigación (Hernández, R. et al, 1995) se hace necesario evaluar cuál es el valor potencial de ésta y cuáles son las razones que motivan el estudio; esto nos lleva a identificar su conveniencia, la cual consiste en estudiar el crecimiento de empresas que elaboran tejidos de punto e identificar sus fortalezas y debilidades para facilitar el desarrollo de sus capacidades de aprendizaje organizacional; abordando dimensiones como la estrategia, la estructura, la propia historia de la organización y el entorno, que se explicarán seguidamente:

En primer lugar consideraremos a la estrategia por cuanto esta se desarrolla desde el centro decisorio más alto de la organización y la estructura porque es el esqueleto que soporta las relaciones, acciones y decisiones de la organización.

- La **estrategia**, según Greiner (Mintzberg y Quinn, J.,1993) es un patrón de comportamiento administrativo continuo y profundamente enraizado, que le otorga sentido de dirección a la organización, objetivos y metas.

[2] Éxito organizacional según Parsons y Etzioni es la habilidad y capacidad que debe tener la organización para adquirir y utilizar con eficiencia los recursos disponibles para alcanzar los objetivos, manteniéndose en el tiempo: Citado en Daft y Steers, 1992, p.37.

• La **estructura** porque su valor radica (Daft y Steers, 1992) en que define las labores, líneas de autoridad y agrupamientos que la organización emplea para lograr un desempeño efectivo. Además, es el mecanismo que se emplea para integrar las metas de la organización, el tamaño, la tecnología y el medio ambiente.

• La **historia de la organización** según Mintzberg (Salama, 1991) es un proceso que indica un camino indicando fenómenos de difícil medición física , como la historia y la ideología, y a pesar de esto son aspectos muy relevantes en el estudio de la organización. Afirman ambos autores precitados que ignorar ese hecho en una investigación, es ignorar la propia alma de la misma. Para reforzar lo dicho por Mintzberg (Salama, 1991) se puede agregar lo indicado por Greiner (1972): las empresas no perciben que muchos indicios de éxito se encuentran dentro de sus propias organizaciones y en las distintas etapas de evolución de las mismas, lo cual puede definirse como una miopía cognitiva de su propia historia (Huse y Bodwitch, 1975).

• Y por último, el **entorno** que presenta algunos aspectos vitales que facilitan o son barreras para el éxito de la organización: las organizaciones al considerarse como sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1976) que para sobrevivir deben interactuar con el medio, ya que un enfoque de sistema abierto, empieza identificando y trazando mapas de los ciclos repetidos de insumos, transformaciones, resultados e insumos renovados que componen las pautas de la organización; según Toffler para 1971 ya el medio externo (Daft y Steers, 1992) empieza a saturarse de organizaciones, es decir, existe mayor competencia por ciertos recursos limitados y el ritmo del cambio externo se está acelerando; una tercera razón para estudiar el medio (Daft y Steers, 1992) es que en algunos ambientes, la estructura organizacional adecuada es flexible; y en otros, la

estructura es más rígida y por último, las organizaciones tienen que ampliar su alcance y controlar el medio ambiente externo.

Los resultados de la investigación beneficia a las organizaciones estudiadas, porque les permite ampliar el conocimiento de su funcionamiento y de los elementos propios que las han caracterizado en los últimos nueve años. En algunos casos [implicación práctica] (Hernández, R. et al, 1995), esto contribuirá a vislumbrar posibles soluciones a problemas que existan dentro de la organización al estudiar su proceso de crecimiento en una temporalidad definida.

Además, los gerentes hacen descubrimientos y acumulan hechos e ideas mediante sus experiencias y de esta forma liderizan el avance en la práctica administrativa [empírica, académica o mixta] en su respectiva organización. Es importante el poder preservar esta experiencia que surge en el transcurso del tiempo y que podría contribuir en el desarrollo futuro de la organización por cuanto éstas son (Bolman y Deal, 1995) complejas, sorprendentes, decepcionantes, ambiguas y resultan sumamente difíciles de entender y de administrar. Es probable que las teorías gerenciales utilizadas van a influir en nuestra manera de ver, entender y hacer la presente investigación en términos de eficiencia y eficacia, pretendemos "ayudar" a las organizaciones, a sus gerentes a encuadrar, reencuadrar, aprehender y usar el conocimiento derivado de esta interacción.

Es conveniente mencionar que en la fase exploratoria de la investigación y a los efectos de ubicar datos relevantes se acudió a diversos centros de información, tales como la Biblioteca de la U.C.A.B., Biblioteca de la U.S.B., entre otras, Asociación Textil Venezolana, INCE-TEXTIL, W.W.W.[3], Servicio de Hemeroteca Electrónica de

[3] World Wide Web: Servicio de Información prestado por el Centro de Aplicación Informática. C.A.I. - U.C.A.B.

Notiexpress; no encontrándose estudios anteriores referidos al tema de la investigación, salvo algunos, referidos al sector textil venezolano en general y no al área específica [tejidos de punto], razón entre otras que justifica la realización del estudio.

Por otra parte, podemos señalar que esta investigación, contribuye también a enriquecer la bibliografía de consulta disponible en la Universidad y en la escuela de Ciencias Sociales. Además de constituirse en un reto por las razones expuestas con anterioridad, nos permite la aplicación de los conocimientos obtenidos a lo largo de nuestra carrera.

Estimamos contar con el apoyo de las empresas a las cuales les solicitamos su colaboración y participación en el estudio. A los efectos consideramos que una empresa podrá formar parte del estudio si cumple con los siguientes requisitos:

- Elaboren tejidos de punto.
- Estar ubicada en el Distrito Federal, porque existe la mayor densidad poblacional consumidora, la mayor oferta de mano de obra y mayores facilidades para obtener recursos financieros, materiales y logísticos.
- Las empresas estén constituidas y en funcionamiento a partir de 1986. [No excluye a aquellas que están fundadas anteriormente a esta fecha]
- Participación significativa en el mercado, es decir, que las empresas estudiadas se ubican entre las diez primeras del área de acuerdo a un índice proporcionado por la Asociación Textil Venezolana.

En síntesis, se pretende con la presente investigación:

Identificar las pautas en el crecimiento de las empresas de tejidos de punto que evidencian un proceso de desarrollo, en el sector textil venezolano, durante el período comprendido entre 1987 y 1996.

2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1.- OBJETIVO GENERAL.

Identificar las pautas en el crecimiento de las empresas que elaboran tejidos de punto en el Distrito Federal, sobre la base de la información obtenida del estudio de casos, que evidencian el proceso de desarrollo de empresas del sector textil venezolano durante el período comprendido entre 1987 y 1996.

2.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Describir el proceso de crecimiento a través del cual ha evolucionado la **estrategia** hasta alcanzar la situación actual, de los casos de estudio seleccionados durante el período comprendido entre 1987 y 1996.

2. Describir el proceso de crecimiento a través del cual ha evolucionado la **estructura** hasta alcanzar la situación actual, de los casos de estudio seleccionados durante el período comprendido entre 1987 y 1996.

3. Identificar la influencia del **entorno** en el proceso evolutivo de la **estrategia** y la **estructura** en los casos de estudio seleccionados durante el período comprendido entre 1987 y 1996.

4. Identificar similitudes entre las descripciones obtenidas de los casos estudiados en relación con las **estrategia,** la **estructura** y la influencia del **entorno**.

5. Identificar diferencias entre las descripciones obtenidas de los casos estudiados en relación con las **estrategia,** la **estructura** y la influencia del **entorno**.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

UNIDAD I : LAS ORGANIZACIONES.

1.- ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES?

Son un producto cultural del hombre que permite la ordenación de los elementos que sirven para estructurar la acción social (Rocher, 1973), en una totalidad que ofrece una imagen, una figura particular, diferente o sinérgica con respecto a las partes que la componen y diferente también, de otras posibles ordenaciones.

> ... " Las organizaciones están compuestas por sujetos que establecen un conjunto relativamente estable de interrelaciones funcionales entre los elementos componentes (personas o grupos), conjunto del que resultan unas características que no se encuentran en esos elementos por separados, hecho que da lugar a una actividad *sui géneris.* "
> (Gould , J. y Kolb, W.. A Dictionary of the Social Sciences, The Free Press of Glencoe, New York, 1964, p. 661.)

Existen diferentes aproximaciones y perspectivas que trataremos de señalar sin ser exhaustivos en el uso de las teorías organizacionales y de los respectivos autores:

Para Talcott Parsons (1966) el término *organización* designa un amplio tipo de colectividad que ha asumido un papel [rol] particularmente importante en las sociedades modernas. Es el tipo ideal que suele designarse con la palabra "burocracia". Ejemplo de esto, son el departamento gubernamental, una compañía comercial grande, la universidad y el hospital. Para Parsons, una organización es un sistema que , como consecución de su objetivo, "produce" un resultado identificable que puede utilizarse de alguna manera por otro sistema y así, sucesivamente. En el caso de una organización con primacía económica, este resultado puede ser una clase de bienes o servicios que

son consumibles o sirven como instrumentos para una fase posterior del proceso de producción en otra organización. Otros enfoques posteriores nos indican que:

Para Edgar Schein (1982) una *organización* es "la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivos en común mediante la división de funciones del trabajo y a través de una jerarquización de la actividad y de la responsabilidad."

Nadler y Tushman (1989) conciben a la *organización* como un sistema complejo que en el contexto o medio ambiente, con recursos disponibles y una historia, producen resultados.

Daft y Steers (1992) conciben a la *organización* como una entidad social, que está orientada al logro de metas, tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite o frontera identificable. Cada uno de los cuatro elementos en esta definición son importantes para entender a las organizaciones y diferenciarlas.

Entonces, una organización es:

Una *Entidad social* porque el componente fundamental de la organización es el ser humano. Para existir, una organización requiere más de una persona y la mayoría de las organizaciones están formadas por muchas personas y grupos. *Orientada a metas*, ya que si una organización llegara a perder su propósito, empezaría a declinar y dejaría de existir. *Deliberadamente estructurada*, significa que las labores organizacionales están subdivididas en departamentos y actividades con un rango de dependencia. La organización cuenta con una *jerarquía de autoridad*, con responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones claramente definidas. Un *sub-sistema de actividad* se refiere a que las organizaciones utilizan conocimientos, tecnología, personas y máquinas para

transformar insumos en resultados que son los productos de la organización. Una *Frontera o límite identificable* significa que una organización es capaz de distinguir cuáles de los empleados y elementos de la organización se ubican dentro y cuáles se ubican fuera de ella.

Adicionalmente, otros autores hacen énfasis en otros aspectos, así tenemos que:

Stephen Robbins (1994) define a la *organización* como una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes.

Según Mayntz, R. (1977) y en relación a los conceptos presentados anteriormente, se infiere que un concepto de organización que abarca cosas muy heterogéneas, sólo puede ser definido en términos mínimos, es decir, por los pocos rasgos comunes que estas formaciones tienen efectivamente. Común a todas las organizaciones es que:

- Son formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones.
- Están orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos.
- Están configuradas racionalmente, al menos en su intención, con vista al cumplimiento de estos fines u objetivos.

Esta definición mínima omite más de lo que establece (Mayntz, 1977), es decir, no dice de qué objetivos de la organización se trata, ni si el objetivo coincide con las intenciones de los miembros, ni si el ser miembro y el cooperar son actos voluntarios o forzosos, ni muchas cosas más. Las organizaciones pueden diferenciarse en todas las

características que no están establecidas por la definición mínima, sin que pueda discutirse su calificación de organizaciones.

Complementando las características esbozadas en la definición anterior, se encuentran las indicadas por Carlos Dávila (1992):

CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN DÁVILA.

CUADRO Nº 1

CARACTERÍSTICAS	DEFINICIONES
Dinámicas	Crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren.
Conflictivas	El establecimiento y búsqueda de sus objetivos implican la oposición, la negociación y la imposición entre los intereses de propietarios, directivos, obreros, clientes, proveedores, mandos medios, etc.
Sistemas Abiertos	Articuladas dentro de estructuras más amplias: económicas, políticas y sociales.
Complejas y de Gran Tamaño	Esto ocurre en la medida en que la sociedad se industrializa y las organizaciones se convierten en instituciones características del mundo industrializado.
Capacidad de Aprender	Para ello desarrollan una memoria selectiva.
Estructura Interna Estratificada de Poder y Control	Rige la conducta y el pensamiento de los diversos estratos de poder.
Cultura Propia	Compuesta de valores, creencias, normas y sanciones interiorizadas por parte de los miembros.

FUENTE: TEORÍAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRACIÓN. Enfoque crítico. Dávila, C. (1992), cap. 1, p. 7.

Las organizaciones [con el fin de identificar sus características y su funcionamiento] pueden ser estudiadas desde perspectivas (Rodríguez, 1992) más o menos explícitas, más o menos precisas, más o menos generales, etc. Todas ellas, sin embargo, cumplen la función de ayudar a estructurar en forma significativa las organizaciones estudiadas. En alguna medida, se desarrolla una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. Esta imagen, si es suficientemente elaborada, consciente, explícita, precisa y coherente, puede convertirse en un modelo útil para el estudio de la organización. Un modelo pues, se encuentra formado por un conjunto de

variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.

2.- MODELOS ORGANIZACIONALES.

El modelo (Rodríguez, 1992) es una abstracción, de tal manera que en él se dejan fuera de consideración todos los aspectos concretos, propios de una organización particular. El modelo constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador, interpretativo, del funcionamiento organizacional. También tratan de develar la operación de las organizaciones, con el objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas, importante utilidad en relación que se lleva a cabo.

A modo de resumen, podemos señalar que los modelos de análisis organizacional:

A) Son modelos de *funcionamiento organizacional.*

B) Representan a las organizaciones como *sistemas sociales.*

C) Sirven como *criterio orientador* del análisis.

D) Constituyen *parámetros* del funcionamiento eficiente de una organización, razón por la cual permiten detectar mal funcionamiento, efectos perversos y fallas; así como también potencialidades.

E) Ofrecen una *explicación*, una *interpretación* del devenir organizacional.

F) Por consiguiente, son *prescindibles e intercambiables.* Un investigador puede escoger de entre diversos modelos cuál usar, o decidir comenzar su estudio sin prenociones a cerca de las formas de organización.

Son numerosos los modelos que estudian el funcionamiento de las organizaciones y cada uno de ellos posee características muy similares. A tal efecto indicamos algunos:

2.1.- MODELO DE NADLER Y TUSHMAN (1989).

El desarrollo de su modelo consiste en dos elementos principales:

El primero es la *estrategia*, los patrones de decisiones que surgen en el tiempo sobre cómo serán utilizados los recursos en respuesta a las oportunidades y amenazas del ambiente.

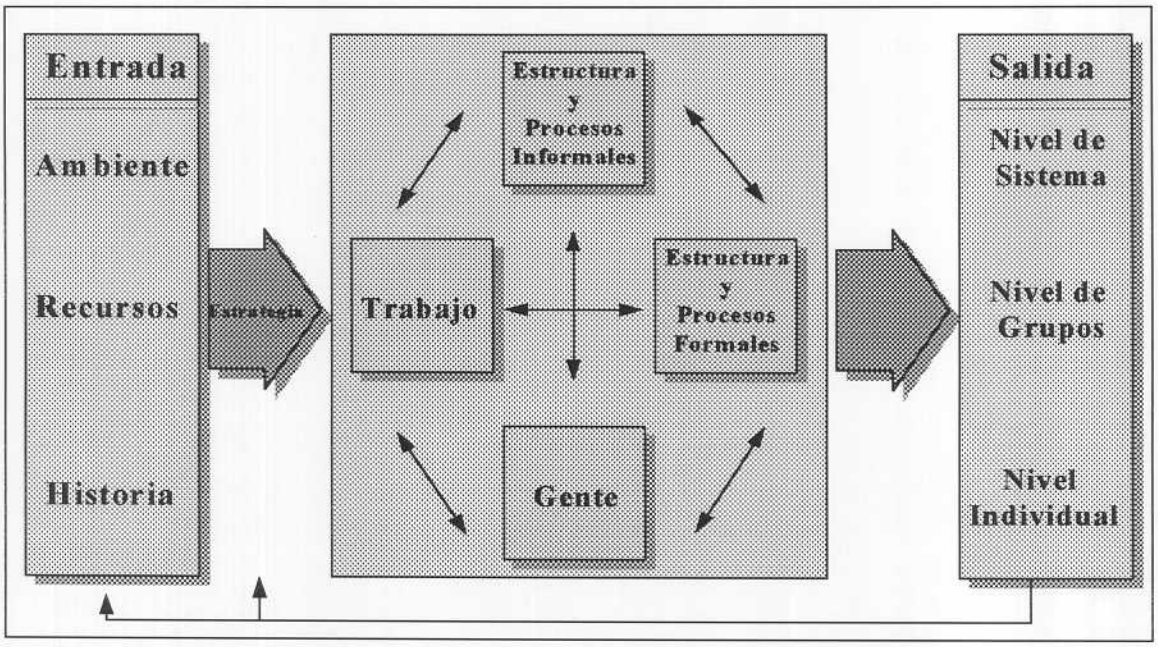
El segundo es la *organización* , el mecanismo de desarrollo de la estrategia y los resultados. Incluye cuatro componentes centrales: trabajo, gente, estructuras con procesos formales y estructuras con procesos informales. La dinámica fundamental es la congruencia o no entre estos elementos. La efectividad es mayor cuando la estrategia de la empresa es consistente con las condiciones del medio ambiente y a la vez ella misma tiene consistencia interna o adecuada entre los cuatro componentes organizacionales. El modelo enfatiza que ésta no es la mejor vía para organizar, más bien la vía más efectiva u "organización" está determinada por la naturaleza de la estrategia, el trabajo, los individuos que son miembros de la organización y los procesos y estructuras informales que la hacen crecer en el tiempo [incluyendo la cultura que se genera de todo esto].

Aunque el modelo implica la congruencia de los componentes organizacionales como un estado deseable ,en realidad es un arma de doble filo. A corto plazo, la congruencia parece ser relativa a la efectividad y resultados. Un sistema con alta congruencia puede ser resistente al cambio. Si desarrolla vías de aislamiento de si

misma de las influencias externas, quizás no pueda responder a nuevas situaciones (Nadler y Tushman, 1989).

MODELO ORGANIZACIONAL DE NADLER Y TUSHMAN.

FIGURA Nº 1



Fuente: Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. The Academy of Management Executive. Vol. III, Nª 3: Nadler, D. y Tushman, M. (1989). P. 195.

2.2.- MODELO DE LAWRENCE Y LORSCH (1967).

Paul Lawrence y Jay Lorsch en 1967 publicaron los resultados de una serie de estudios (Dessler, 1979) que contestaban una pregunta fundamental: "¿Qué tipo de organización se necesita para hacer frente a diversas condiciones del entorno?.

Estos resultados llevaron a concluir que las diferencias de los ambientes podían dar por resultado diferencias correspondientes en la estructura y orientación de cada organización, y que por tanto ésta sería "diferenciada". Por *diferenciación* entendían "el estado de segmentación de un sistema organizacional en subsistemas, cada uno de los

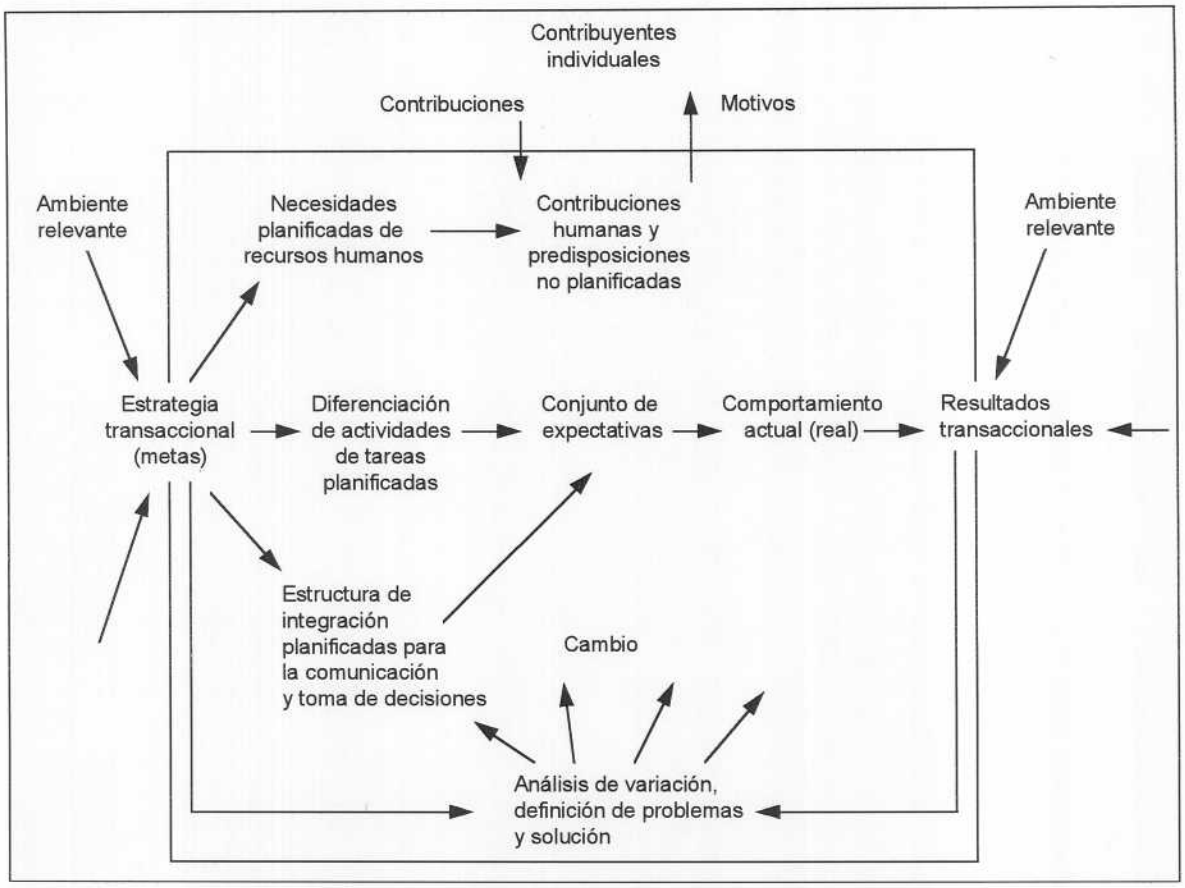
cuales tiende a desarrollar atributos particulares en relación con los requisitos que le plantea su respectivo ambiente externo".

Esta diferenciación, a su vez, necesita de *integración* o sea "el proceso de alcanzar la unidad de esfuerzo entre los diversos subsistemas para realizar la tarea de la organización".

En otras palabras, Lawrence y Lorsch descubrieron (Bolman y Deal, 1995) que aún dentro de la misma industria las diferentes divisiones desarrollaban diferentes estructuras para enfrentar sus distintos ambientes. Por ejemplo, si se utilizara la misma estructura para las unidades de manufactura y de investigación de una empresa de plásticos, por lo menos una de ellas tendría una organización incorrecta: la investigación contaría con una estructura demasiado rígida y burocrática, o la de manufactura dispondría de una demasiado laxa y libre. Sin embargo, cuanto más difieran dos departamentos tanto más difícil será coordinar sus esfuerzos. Pero, las compañías más eficaces encontraron la manera de lograr una mayor diferenciación y a la vez una mayor integración a pesar de la tirantez inherente entre ella.

MODELO ORGANIZACIONAL DE LAWRENCE Y LORSCH.

FIGURA Nº 2



FUENTE: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. Rodríguez, D. (1992). Capítulo 3, p. 48.

2.3.- MODELO DE MINTZBERG (1979).

El enfoque realizado por Henry Mintzberg (Mintzberg y Quinn, J., 1993) podría ser llamado "obtener todo junto", o "la configuración", es decir, los espacios de control, tipos de formalización y descentralización, sistemas de planeación, así como las estructuras matrices no deben ser seleccionados de manera independiente, como un comprador que escoge las verduras en el mercado. Por el contrario, estos y otros elementos de diseño

organizacional deben configurarse de manera lógica en grupos consistentes internamente.

Es necesario, para comprender estas configuraciones, entender primero cada uno de los elementos que las conforman. Por lo tanto, Mintzberg estudia las partes básicas de las organizaciones, los mecanismos por los cuales las organizaciones coordinan sus actividades y las configuraciones estructurales.

A.- LAS SEIS PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

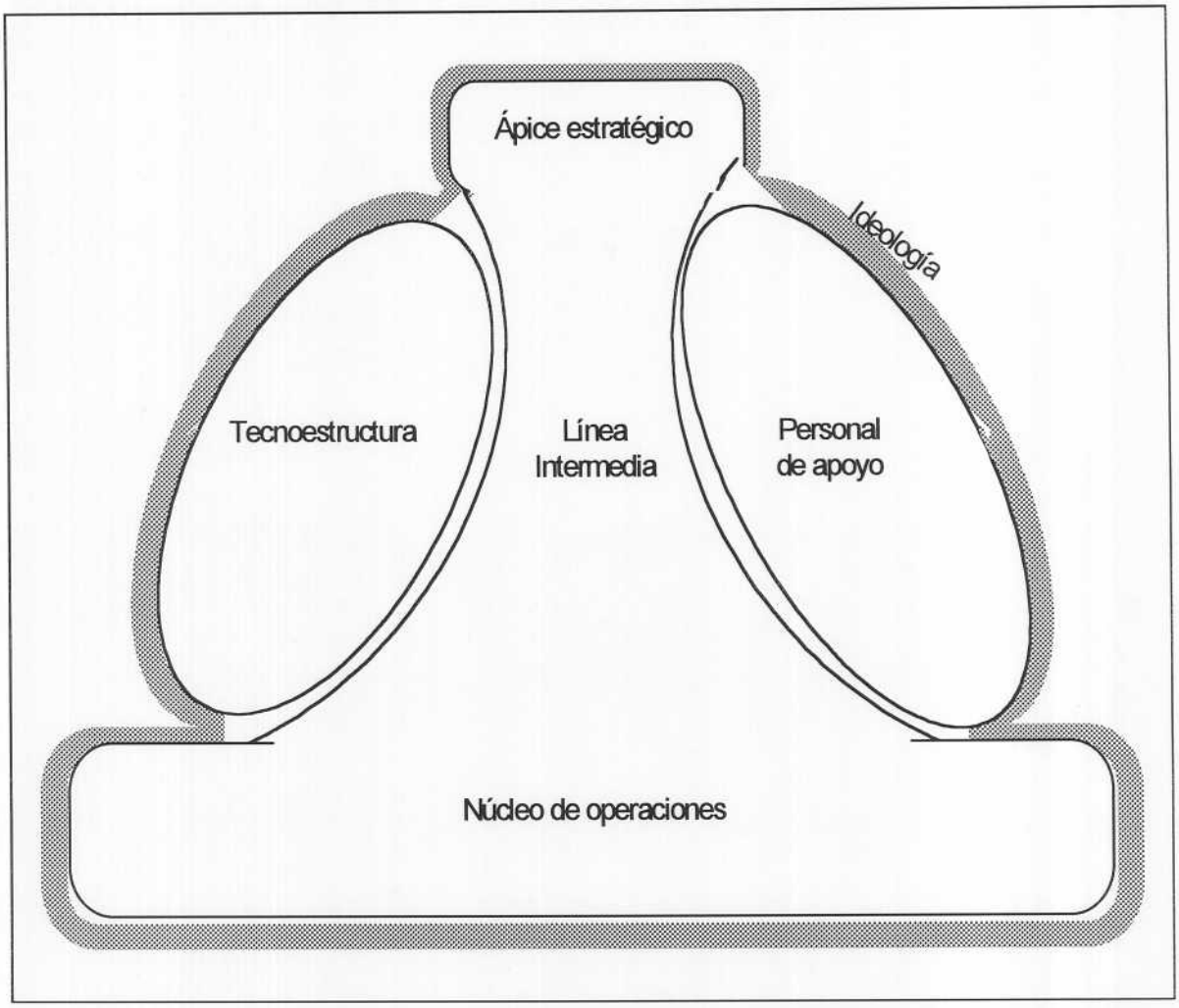
LAS SEIS PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

CUADRO Nº 2

Partes Básicas	Definiciones
Núcleo de las operaciones.	En la base de toda organización se encuentran sus operadores, es decir, las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios.
Ápice estratégico.	Es un "administrador" (cuando menos) de tiempo completo que ocupa una posición en la organización, desde donde vigila la totalidad del sistema.
Línea intermedia.	Conforme crece la organización se requieren más administradores -no sólo administradores y operadores sino también gerentes de administradores-. Entonces, se genera una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.
Tecnoestructura.	Al volverse más compleja la organización, se requiere de otro grupo de personas a quienes se les llama los analistas, ellos también desarrollan tareas administrativas -planean y controlan de manera formal el trabajo de otros- aunque de diferente naturaleza, con frecuencia se les denomina "staff". Éstos están fuera de la línea de autoridad.
Apoyo administrativo.	Son aquellas unidades que proveen varios servicios dentro de la organización, desde una cafetería hasta una oficina de asesoría legal.
Ideología.	Abarca las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura.

FUENTE: La Estructuración de las Organizaciones. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos: Mintzberg y Quinn, J. (1993). Sección 2, cap. 6, pp. 371-373.

FIGURA Nº 3

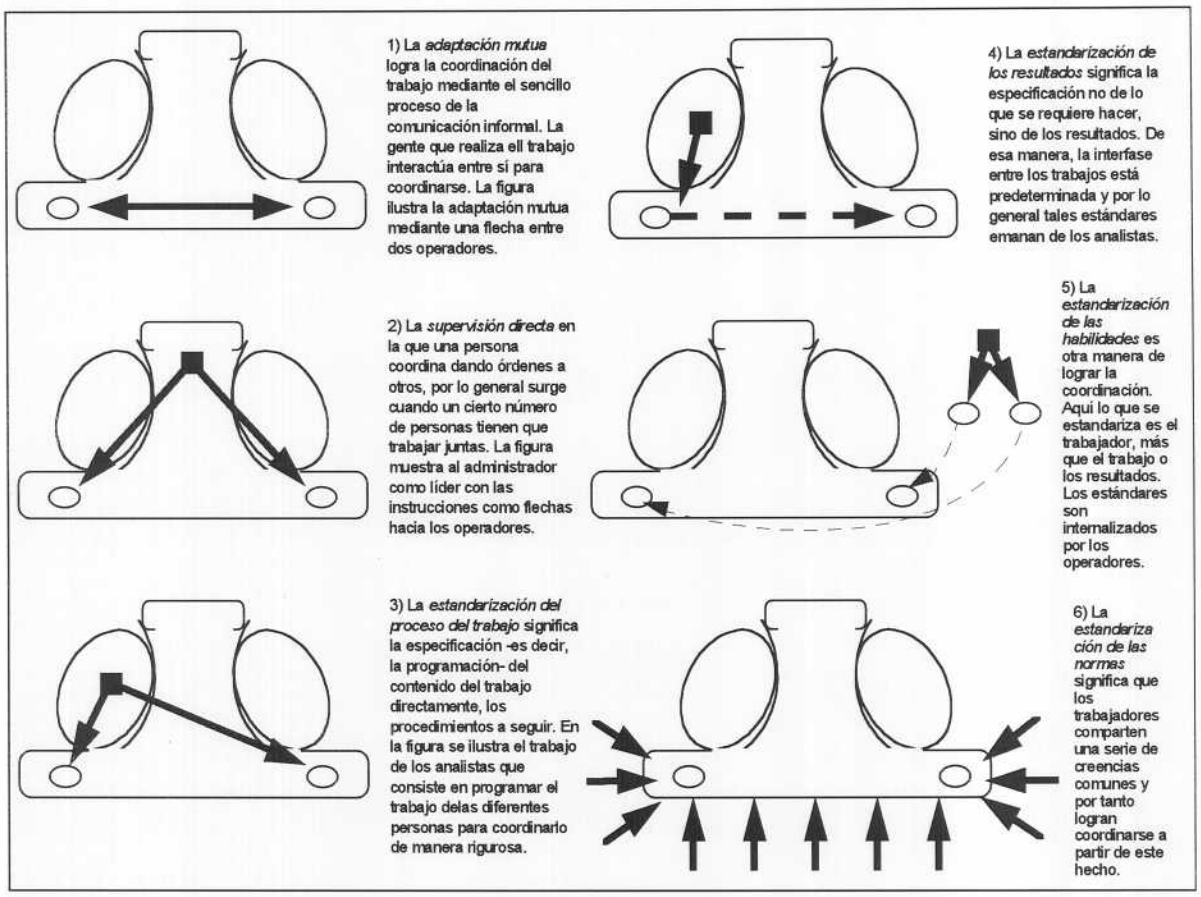


FUENTE: La Estructuración de las Organizaciones. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos: Mintzberg y Quinn, J. (1993). Sección 2, cap. 6, pág. 372.

B.- LOS SEIS MECANISMOS BÁSICOS DE COORDINACIÓN.

LOS SEIS MECANISMOS BÁSICOS DE COORDINACIÓN:

FIGURA Nº 4



FUENTE: La Estructuración de las Organizaciones. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos: Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). Sección 2, cap. 6, pág. 374.

C.- LAS CONFIGURACIONES.

Después de haber introducido algunos atributos de la organización, tales como las partes de la misma, sus mecanismos de coordinación, los parámetros del diseño [la especialización del trabajo, la formalización del comportamiento, la capacitación, el adoctrinamiento, la agrupación de unidades, el tamaño de la unidad, la

descentralización, etc.], los factores situacionales [edad y tamaño, sistema técnico y medio ambiente] se procederá bajo el supuesto de que un número limitado de configuraciones pueden ayudar a explicar mucho de lo que se observa en las organizaciones.

TIPOS DE CONFIGURACIONES.

CUADRO Nº 3

Configuración	*Principal Mecanismo de Configuración*	*Parte Clave de la Organización*
Organización Empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico
Organización Máquina	Estandarización del proceso de trabajo	Tecnoestructura
Organizacional Profesional	Estandarización de habilidades	Núcleo de operaciones
Organización Divercificada	Estandarización de la producción	Línea intermedia
Organización Innovadora	Adaptación mutua	Personal de apoyo
Organización Misionaría	Estandarización de normas	Ideología
Organización Política	Ninguna	Ninguna

FUENTE: La Estructuración de las Organizaciones. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos: Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). Sección 2, cap. 6, pág. 386.

UNIDAD II: ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN.

1.- DEFINICIONES DE ESTRATEGIA.

> El vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento [del general en jefe de un ejército]. Más tarde pasó a significar "el arte del general", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 A.C.)vino a explicitar habilidades administrativas. Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 A.C.) el término hacia referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer el enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.
>
> [Evered, R., So What is Strategy? Working Paper, Naval Postgraduate School, Monterrey, 1980.]

Según Chandler (Bolman y Deal, 1995) las estrategias se orientan hacia el futuro y velan por la salud de la organización a largo plazo. Entrelazadas en la estrategia organizacional están las metas, las cuales son proyecciones de lo que la organización quiere producir o alcanzar y a la vez definen los estados a los que se quiere llegar.

Es preciso resaltar la importancia fundamental de una estrategia bien concebida (Dessler, 1979), ya que ésta se combina junto con otros factores, tales como el liderazgo gerencial y la "buena suerte", para influir en el éxito de la organización. Según James B. Quinn (Mintzberg y Quinn, J., 1993), una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Existen diferentes autores que definen a la **estrategia:**

DEFINICIONES DE ESTRATEGIA

CUADRO Nº 4

ALFRED CHANDLER (1962)	GARY DESSLER (1979)	JAMES B. QUINN (1993)
La definición de metas básicas y objetivos a largo plazo de la empresa y la adopción de líneas de conducta y asignación de los recursos para alcanzar dichas metas. Las decisiones de ampliar el volumen de actividades, de abrir nuevas fábricas y oficinas, de abarcar nuevas funciones económicas, o diversificarse en muchas líneas de negocios, implican la definición de nuevas metas básicas.	Una estrategia es un conjunto de metas y políticas principales. Esta definición es sencilla pero pasa por encima de las características principales e importancia del plan estratégico. Éste debe especificar las submetas mensurables y los medios para alcanzarlas. Se identifica íntimamente con el objetivo central del sistema (sobrevivir).	Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. La estrategia está relacionada con algunos conceptos, tales como: -Las metas, establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. -Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. -Los programas especifican, paso a paso la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. -Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz de cambios predecibles o impredecibles que puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

FUENTE: ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN, enfoque situacional. Dessler G., (1979), [Definiciones de Chandler y Dessler], cap. 1, pp. 7-8. EL PROCESO ESTRATÉGICO. Conceptos, contextos y casos. Mintzberg, H. y Quinn, J., (1993), [Definición de Quinn, J.], sección 1, cap. 1, p. 5.

2.- ¿CUÁNDO ES NECESARIA UNA ESTRATEGIA?

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición, según Von Neuman y Morgenstern, 1944; Shubik, 1975 y McDonald, 1950 (Mintzberg y Quinn, J., 1993), por lo general, atañe a las aciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas.

En 1972, Henry Mintzberg (Mintzberg y Quinn, J., 1993), indica que es indispensable referirse y tener en cuenta el patrón aparente de las metas operativas, políticas y principales programas de la empresa para identificar cuál es su verdadera estrategia. Este patrón, tanto si se elabora a propósito, y con antelación, como si llega a ser simplemente una integración general de todas las decisiones previas representa la auténtica estrategia de la empresa.

A continuación señalaremos una serie de características que facilitarán el proceso de identificación de las estrategias en una organización.

CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA

CUADRO Nº 5

ENFOQUE CLÁSICO	ENFOQUE MODERNO
-Metas claras. -Establecer dominio. -Unir en coalición. -Evaluar recursos. -Escoger de antemano. -Obtener ventajas decisivas. -Secuencia planeada de maniobras. -Evitar al enemigo y fortificar base clave. -Debilitar a sus contrincantes moral y políticamente. -Emplear mensajes engañosos. -Aprovechar fuentes desarrolladas de inteligencia. -Ataques sorpresivos. -Distraer a los contrincantes de sus posiciones defensivas. -Consolidar sus fuerzas. -Determinar la relativa fuerza de sus contrincantes. -Intentar primero negociar para alcanzar las metas. -Plan de contingencia bien desarrollado ante el fracaso de las negociaciones. -Aplastar y atacar -Desarrollo organizado de toda la logística. -Aprovechar ventajas naturales. -Aprovechar ventajas relativas.	-Análisis de las fuerzas sociales y estructurales. -Comprender los estilos efectivos de mando y los estímulo motivacionales. -Adiestramiento, disciplina y maniobras rápidas. -Ubicación geográfica y apoyo logístico. -Concentración, puntos de dominación y rapidez de movimientos. -Objetivos fundamentales claros. -Principios fundamentales para crear, guiar y mantener el dominio. -Liderazgo. -Alineación peculiar de fuerzas. -Actuar en secreto.

FUENTE: EL PROCESO ESTRATÉGICO. Conceptos, contextos y casos. Mintzberg, H. y Quinn, J., (1993), sección 1, cap. 1. p. 7-11.

Algunos de los principios básicos de la estrategia fueron aplicados y registrados desde mucho antes de la era cristiana. La esencia de estos principios fue afinada

sucesivamente en las máximas de Sun Tzu, Maquiavelo, Napoleón, Von Clausewitz, Foch, Lenín, Hart, Montgomery o Mao Tse-Tung (Mintzberg y Quinn, J., 1993), es por esto que se ha denominado enfoque clásico.

En tiempos modernos, algunos pensadores utilizaron principios estratégicos que datan de era antigua de Grecia. Estos conceptos aún prevalecen en estrategias modernas, ya sean de negocios, gubernamentales, diplomáticas, militares o deportivas. Muchas empresas han seguido tales estrategias con gran éxito. (Mintzberg y Quinn, J., 1993)

Para entender el diseño de una estrategia no es suficiente conocer sus características, existen dimensiones básicas que aportan un conocimiento fundamental sobre la naturaleza de la misma y por ende sobre su diseño.

3.- DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA.

Según James B. Quinn (Mintzberg y Quinn, J., 1993):

En primera instancia, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales; (1) *las metas* (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse, (2) *las políticas* más significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales *secuencias de acción* (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

En segunda instancia, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos *conceptos claves* e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad.

Tercero, la estrategia no sólo comprende lo *impredecible*, sino también lo *desconocido*. En consecuencia, la esencia de la estrategia, es construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda

lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de fuerzas externas.

Cuarto, según Vancil y Lorange (Mintzberg y Quinn, J., 1993) las organizaciones complejas deberían tener varias *estrategias jerárquicamente relacionadas* entre sí.

Al identificar una estrategia en la organización, y para efectos de esta investigación, es importante, además de entender su diseño, poder determinar si ha sido eficaz y ha contribuido en el proceso de sobrevivencia de las empresas.

4.- CRITERIOS PARA UNA ESTRATEGIA EFICAZ.

CRITERIOS PARA UNA ESTRATEGIA EFICAZ.

CUADRO Nº 6

Criterios	Definición
Objetivos Claros y Decisivos	Las metas centrales de la estrategia deben ser siempre específicas y claras para que proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión al seleccionar las tácticas de la estrategia.
Conservar la Iniciativa	Una posición contraria incrementa costos, disminuye el número de opciones disponibles y la probabilidad de alcanzar el éxito.
Concentración	Que la estrategia concentre el poder superior en lugar y en el momento decisivo.
Flexibilidad	permite mantener a los contrincantes en relativa desventaja con un mínimo de recursos.
Liderazgo Coordinado y Comprometido	que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigna.
Sorpresa	puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
Seguridad	asegura la base de recursos y aspectos operativos fundamentales, desarrolla un sistema efectivo de inteligencia para prevenir sorpresas y una logística imprescindible para sustentar sus impulsos principales.

FUENTE: EL PROCESO ESTRATÉGICO. Conceptos, contextos y casos. Mintzberg, H. y Quinn, J., (1993), sección 1, cap. 1. p. 12-13.

Gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios del término estrategia. Mediante el uso y la explicación de las distintas formas de visualizarla, que se presentarán a continuación, se estará en condiciones de

disminuir la confusión y enriquecer la capacidad para comprender y manejar procesos mediante los cuales se desarrollan.

FORMAS DE VER LA ESTRATEGIA.

CUADRO Nº 7

Estrategia como:	Explicación
Plan	Es una especie de curso de acción *conscientemente determinado,* una guía [o serie de guías] para abordar una situación específica. Las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una acepción del término en el sentido específico que es conveniente definir. Como plan, *una estrategia también puede ser una pauta de acción,* una "maniobra" para ganar la partida del contrincante.
Patrón	Abarca el comportamiento que deseamos que se produzca. Por tal motivo, se propone la estrategia como un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. De acuerdo a esta definición, la estrategia es *consistencia* en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.
Posición	Es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un "medio ambiente". De acuerdo a esto, la estrategia según Hofer y Schendel (Mintzberg y Quinn, J., 1993), es la fuerza mediadora, o "acoplamiento" entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo.
Perspectiva	Mira hacia el interior de la organización, su contenido implica no sólo la selección de una posición, si no una manera particular de percibir el mundo. En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Selznick (Mintzberg y Quinn, J., 1993) escribió en relación a la estrategia que es el carácter de una organización, compromiso sobre maneras de actuar y responder, objetivos claros que se incorporan al interior mismo de la organización.
Concepto	Todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas.

FUENTE: EL PROCESO ESTRATÉGICO. Conceptos, contextos y casos. Mintzberg, H. y Quinn, J., (1993), sección 1, cap. 1. p. 14-20.

5.- ESTRATEGIAS GENÉRICAS.

Casi todos los autores que se interesan en los aspectos de contenido de las estrategias, tienen su propia lista de éstas, que son las que con frecuencia utilizan las organizaciones.

En 1988, Henry Mintzberg (Mintzberg y Quinn, J., 1993) intenta esbozar, de manera ordenada, la familia de estrategias más representativa de las organizaciones en general y que se dividen en cinco grupos:

1. La *ubicación del negocio medular:* las estrategias pueden describirse en relación a las etapas en que se encuentra el negocio en la red de industrias y en la industria en cuestión.

2. La *diferenciación del negocio medular :* se refiere a las características a una organización lograr la ventaja competitiva y con ello sobrevivir en su propio contexto.

3. La *elaboración del negocio medular:* se refiere a las maneras en que una organización puede desarrollar un negocio, es decir, desarrollar su oferta dentro del negocio ya establecido, o desarrollar su mercado vía nuevo segmentos, nuevos canales o nuevas áreas geográficas.

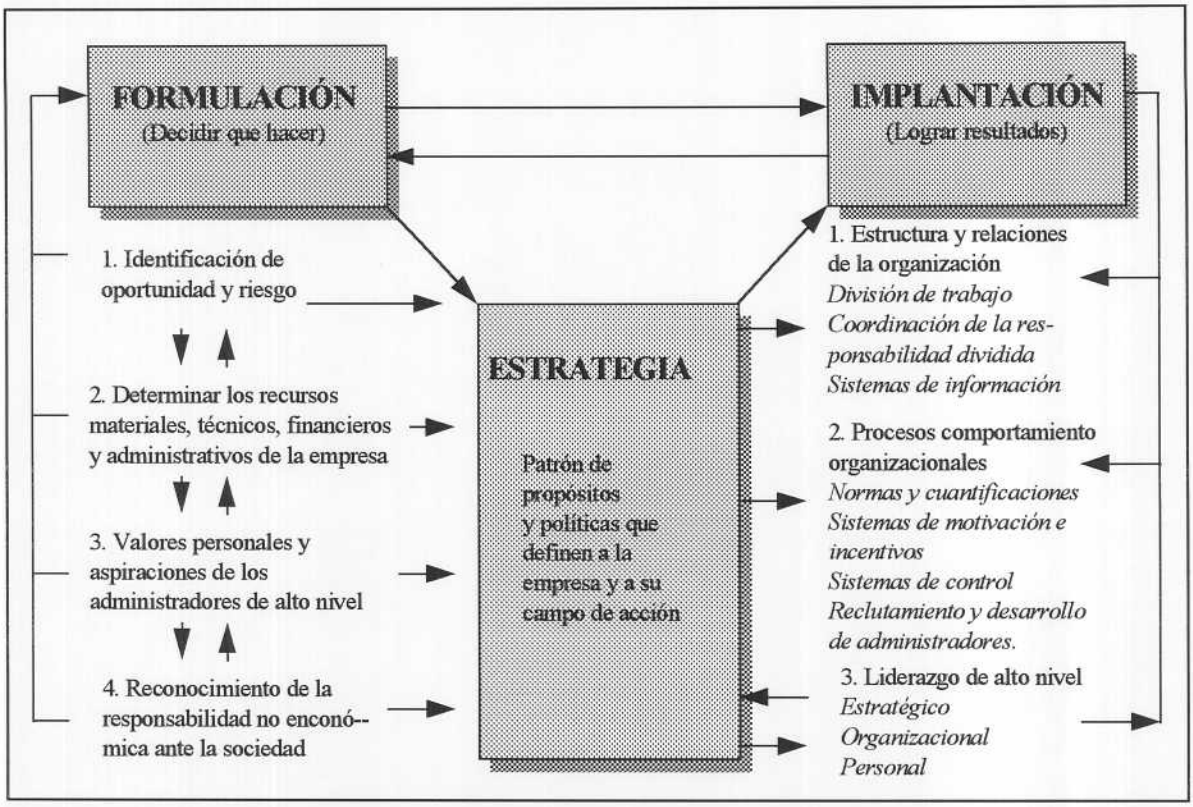
4. La *ampliación del negocio medular:* estrategias que han sido diseñadas a las organizaciones más allá de sus negocios medulares. Existen tres maneras de hacerlo: vertical, horizontal y mediante una combinación de las dos. Vertical, en la cadena operativa significa tanto hacia atrás como hacia adelante [integración vertical]. Horizontal, se refiere al englobamiento, dentro de la organización, de negocios paralelos [integración horizontal].

5. La *reconsideración del negocio medular:* consiste en redefinir y reconfigurar el negocio medular.

Lo indicado anteriormente sugiere que la estrategia es un proceso organizacional del cual es posible abstraer dos aspectos importantes del mismo: Formulación e Implantación.

FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

FIGURA Nº 5



FUENTE: EL PROCESO ESTRATÉGICO. Conceptos, contextos y casos. Mintzberg, H. y Quinn, J., (1993), sección 1, cap. 4. p. 81-93.

Es posible demostrar que una estrategia es óptima o incluso garantizar que funcionará, no obstante, es pertinente someterla a pruebas para determinar sus omisiones principales.

6.- PRINCIPIOS PARA EVALUAR LA ESTRATEGIA.

Rumelt (1980) afirma que una estrategia que no logre satisfacer uno o más de los criterios que se presentarán a continuación resultará más que sospechosa, pues no será capaz de desempeñar una o varias de las funciones clave para la supervivencia de la empresa. Una estrategia puede someterse a los siguientes criterios generales:

- *Consistencia:* no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.

- *Consonancia:* deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente, así como los cambios relevantes que en él ocurren.

- *Ventaja:* deberá facilitar la creación o preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.

- *Factibilidad:* no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

UNIDAD III: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.

1.- DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA.

"La **estructura** de la organización es el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social."

[Sociología de la organización. Mayntz, R. (1977)]

El valor de la estructura organizacional no sólo radica en definir las labores, líneas de autoridad y agrupamientos que la organización emplea para lograr un desempeño efectivo de las actividades, también es importante definir las expectativas y el intercambio entre ejecutivos, gerentes, empleados y clientes. El tipo de estructura que se adopte va a facilitar o entorpecer lo que la organización sea capaz de lograr (Bolman y Deal, 1995).

En 1979, Child, Galbraiht y Duncan (Daft y Steers, 1992) llevan a cabo un estudio sobre las organizaciones y concluyen que la estructura organizacional es el mecanismo que se emplea para integrar las metas de la organización, el tamaño, la tecnología y el medio ambiente. Cuando ésta es correcta reflejará cuatro factores que influyen conjuntamente sobre la ella: En primer lugar, una meta de innovación de productos requiere un estructura diferente que una meta de eficiencia interna. Luego, la complejidad tecnológica también influirá en la estructura. En tercer lugar, un mayor tamaño de la organización demanda una estructura distinta que un tamaño reducido. Y por último los cambios en el medio ambiente y la dependencia de los recursos influyen el la creación o no de departamentos y en la asignación o reasignación de funciones, responsabilidades y grado de coordinación dentro de la organización.

Con frecuencia, la reestructuración organizacional se debe a cambios en estos cuatro factores. La importancia de la estructura organizacional es mucho más visible cuando la estructura es incorrecta y por esto surgen ciertos problemas.

Una definición formal de **estructura** organizacional (Daft y Steers, 1992) incluye los siguientes componentes:

- La estructura de la organización describe la asignación de responsabilidades a los individuos que la integran. La estructura también denota el grado de especialización, el agrupamiento conjunto de los individuos para formar departamentos y el agrupamiento de estos departamentos para conformar la organización global.

- La estructura de la organización designa las relaciones formales de autoridad, incluyendo líneas de autoridad, responsabilidad por las decisiones, número de niveles dentro de la jerarquía y el alcance del control de los gerentes y supervisores.

- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas y mecanismos que fundamentan la coordinación efectiva de los esfuerzos entre los diversos individuos y departamentos. Estos sistemas establecen los lineamentos para la comunicación y la coordinación horizontal y vertical.

Los primeros dos elementos de la definición anterior - asignación de labores y relaciones de autoridad - se muestran con claridad en un organigrama [resume determinadas actividades y relaciones dentro de la organización]. El tercer elemento, sistemas para la coordinación entre departamentos, por lo general no se muestran como parte del organigrama. Los recursos de coordinación complementan el organigrama formal e incluyen sistemas de información, comités, reuniones de planeación y puestos de alcance.

El organigrama, las líneas de responsabilidad y la estructura de los departamentos, son características organizacionales explícitas y tangibles que los gerentes pueden ajustar para satisfacer las necesidades cambiantes y ayudar a sus organizaciones a ser más eficientes.

Anteriormente mencionamos que existen elementos; como los tipos de metas de la organización, complejidad tecnológica y tamaño, los cambios en el entorno y los recursos disponibles, etc., los cuales influyen en el tipo de estructura que adoptará una organización.

2.- TIPOS DE ESTRUCTURA.

2.1.- SEGÚN DAFT Y STEERS (1992).

USO, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA.

CUADRO Nº 8A

Tipos de Estructura	Cuando usarla	Fuerzas	Debilidades
Funcional	1. Entorno estable y cierto. 2. Tamaño pequeño-mediano. 3. Tecnología rutinaria, interdependencia dentro de las funciones. 4. Metas de eficiencia, calidad técnica.	1. Uso eficiente de los recursos. 2. Desarrollo de habilidades a fondo. 3. Progreso de la carrera basado en experiencia funcional. 4. Decisiones y dirección centrales. 5. Excelente coordinación dentro de las funciones.	1. Pobre coordinación entre funciones. 2. Las decisiones se aglomeran en el nivel superior. 3. Respuesta lenta, poca innovación. 4. Es difícil establecer la responsabilidad por el desempeño. 5. Entrenamiento limitado de la gerencia general.
Unidad Autosuficiente	1. Medio inestable, incierto. 2. Gran tamaño. 3. Interdependencia tecnológica entre funciones. 4. Metas de especialización de productos, innovación.	1. Rápido cambio en un ambiente inestable. 2. Enfoque a clientes y satisfacción. 3. Alta coordinación entre funciones. 4. Responsabilidad y control por productos múltiples. 5. Desarrolla gerentes generales. 6. Énfasis en metas de productos.	1. Duplicación de recursos. 2. Menor especialización y experiencia técnica. 3. Coordinación inadecuada entre líneas de productos. 4. Menor control por la alta gerencia.
Híbrida	1. Medio no inestable, especialmente en los sectores clientela/competencia. 2. Gran tamaño. 3. Interdependencias tecnológicas con funciones y con líneas de productos. 4. Objetivos de especialización y adaptación de productos, además de eficiencias en determinadas funciones.	1. Provee coordinación dentro de y entre divisiones de productos. 2. Ajuste entre objetivos corporativos y divisionales 3. Ayuda a la organización a lograr adaptabilidad en algunos departamentos y eficiencia en otros.	1. Conflicto entre la corporación y las divisiones. 2. Gastos fijos administrativos.
Matricial	1. Medio muy incierto y cambiante. 2. Tamaño medio-grande. 3. Tecnología no rutinaria, alta interdependencia. 4. Objetivos duales de especialización por productos y funcional.	1. Puede administrar demandas duales del entorno. 2. Uso flexible y eficiente de recursos escasos. 3. Adaptación e innovación. 4. Desarrollo de habilidades funcionales y de gerencia general.	1. La autoridad dual causa frustración y confusión. 2. Alto nivel de conflicto. 3. Consume gran cantidad de tiempo. 4. Se requiere capacitación especial. 5. Es difícil mantener el balance de poder.

FUENTE: ORGANIZACIONES. EL Comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Daft, R. y Steers, R., (1992), parte III, cap. 12, pp. 473-493.

2.2.- SEGÚN KOONTZ Y WEIHRICH (1994).

CONCEPTO, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA.

CUADRO Nº 8B

Tipos	Concepto	Ventajas	Desventajas
Funcional	Es el agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones y abarca todo lo que las empresas hacen normalmente.	-Es el reflejo lógico de las funciones. -Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales. -Sigue el principio de la especialización ocupacional. -Simplifica la capacitación. -Proporciona los medios de control estricto en la alta dirección.	-Resta importancia a los objetivos globales de la compañía. -Exagera la especialización y reduce los puntos de vista del personal clave -Reduce la coordinación entre las funciones. -Adaptación lenta a los cambios del ambiente. -Limita el desarrollo de gerentes generales.
Territorial	Son aquellas que adoptan las grandes empresas y cuyas actividades se encuentran física o geográficamente diseminadas.	-Coloca la responsabilidad en un nivel inferior. -Mejora la coordinación en una región. -Aprovecha las economías de las operaciones locales. -Mejor comunicación personal con los intereses locales. -Proporciona un campo de capacitación mensurable para los gerentes generales.	-Requiere más personas con capacidades de gerente general. -Aumenta el problema del control de la alta dirección.
Por Cliente	Es aquella que refleja un interés principal en las demandas de los clientes.	-Estimula la concentración sobre las necesidades del cliente. -Le da a los clientes la impresión de que tienen un proveedor comprensivo.	-Quizá sea difícil coordinar las operaciones entre demandas opuestas del consumidor. -Requiere gerentes y "staff" expertos en los problemas de los clientes.
Por Producto	Es aquella que agrupa sus actividades con base en el producto o las líneas de producto. En general, las empresas que adoptan esta estructura estaban organizadas en forma funcional	-Coloca la atención y el esfuerzo sobre la línea de productos. -Facilita el uso de habilidades y conocimientos especializados. -Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios. -Mejora la coordinación de las actividades funcionales. -Proporciona un campo de capacitación mensurable para los gerentes generales.	-Requiere más personas con habilidades de gerente general. -Presenta un mayor problema de control para la alta gerencia.
Matricial	Es la combinación de patrones funcionales y de proyectos.	-Orientación hacia resultados finales. -Se mantiene la identificación profesional. -Determina con precisión la responsabilidad sobre las utilidades del producto.	-Existe conflicto en la autoridad de la organización. -Existe la posibilidad de falta de unidad de mando. -Requiere un administrador eficaz en relaciones humanas.

FUENTE: ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva global. Koontz, H. y Weihrich, H., (1994). Parte 3, cap. 10, pp. 268-278.

Hemos mencionado con anterioridad algunos elementos que constituyen, caracterizan e influyen a la estructura organizacional, pero es conveniente definirlos con mayor exactitud, ya que son éstos, los que propiamente integran a la estructura:

3.-ASPECTOS CONTEXTUALES Y ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN.

3.1.- ASPECTOS CONTEXTUALES.

Son propiedades básicas de la organización estables a corto plazo. Caracterizan a la organización y a su ambiente como un todo y representan importantes condiciones para el diseño de la organización. Éstas, son características fundamentales a través de las cuales se establecen los aspectos estructurales.

ASPECTOS CONTEXTUALES DE LA ESTRUCTURA.

CUADRO Nº 9

Aspecto	Daft y Steers	Mintzberg
Tamaño	Es la magnitud de la organización. En general, en la teoría organizacional el tamaño se mide con base en el número de empleados, ya que estos representan la magnitud del sistema social.	Se refiere al número de posiciones [o unidades] contenidas en una sola unidad.
Tecnología	Es la naturaleza del proceso de producción empleado en la organización. La tecnología incluye las acciones, conocimientos y maquinaria utilizados para cambiar los insumos de la organización en los productos de la organización	Se refiere a la base de conocimientos de una organización. El autor lo diferencia del "sistema técnico", que se refiere a los instrumentos que se utilizan en el núcleo de las operaciones para producir los productos.
Ambiente	Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Algunos elementos importantes del ambiente incluyen a los competidores del la misma industria, gobierno, proveedores, la comunidad, los clientes y las condiciones económicas. El contexto ambiental puede variar desde un ambiente simple y estable hasta un ambiente multidimensional en rápida transformación.	Relacionada con los mercados, clima político, condiciones económicas, etc., el medio ambiente se refiere a las diversas características del contexto externo de la organización.

FUENTE: ORGANIZACIONES. EL Comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Daft, R. y Steers, R., (1992), parte III, cap. 8, p. 295. EL PROCESO ESTRATÉGICO. Conceptos, contextos y casos. Mintzberg, H. y Quinn, J., (1993), sección 2, cap. 6, pp. 381-386.

3.2.- ASPECTOS ESTRUCTURALES.

Se relacionan con las características internas de las organizaciones. Están relacionadas con el diseño estructural de las organizaciones y la gerencia puede influir directamente en ellos. Tanto los aspectos estructurales como los contextuales son importantes para la evaluación y comprensión de las organizaciones.

ASPECTOS ESTRUCTURALES DE LA ESTRUCTURA.

CUADRO Nº 10

Aspectos	Daft y Steers	Mintzberg	Otros
Formalización	La es la cantidad de documentación escrita y formal en las organizaciones. Incluye reglas y procedimientos escritos, descripciones de puestos, reglamentos y manuales de políticas. La documentación escrita define la función de los empleados en la organización y dicta la conducta de dichos empleados.	Se refiere a la estandarización de los procesos de trabajo, mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, etc.	Según Renate Mayntz (1979), son las actividades y relaciones en una organización que están determinadas por reglas firmemente establecidas.
Complejidad	Se refiere al número de subpartes dentro de la organización. Una organización compleja tiene muchas partes que deben estar interrelacionadas y ser coordinadas, mientras que una organización simple puede tener sólo algunas partes independientes.	Se refiere a la selección de las bases [por procesos de trabajo, producto, cliente, lugar y otras] a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades, y éstas, a su vez, en unidades de un orden superior.	
Alcance del control	Es el número de subordinados que dependen de un gerente. El alcance del control en algunas partes de la organización puede ser muy amplio y en otras partes muy estrecho. Un alcance de control estrecho o limitado a través de la organización por lo general significa una organización alta con un mayor número de niveles en la jerarquía.	Se relaciona con el tamaño de la organización, mientras más pequeño sea éste más bajo será el control, menos supervisados tendrá el supervisor.	
Centralización/Descentralización	Centralización significa que la autoridad para la toma de decisiones se ubica en un nivel alto de la organización. Descentralización significa que la autoridad para la toma de decisiones ha sido delegada a los niveles jerárquicos medios o inferiores.	Descentralización se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones. Cuando en una organización todo el poder se concentra en un solo punto, se le llama estructura centralizada.	Según Koontz y Weihrich (1994), descentralización es la tendencia a dispersar la autoridad de las toma de decisiones en una estructura organizada. La centralización es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones.
Profesionalismo	Es el nivel de educación y capacitación de los empleados. Es una manera de medir la capacidad general del personal.	Es el control que tiene el trabajador sobre sus tareas y depende del puesto. Es también la utilización de conocimientos requeridos para el desempeño de determinados trabajos en el, interior de la organización.	
Configuración del Personal	Se refiere a al distribución de las personas entre los cuadros administrativo, de oficina y personal profesional de la organización.		

FUENTE: Datos compilados de la revisión de lecturas (Daft, R. y Steers, R., 1992; Mintzberg, H. Y Quinn, J.B., 1993; Mayntz, R., 1979 y Koontz, H. Y Weihrich, H., 1994) realizadas por Casanova-Napoletano con motivo de tesis de grado.

Estos aspectos son conceptos que describen a las organizaciones desde una perspectiva macro y las características de contexto y estructura representan aspectos que se pueden analizar para entender cualquier organización.

UNIDAD IV: ENTORNO Y ORGANIZACIÓN.

Toda organización como sistema abierto (Katz y Kahn, 1977) se ve afectada por el medio en el que funciona y con el que mantiene intercambio de energía. Como dicho ambiente está sujeto a cambios, es común que la organización deba enfrentar demandas de cambio, para mantener su relación con el ambiente o establecer otra, de acuerdo a la nueva situación; de este modo, un estado del sistema o una relación ambiental que en un principio fue óptima termina por ser ineficaz o totalmente inadecuada.

Muchos de los aspectos de la relación entre organización y ambiente se encuentran representados en el concepto de equilibrio casi estacionario de Lewin (Katz y Kahn, 1977). Este se refiere a que la organización maneja situaciones ambientales de cierto tipo y amplitud, sin cambiar en sí como sistema; se ajusta al cambio externo y lo absorbe, volviendo al nivel anterior de equilibrio. Cuando un cambio ambiental excede tal amplitud, la organización podrá ajustarse a él, pero sufriendo en el proceso un cambio de sistema y estableciendo con el ambiente un nuevo nivel de equilibrio.

Algunos autores como Bolman, L. y Deal, T. (1995) y Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. y McGrath, M. (1995), agregan nuevos elementos al concepto de ambiente, denominado por ellos entorno, tales como, que las organizaciones no sólo varían en función de la influencia que el entorno ejerce en su interior, sino que los entornos, en sí mismos, pueden ser muy diferentes.

Aun cuando las organizaciones (Bolman y Deal, 1995) utilizan una gran variedad de mecanismos para mitigar el impacto de las interferencias y fluctuaciones externas en sus actividades internas, el entorno sigue siendo una fuerza que se debe tener en

cuenta. Éste proporciona a la organización los insumos y materias primas y recibe a cambio el producto o el servicio elaborado.

Todas las organizaciones dependen de sus entornos, lo que varía es el grado de dependencia. La dependencia es más fuerte si las organizaciones son relativamente pequeñas, si están rodeadas de otros competidores más poderosos o mejor organizados, o si tienen poca flexibilidad o recursos limitados para responder a situaciones externas. Por lo tanto, la eficacia de una organización depende de la manera en la cual su estructura se ajuste a las demandas de *su entorno.*

Según Daft y Steers (1992) el medio ambiente es de vital importancia para la organización, ya que presenta algunos aspectos vitales para el éxito de la misma y su administración:

Primero, *las organizaciones son sistemas abiertos,* ya que debe importar recursos y exportar productos al medio ambiente. Para sobrevivir las organizaciones deben actuar con el medio. Las organizaciones interactúan con el medio ambiente en varias dimensiones simultáneamente. Por ejemplo, un reglamento legal puede forzar a la organización a proporcionar más datos y antecedentes antes de despedir a un empleado o una tasa de inflación reducida puede alterar la estrategia de dependencia en aumentos de precios para mantener el margen de utilidades.

Segundo, *el medio externo está comenzando a saturarse de organizaciones,* es decir, existe mayor competencia por ciertos recursos limitados y el ritmo del cambio externo se está acelerando. Los ambientes sobrecargados presentan enormes implicaciones para la supervivencia de la organización.

Tercero, *se han descubierto cierto número de componentes estructurales que ayudan a la organización a adaptarse a su medio.* En algunos ambientes, la estructura organizacional adecuada es flexible; en otros es más rígida. La estructura de la organización se puede determinar según las necesidades del medio externo, por lo que la identificación de éstas opciones puede incrementar la efectividad de la administración.

Cuarto, *en ocasiones la organización tiene que ampliar su alcance y controlar en medio ambiente externo.* Algunas técnicas para controlar el medio externo incluyen la gestión de concesiones para obtener una legislación favorable, etc.

La definición de *medio de la organización* es: todos aquellos elementos que están fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla (Daft y Steers, 1992). El medio incluye elementos de competencia, recursos, tecnología, condiciones económicas y otros relacionados de alguna manera con la organización.

Puede establecerse una distinción adicional entre los entornos de una función específica y el ambiente general.

1.- EL MEDIO DE UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA Y EL AMBIENTE GENERAL.

El *medio de una función específica* [nicho de mercado] se refiere a aquellas partes del medio ambiente externo de una organización que son directamente apropiadas para el establecimiento y logro de metas (competidores, industria, clientes, proveedores y la fuerza laboral).

En cambio, el *medio general* se refiere a aquellas partes del ambiente externo que influyen en la organización indirectamente o rara vez [condiciones económicas, el sistema de gobierno, cambios tecnológicos y factores culturales].

El concepto de dominio de la organización presenta superposiciones con el medio de una función y con el medio general. El *dominio* de una organización es su campo de acción dentro del medio, el área en el cual realiza su actividad.

Un *sector* del ambiente es una subdivisión distintiva del medio externo que contiene elementos similares (por ejemplo, la tecnología).

La distinción entre medio de una función, medio general, dominio y sector, puede variar entre organizaciones, porque dependiendo de la naturaleza de la organización [a que se dedica] los sectores podrán estar situados en el medio general o en el medio de la función específica, esto dependerá del impacto que tengan dichos sectores en el logro de las metas de la organización.

SECTORES DE LA FUNCIÓN ESPECÍFICA Y DEL AMBIENTE.

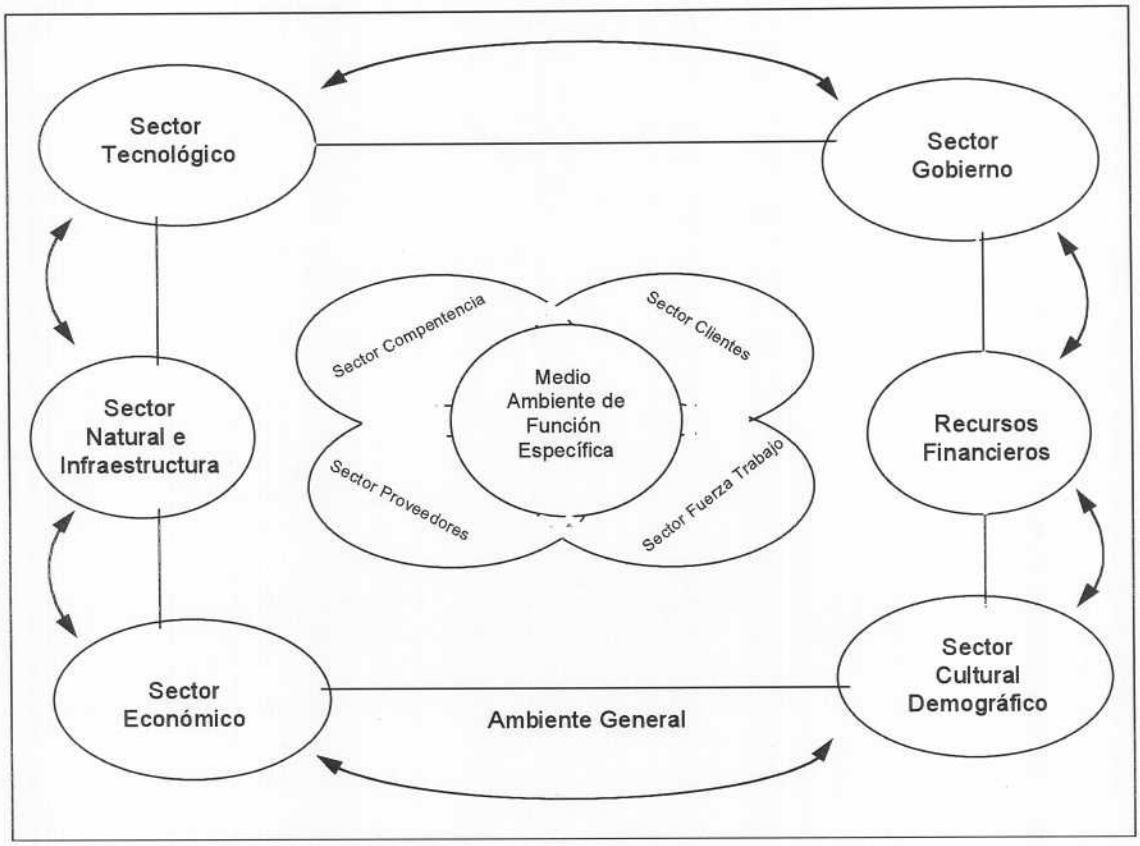
CUADRO Nº 12

Medio de la Función Específica	*Ambiente General*
Sector competencia. Son otras organizaciones en la misma industria o tipo de negocio que suministran bienes y servicios a clientes similares. *Sector clientes.* Representan las demandas de bienes y servicios en el mercado atendido por una organización. El mercado influye en la organización a través de su demanda de los productos y servicios de la organización. Con, frecuencia, se considera a los clientes como el elemento individual más importante dentro del medio de la organización. *Sector fuerza de trabajo.* Está integrado por los empleados inmediatos y potenciales. Las organizaciones necesitan contar con una fuerza de trabajo formada por personal calificado y capacitado. *Sector proveedores.* Las organizaciones obtienen materias primas del sector proveedores del medio ambiente externo. Estas materias primas se convierten en los insumos para el proceso de transformación tecnológica y fabricación de productos para el medio ambiente externo.	*Sector tecnológico.* Incluye el nivel de avance científico y tecnológico en la industria y sociedad en general. *Sector gobierno-político.* Incluye la naturaleza del sistema legal y las leyes específicas relacionadas con el control, la formación y la fiscalización de las organizaciones. *Sector económico.* Se relaciona con la salud económica general del país o región donde opera la organización [tasas de interés, la inflación, etc.]. *Sector cultural-demográfico.* Incluye el número, distribución geográfica edad, sexo y educación de la población en la sociedad. *Sector de recursos financieros.* Se relacionan con la disponibilidad de dinero. Incluye los mercados de acciones y obligaciones, capital, bancos, etc. *Sector naturales-geografía.* Incluye el tipo, cantidad y disponibilidad de recursos naturales como petróleo, carbón y minerales básicos. También, incluye condiciones climatológicas.

FUENTE: ORGANIZACIONES. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos, Daft, R. y Steers, R., (1992). Parte III, cap.10, pp. 379-382.

DIAGRAMA GENERAL DE SECTORES Y SU CONSTITUCIÓN EN AMBIENTES.

FIGURA Nº 6



FUENTE: Adaptado de: ORGANIZACIONES. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos, Daft, R. y Steers, R., (1992). Parte III, cap.10, pp. 379-382 con motivo de tesis de grado de Casanova-Napoletano.

UNIDAD V: CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES.

Existen teorías e investigaciones que señalan a las organizaciones como estáticas y ahistóricas. Tales teorías e investigaciones presuponen la existencia de una estructura organizacional relativamente fija y no cuestionan su etiología. Salama (1991) comenta que un abordaje histórico de la investigación representa un modo alternativo de comprender las organizaciones. Según Henry Mintzberg (Salama, 1991), la ideología y la historia son los verdaderos y más relevantes elementos para estudio de la organización, "ignorar ese hecho en una investigación es ignorar la propia alma de la organización".

El estudio de la historia/biografía de las organizaciones proporcionan a los investigadores ricos *insights* teóricos sobre el desenvolvimiento organizacional (Dyer, Jr. y Wilkins, 1991).

Algunos autores como E. Jacques, L. Greiner, A. Pettigrew, W. Dyer y A. Salama utilizaron como método de estudio para entender el evolución de una organización el *análisis procesal* en vez de utilizar el análisis estático.

En 1951, E. Jacques (Salama, 1991) fue tal vez el primer autor en investigar el desenvolvimiento organizacional utilizando la historia de la empresa. Estudió el pasado organizacional para comprender su actual proceso de cambio. Jacques hace énfasis en el análisis de la historia de una empresa ficticia y en su proceso de evolución, la velocidad de crecimiento y los eventos más relevantes ocurridos desde su origen. Concluye que para entender la situación actual de una organización, hay que considerar la dinámica de ciertos eventos históricos importantes para la vida de la empresa, eventos que dejarán marcas definitivas en la configuración de su presente.

En 1979, A. Pettigrew (Salama, 1991) en un estudio empírico sobre un internado británico, ofrece una visión especulativa de algunos conceptos y procesos asociados al nacimiento y al crecimiento del las empresas. La recolección de datos comenzó en 1972 con un análisis del antes, durante y después del impacto causado por un gran cambio estructural en ciertos aspectos de la organización, como clima y estructura. Para Pettigrew era interesante examinar una organización, o cualquier otro sistema como un sistema continuo, con pasado, presente y futuro. El autor afirma que las organizaciones se modifican de acuerdo a la fuerzas del mercado, sociales y ambientales.

Esos cambios son difíciles de detectar cuando ocurren, pero son fáciles de reconocer cuando se observa al pasado, a través de cambios de estados y de historia de cada empresa.

Para el año de 1980, J. Kimberly y otros (Salama 1991) utilizando la metáfora de la biografía organizacional, afirmó que el comportamiento de la organizaciones se forma a partir de la combinación de factores ambientales e internos ya que estos son considerados aspectos que influyen en los eventos importantes en la vida de las empresas (nacimiento, crecimiento y muerte).

En 1991, M. Pedler y otros (Salama, 1991) describieron recientemente la experiencia de una compañía, en la cual el desenvolvimiento individual y colectivo era la clave para la sobrevivencia de la organización. Sobre ese abordaje dinámico, el autor usa la metáfora de empresa como organismos que cambian con el pasar del tiempo y que atraviesan varios estados vitales turbulentos. Cada empresa enfrenta problemas y circunstancias prácticas que están asociadas a experiencias específicas del pasado. Siguiendo el punto de vista de Greiner, sugiere algunas generalizaciones con relación a los estadios previsibles del ciclo de vida de una empresa.

1.- CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN LARRY E. GREINER.

La teoría que orienta nuestro estudio es la propuesta por Larry E. Greiner[4] (1972). Él subraya la importancia de la historia sobre una organización, toma de los conceptos del legado de los psicólogos europeos (cuya tesis propone que la conducta es determinada principalmente por los acontecimientos y experiencias previas, no por lo que esta delante). Extendiendo esta analogía hasta la organizaciones, discute una serie de fases de desarrollo a través de las cuales pasan las compañías en crecimiento. Para entender esto Grenier se permite ofrecer dos definiciones:

1. *Evolución:* describe los períodos de crecimiento prolongados durante los cuales no ocurre ningún trastorno mayor en las prácticas de la organización.

2. *Revolución:* describe los períodos de disturbios significativos en la vida de la organización.

A medida que una empresa progresa a través de las fases de desarrollo, cada período de evolución crea su propia revolución. Además la naturaleza de la solución ofrecida por la gerencia a cada período de revolucionario, determina si una empresa avanzará hacia la siguiente etapa [de crecimiento evolucionario].

1.1.- FUERZAS CLAVES EN EL DESARROLLO

De un análisis de estudios recientes[5], se desprenden cinco dimensiones clave que son esenciales para construir un modelo de desarrollo de organización, cada dimensión influye sobre las otras a través del tiempo:

---

[4] Profesor Asistente de Conducta Organizacional en la Facultad de Administración de Empresas de Harvard y autor de varios artículos sobre el desarrollo de organizaciones, publicados en Harvard Business Review.

[5] Greiner se ha basado en muchas fuentes para su evidencia: a) numerosos casos reunidos en la Facultad de Administración de Harvard, b) estudios citados en **Organization Growth and Development** editados por H. Starbuck, c) artículos publicados en revistas: Lawrense E. Fouraker y John M. Stopford, "Organization Structure and the Multinational Strategy", **Administrative Science Quarterly** y Malcolm S. Salter, "Management Appraisal and Reward Systems", Journal of Business Policy.

Edad de la organización: las mismas prácticas de organización no se mantienen durante un largo período de tiempo, sin embargo el pasar del tiempo contribuye a la institucionalización de las prácticas administrativas. Como resultado, la conducta de los empleados se vuelve no sólo más predecible sino más difícil de cambiar cuando las actitudes ya han caducado.

Tamaño de la organización: los problemas y soluciones de una empresa tienden a cambiar de manera marcada a medida que aumenta el número de empleados y el volumen de ventas. De manera que el tiempo no es el único factor determinante de la estructura. Además el tamaño incrementado aumenta los problemas de coordinación y comunicación , surgen nuevas funciones y se multiplican los niveles de jerarquía administrativa, y los trabajos se vuelven más interrelacionados.

Etapa de evolución: a medida que aumentan la edad y el tamaño, se hace evidente otro fenómeno: el crecimiento prolongado que el autor llama período evolucionario. El término evolución parece apropiado para describir períodos más tranquilos, puesto que sólo parecen necesarios ciertos ajuste para mantener el crecimiento, siguiendo el mismo patrón de administración.

Etapas de revolución: la evolución sin problemas no es inevitable. No se supone que el crecimiento de la organización sea lineal. Se encuentra evidencia, en muchos estudios de casos, que revela períodos de turbulencia substancial espaciados entre períodos más tranquilos de evolución.

Greiner ha llamado a estos tiempos turbulentos "períodos de revolución" porque exhiben un trastorno de las prácticas administrativas.

La tarea crítica de la Gerencia en este período [revolucionario] es encontrar un nuevo conjunto de prácticas organizacionales que formarán la base para administrar el siguiente período de crecimiento evolucionario. Lo que es bastante interesante es que estas nuevas prácticas eventualmente siembran sus propias semillas de decadencia y producen otro período de revolución y así sucesivamente.

Tasa de crecimiento de la industria: La rapidez con que una organización experimenta fases de evolución y revolución, está estrechamente relacionada al ambiente de mercado en su industria.

1.2.- FASES DE CRECIMIENTO.

Cada período evolucionario se caracteriza por el estilo administrativo predominante que se ejerce para lograr el crecimiento, mientras que el período revolucionario se caracteriza por un problema administrativo predominante que tiene que ser resuelto para que el crecimiento pueda continuar. Es importante notar que cada fase es efecto de la fase anterior, como también causa de la siguiente fase.

FASES DE CRECIMIENTO SEGÚN GREINER.

CUADRO Nº 12

Fases	*Características Período de Evolución*	*Características Período de Revolución*
Fase 1	*Creatividad...* -Los fundadores de la organización generalmente tienen una orientación técnica o empresarial y desprecian las actividades administrativas. -La comunicación entre los empleados es frecuente e informal. -Las largas horas de trabajos se recompensan con salarios modestos y la promesa de los beneficios por ser propietarios. -El control de las actividades proviene de la realimentación inmediata de la información del mercado; la gerencia actúa según las reacciones de los clientes.	*... y la crisis del liderazgo.* A medida que la empresa crece los fundadores, se encuentran que tienen que cargar con responsabilidades administrativas que no desean aceptar. Anhelan los "viejos tiempos", y siguen tratando de actuar como lo hacian en el pasado. Y los conflictos entre los líderes acosados se vuelven más intensos. En este momento se requiere un gerente fuerte, que tenga conocimiento y habilidad necesarios para introducir nuevas técnicas de negocio. Los fundadores se resisten con frecuencia a hacerse a un lado, aunque no son aptos temperamentalmente para estos puestos administrativos. Primera decisión crítica en cuanto al desarrollo: localizar e instalar a un gerente general fuerte, que sea aceptado o que tenga la confianza por parte de los fundadores y que pueda lograr la operación efectiva de la organización.
Fase 2	*Dirección...* -Se introduce una organización funcional para separar la fabricación de las actividades de mercadeo, y los puestos asignados se vuelven más especializados. -Se introducen sistemas de contabilidad para inventarios y ventas. -Se adoptan incentivos, presupuestos y estándares de trabajo. -La comunicación se vuelve más formal e impersonal a medida que se construye una jerarquía de títulos y posiciones. -El nuevo gerente y sus superiores clave adoptan la mayoría de la responsabilidades de dirección, mientras que los supervisores de más bajo nivel son tratados más bien como especialistas funcionales que como gerentes autónomos con poder de decisión.	*... y la crisis de autonomía.* Los empleados de bajo nivel se encuentran restringidos por una jerarquía centralizada y difícil de manejar. Así, la segunda revolución es inminente al desarrollarse una crisis causada por demandas de mayor autonomía por parte de los gerentes de más bajo nivel. La solución adoptada por la mayoría de las empresas es la de proceder hacia una mayor delegación. Pero es difícil para los altos gerentes que antes tenían éxito como directivos, renunciar a sus responsabilidades.
Fase 3	*Delegación...* La siguiente etapa de crecimiento se desarrolla mediante la aplicación exitosa de una estructura organizacional descentralizada. -Se da una responsabilidad mucho mayor a los gerentes de fábrica y de territorios de ventas o mercados. -Se establecen centros de utilidades e incentivos para estimular la motivación. -Los altos ejecutivos de la oficina matriz se limitan a administrar por excepción basándose en informes periódicos del campo. -La gerencia frecuentemente se concentra en nuevas adquisiciones que puedan alinear con otras unidades descentralizadas. -La comunicación desde el alto mando es infrecuente y se trasmite generalmente por correspondencia o breves visitas a las sucursales regionales. -La etapa de delegación resulta útil para alcanzar la expansión a través de una mayor motivación a niveles más bajos.	*...y la crisis de control.* Los gerentes de campo prefieren sus operaciones independientemente, sin coordinar planes, recursos, tecnología y mano de obra con el resto de la organización . se inicia la revolución cuando la alta gerencia procura recuperar el control sobre toda la organización. Algunas altas gerencias intentan regresar a la gerencia centralizada, lo cual generalmente fracasa debido a la extensión de las operaciones. Aquellas empresas que progresan encuentran una solución en técnicas de coordinación especiales
Fase 4	*Coordinación...* Este periodo evolucionario se caracteriza por el uso de sistemas formales para lograr mayor coordinación, y por el hecho de que los altos ejecutivos aceptan la responsabilidad de iniciar y administrar estos nuevos sistemas. Es decir: -Las unidades descentralizadas se incorporan en grupos de productos. -Se establecen procedimientos formales de planeación y se revisan intensamente. -Se contrata numeroso personal administrativo ubicado en la oficina matriz, bajo la supervisión de los gerentes de linea para iniciar programas de control y revisión que abarcan toda la empresa. -Las inversiones de capital se evalúan y reparten juiciosamente entre toda la organización. -Cada grupo de producto es tratado como un centro de inversión en que las utilidades sobre el capital invertido constituyen un criterio importante en la asignación de recursos. -Ciertas funciones técnicas, tales como procesamiento de datos, se centralizan en la casa matriz, mientras que las decisiones de operación diaria permanecen descentralizadas. -Se ofrecen opciones de compra de acciones, y planes de reparto de utilidades a nivel de toda la empresa para fomentar la identificación con la organización entre el personal. -Animan a los gerentes de grupos a ver más allá de las necesidades de sus unidades locales.	*...y la crisis del papeleo.* Gradualmente se crea una falta de confianza entre linea y administración, y entre la casa matriz y las sucursales. La proliferación de sistemas empieza a exceder su utilidad; se crea una crisis de papeleo. Los gerentes de linea se resisten cada vez más a la enérgica dirección administrativa de aquellos que no están familiarizados con las condiciones locales. Los cuerpos directivos, por otro lado, se quejan de gerentes de linea poco cooperativos y mal informados. Conjuntamente, ambos grupos critican el sistema de papeleo burocrático que se ha desarrollado. Los problemas toman procedencia sobre la resolución de problemas y se aplaca la innovación.
Fase 5	*Colaboración...* Enfatiza la fuerte colaboración interpersonal para vencer la crisis del papeleo. Esta fase subraya una mayor espontaneidad en la acción administrativa, a través de equipos de trabajo y de hábil confrontación de diferencias interpersonales. El control social y la auto disciplina reemplazan al control formal. -El enfoque está sobre la resolución rápida de los problemas a través de la acción en equipos de trabajos. -Los equipos se integran con personal de distintas áreas funcionales. -Los expertos administrativos de la oficina matriz se reducen en número, se reasignan y se combinan en equipos interdisciplinarios, para asesorar a las unidades de campo, no para dirigirlas. -Una estructura de tipo matriz se usa frecuentemente para reunir los equipos idóneos para los problemas correspondientes. -Los sistemas y fórmulas anteriores se simplifican y se combinan en sistemas que cumplen múltiples objetivos. -Se celebran juntas frecuentes de gerentes clave para atacar las principales áreas problemáticas. -Se utilizan programas educativos para entrenar a los gerentes en la formación de su conducta, con el fin de lograr un mejor trabajo de equipo y la resolución de los conflictos. -Los sistemas de información en tiempo real se integran a la toma de decisiones diarias. -Las recompensas económicas están orientadas más bien hacia el rendimiento en equipos que hacia el logro individual. -Se estimula la experimentación con nuevas prácticas en toda la organización.	*...y la crisis de?* Aunque existe poca evidencia clara, se imagina el autor que la revolución se centrará alrededor de la "saturación psicológica" de los empleados, que se sienten física y emocionalmente exhaustos debido a la intensidad del trabajo en equipo y la fuerte presión que representa la búsqueda de soluciones nuevas. Tiene el presentimiento Greiner, de que la revolución de la fase 5 se resolverá a través de nuevas estructuras y programas que permitan a los empleados descansar, reflexionar y revitalizarse periódicamente.

FUENTE: EVOLUCIÓN Y REVOLUCIÓN CONFORME CRECEN LAS ORGANIZACIONES. GREINER, L. (1972), Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Lecturas selectas Nro. 25. Boston, Massachusetts. 1981. E.U.A.

Finalmente, la evolución no es un asunto automático. Es una lucha por sobrevivir. Para progresar, las empresas tienen que introducir conscientemente estructuras planeadas que no sólo constituyan soluciones a una crisis actual, sino que también sean idóneas para la próxima fase de crecimiento.

Una consciencia de este efecto debe ayudar a los gerentes a evaluar los problemas de la empresa con mayor comprensión histórica; mejor aún, estarán en posición de predecir problemas futuros y por ello, preparar soluciones y estrategias para hacer frente a estos problemas antes de que una revolución se vuelva incontenible y se escape del control de la empresa.

UNIDAD VI: INDUSTRIA TEXTIL VENEZOLANA.

De acuerdo con la clasificación de los sectores industriales recomendada por las Naciones Unidas (Rosales, 1994), la industria textil, identificada con el código 321, agrupa a los establecimientos industriales dedicados a la fabricación de textiles. En las estadísticas oficiales del país [OCEI], la industria textil se divide en seis categorías:

3211 Hilado, tejido y acabado de textiles.

3212 Artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir.

3213 Fábricas de tejidos de punto.

3214 Fabricación de tapices y alfombras.

3215 Cordelería.

3219 Fabricación de textiles, n.e.p.(no especificados previamente).

En el caso de Venezuela, las estadísticas oficiales demuestran que existe una alta concentración de la actividad textil en el subsector 3211 de hilado, tejido y acabado de textiles, al cual corresponde aproximadamente el noventa por ciento de la producción de todo el sector. Le sigue en importancia los tejidos de punto (código 3213). Otra característica de la industria textil venezolana es su alta concentración en la denominada gran industria[6].

1.- DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA (ROSALES, 1994).

La industria textil (Rosales, 1994) puede definirse como una industria intrincada. Depende fuertemente de la calidad y disponibilidad de la materia básica que emplea: fibras textiles naturales y artificiales. Al mismo tiempo, su producción en gran parte, va al

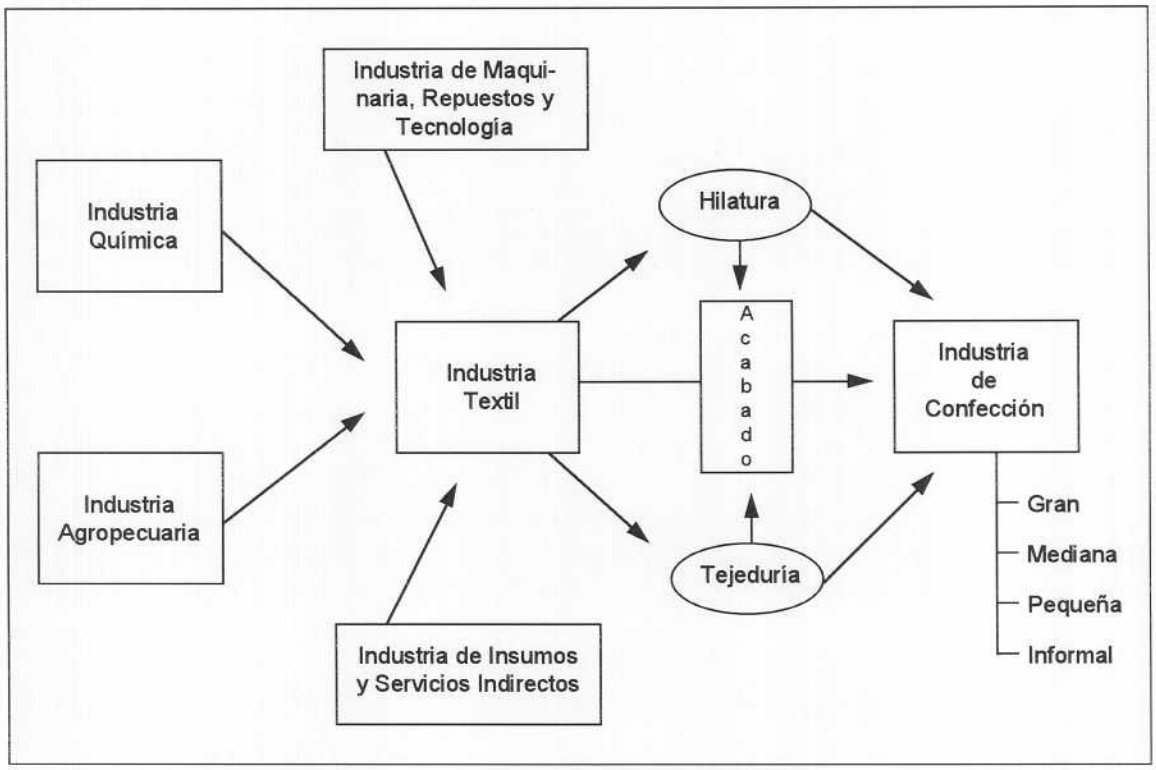
[6] Establecimientos con más de cien trabajadores (OCEI, 1993).

consumidor final sino a través de otras industrias que emplean sus productos como insumos en sus respectivos procesos.

Los segmentos de la industria textil que comprenden las cadenas fibras-productos más relevantes, en relación con la industria textil venezolana: son los constituidos por las empresas que procesan fibras naturales de algodón y lana, fibras orgánicas celulósicas y toda una gama de fibras sintéticas que producen hilados, telas y lencería.

INDUSTRIAS RELACIONADAS CON LA INDUSTRIA TEXTIL.

FIGURA Nº 7



FUENTE: Industria Textil. Rosales, R. (1994), Ediciones IESA, cap. La Industria Textil Venezolana, p. 12.

1.1.- PRODUCTOS.

Los principales segmentos de la demanda atendida por la industria textil venezolana, son tres: confección de prendas de vestir, telas para productos del hogar y telas industriales. En cada uno de los sub-segmentos puede encontrarse una división adicional en función del tipo del tipo de tela: plana o tejido de punto. El segmento de la confección es el principal mercado de la industria textil venezolana.

1.2.- COMPRADORES.

Los principales compradores de los productos textiles son los confeccionistas.

Un segundo grupo de compradores de la industria textil lo constituyen los pequeños confeccionistas ligados a las empresas textileras, vía comercializadoras, a través del financiamiento de sus compras.

El tercer tipo de clientes de las textileras, esta representado por pequeños confeccionistas no atados a estructuras de crédito y que por sus bajos e irregulares volúmenes de compras indican que deben acceder a telas a través de almacenes.

1.3.- PRODUCCIÓN.

Los costos de producción más importantes del sector textil son los que tiene que ver con sus equipos, por su tamaño, depreciación, disponibilidad, mantenibilidad, flexibilidad, capacidad y agilidad para cambiar de mezclas de producto, uso y actualización tecnológica, lo que incide notablemente en la estructura de costos de las empresas. Otros costos son los de materia prima y el de mano de obra, aunque importantes, están relativamente fuera del alcance de las empresas. En los últimos años,

los abultados inventarios del algodón en China, presionan a la baja de los precios y la sobrecapacidad de producción en fibras sintéticas [de los países en vías de desarrollo] también indica que es poco probable un incremento en sus precios.

Existe una separación física del proceso textil en tres etapas. La hilatura, la tejeduría y el acabado; el avance tecnológico de la industria no se lleva acabo en forma simultánea y uniformemente en todo el proceso. Generalmente, el avance tecnológico en una de las etapas convierte a las otras en cuellos de botellas, que a su vez, demandan innovación tecnológica para su eliminación, desplazándose el cuello de botella a otra parte del proceso. Tal presión innovadora hace a la industria textil una demandante casi continua de capital para realizar modestas inversiones en mejoras y actualización tecnológicas.

2.- INSUMOS DE LA INDUSTRIA TEXTIL VENEZOLANA.

La estructura de consumo de las fibras textiles está a favor del algodón, siguiéndole el poliester y sus variedades, y la fibra sintética, que se obtiene de productos y procesos químicos. En el caso del algodón se han hecho esfuerzos por el desarrollo de su cultivo, que han dado como fruto la disminución de las importaciones en algunos períodos [por ejemplo, en 1968 las importaciones cubrieron el 37,8% del consumo aparente y para 1983 esa participación se redujo al 24%. En 1974 la producción nacional abasteció casi el 100% de la demanda. Para 1989 la producción nacional de algodón alcanzó 87.228 toneladas, contrayéndose a 85.147 toneladas en 1990 y a 71.876 en 1991] (OCEI, 1991).

2.1.- MANO DE OBRA.

Según Ramón Rosales (1994), los representantes textileros han argumentado frecuentemente, que las rigideces de la legislación laboral venezolana tiene una incidencia en la estructura de costos, además de las tradicionales relaciones conflictivas obrero-patronales que afecta a ésta. En los años sesenta muchos conflictos laborales fueron motivados por las condiciones de seguridad industrial y pésimas relaciones de la gerencia-accionistas con los sindicatos. Durante los setenta los motivos principales fueron salariales, mientras que desde los ochenta han sido la defensa de los puestos de trabajo y la resistencia a los despidos y cierres de planta.

No es tanto la mano de obra lo que afecta la competitividad de las empresas textileras, sino las rigideces en cuanto a las prestaciones sociales y las restricciones para despedir personal en momentos de depresión de la actividad económica.

La obtención de mano de obra calificada no es mayor problema en cuanto a la operación de las máquinas de hilatura y tejeduría, siendo critico para el área de acabado y sobre todo para el mantenimiento de los equipos (Rosales, 1994).

2.2.- TECNOLOGÍA.

Actualmente (Rosales, 1994), según estimaciones de directivos de la Asociación Textil Venezolana, están activos alrededor de 5.000 telares, de los cuales una buena proporción, pero no se sabe exactamente cuántos, tienen una antiguedad menor a diez años. En acabado, no se disponen de cifras, pero existe consenso de que es el área más atrasada tecnológicamente y donde habría que hacer un esfuerzo de inversión, sobre todo si se desea producir las telas para los segmentos exigentes en variedad y calidad del estampado.

3.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO TEXTIL.

Según Brito, R.; Piccio, F. y Lee, C. (Kastner, Mejías y Portela, 1993) el típico proceso textil comprende tres fases sucesivas: hilatura, tejido y acabado. No todas las textileras llevan a cabo estas tres fases, pero las más grandes, en general, sí lo hacen.

A continuación se describen en forma genérica las tres fases básicas mencionadas[7]:

3.1.- PROCESO DE HILATURA.

Este proceso convierte en hilo a una masa de fibras heterogéneas.

La materia prima, por ejemplo el algodón, pasa por diferentes procesos para convertirse en hilo: mezcla, limpieza y apertura; preparación de las mechas y construcción del hilo propiamente. Otras materias primas podrían ser la viscosa y en menor proporción las fibras sintéticas.

A.- MEZCLA, LIMPIEZA Y APERTURA.

Es efectuada por las ABRIDORAS, MEZCLADORAS Y BATANES. Se juntan las fibras de diversas pacas de algodón/viscosa/u otra materia prima en la forma más homogénea posible y se dispersan y limpian al máximo. Las fibras entran en forma de copos a las ABRIDORAS y salen de los BATANES transformadas en napas.

B.- PREPARACIÓN DE LAS MECHAS.

Es efectuada por las CARDAS, MANUARES Y MECHERAS. En las CARDAS se disponen las fibras paralelamente, se termina su limpieza, se eliminan las fibras cortas y las inmaduras y se transforma la napa en una cinta. Varias cintas son reunidas y

[7] Estos procesos fueron reformulados con ayuda del Sr. José León, Instructor Técnico del INCE-TEXTIL, mediante una entrevista y con apoyo del manual: **Casos de estudio: Textiles Canaima, S.A.** KASTNER, G.; MEJÍAS, T.; PORTELA, C. (1993): Ediciones I.E.S.A. Caracas, Venezuela.

estiradas en los MANUARES para formar una sola con mejor orientación de las fibras y mayor uniformidad en el peso de la cinta. En las MECHERAS, la cinta es estirada para reducir su diámetro y formar el pabilo, el cual es torcido ligeramente para aumentar su resistencia.

C.- CONSTRUCCIÓN DEL HILO.

El pabilo se transforma en las CONTINUAS en un hilo continuo y resistente de título determinado, mediante el estiraje adecuado y la torsión que fija las fibras en su posición definitiva.

Finalmente en las ENCONADORAS, este hilo se coloca en conos que tienen una mayor cantidad de hilo por unidad, y se limpia de partes gruesas y empalmes mal hechos. El hilo enconado pasa a telares circulares o de género de punto

En el proceso de hilatura pueden intervenir otras máquinas para obtener hilos adecuados a determinados requerimientos, como por ejemplo, hilos peinados, hilos teñidos o retorcidos adicionales. En el proceso de hilatura son muy importantes la homogeneidad del material (que se logra mediante la mezcla, con el objeto de reducir al mínimo las diferencias de calidad de la materia prima de una paca a otra), y la temperatura y humedad que deben mantenerse en las diferentes salas de operación.

3.2.- EL PROCESO DE TEJIDO.

Este proceso es el que en definitiva genera la tela. Hay diferentes tipos de tejidos, entre ellos el de *punto,* que se realizan en distintos tipos de telares.

El tejido de punto, es aquel en el cual el hilo se entrelaza consigo mismo en forma de cadena, se caracteriza por ser un tejido elástico sin que la materia prima lo sea.(INCE-TEXTIL, 1992)

3.3.- EL PROCESO DE ACABADO.

Las telas son sometidas a procesos de acabado con la finalidad de darles características especiales; mayor resistencia, colorido, protección, atractivo, etc. Estos procesos pueden ser mecánicos, efectuados mediante rodillos, ramas tensoras, cilindros perforados, etc.; y químicos, realizados con ácidos, blanqueadores, resinas, almidón, etc. Podemos hablar principalmente de los siguientes tipos de acabado: preliminares [blanqueo y mercerizado[8], etc.], teñido, estampado y finales [calandrado, secado, perchado, encogido, etc.].

[8] Este proceso se da sólo en el caso de que el hilo utilizado para fabricar la tela no este mercerizado.

FE DE ERRATAS.

En el Resumen (2da. Pág):

- faciltadores: debería decir "facilitadores".

En el Índice General (4ta. Pág):

- Referncias: debería decir "Referencias".

En el Índice de Figuras (2da. Pág):

- Estrategia Creación de ventajas: debería decir Estrategia-Creación de ventajas.

En el Marco Teórico:

- Pág. 23: Organizacional: debería decir "Organización".(Cuadro Nº 3)
- Pág. 33: el: debería decir "en".
- Pág. 41: en: debería decir "el".
- Pág. 46: Grenier: debería decir "Greiner".
- Pág. 47: ajuste: debería decir "ajustes".

En el Marco Metodológico:

- Pág. 63: es: debería decir "se".
- Pág. 64: En el Cuadro Nº 13: son 10 ítems en la dimensión "Entorno".
- Pág. 65 y 67: Standarización: debería decir "Estandarización".
- Pág. 66: año: debería decir "años".
- Pág. 69: (ver cuadro nº 16): debería decir "(ver cuadro nº 17)".
- Pág. 72: 26 ítems: debería decir "27 ítems".

En Análisis y Discusión de Resultados:

- Pág. 98: empresa: debería decir "empresas".

En Conclusiones y Recomendaciones:

- Pág. 105: Suprimir "de".

En Bibliografía:

- Pág. 112: En el libro de Villalba (1996): Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se lleva a cabo:

Según el tipo de información a obtener es *cualitativa* debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad [propiedades, carácter, atributos o modalidades] y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite.

Descriptiva, según Dankhe (Hernández, R. et al, 1995) en vista de que:

> **"Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.**
> **Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo, se relaciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así - y valga la redundancia - describir lo que se investiga".**
>
> (Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la Investigación, McGraw-Hill, México, 1991, p. 60.)

Se realizará un *proceso inductivo*[9] no estadístico; y por último, según la estrategia empleada será *de campo* (Hernández, R. et al, 1995), ya que se basa en métodos que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad [ambiente natural de los sujetos] (Hernández, R. et al, 1995).

Como ninguna investigación parte de cero, todas suponen una primera fase exploratoria, estos estudios exploratorios sirven para "preparar el terreno" y generalmente anteceden a otro tipo de investigación por lo que sólo en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismo.

[9] Esta estrategia de investigación que integra aspectos cualitativos, descriptivos e inductivos fue utilizada por la Dra. Linda Hill, profesora adjunta en el campo de la conducta organizacional y la administración de recursos humanos de la Harvard Business School, en su investigación con respecto a ¿Qué significa ser gerente? (Hill, Linda, 1993; pág. 318)

La fase exploratoria del estudio consistió en:

- Consultar y recopilar información en cuanto al entorno del Sector Textil Venezolano. Para esto se recurrió a la hemeroteca electrónica, publicaciones del I.E.S.A. y una entrevista con el Director Ejecutivo de la A.T.V. [Asociación Textil Venezolana].

- Consultar y recopilar información sobre los modelos y diseños organizacionales, con el fin de poseer un soporte teórico apropiado para abordar el estudio de la organización.

- Consultar a profesores expertos en el área organizacional para que nos aportaran algunas ideas con respecto a la forma en que debían ser estudiadas las organizaciones.

Esta fase exploratoria nos permite ver como diversos especialistas abordan la materia, delimitar y formular el problema de la investigación y elaborar el marco teórico.

Los estudios realizados anteriormente sobre el sector textil, las bases teóricas y los datos recogidos se espera nos lleven a identificar las pautas de crecimiento del sector estudiado.

2.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Según Christensen (Sierra, 1994), el diseño, que se realiza con el fin de guiar el logro de los objetivos de la investigación, se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas [objetivos] planteadas en la misma, y conociendo que si el diseño está bien concebido, el producto último de un estudio tendrá mayores posibilidades de ser válido, se da la necesidad de desarrollar un diseño de investigación aplicado al contexto particular de la misma.

Se entiende, entonces, por "Diseño de Investigación" el conjunto de opciones metodológicas que configuran específicamente una investigación dada, pudiéndose indicar que ésta, es una investigación de carácter no experimental (Hernández, R. et al, 1995), puesto que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y dimensiones, y en la cual se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Dentro del grupo de los diseños no experimentales existen otras clasificaciones más específicas , dentro de éstas la presente investigación corresponde al *diseño longitudinal panel* (Hernández, R. et al, 1995), ya que se recolectan datos, sobre los mismos grupos específicos, a través del tiempo en puntos o períodos especificados, para hacer inferencias respecto a la evolución o cambio de una o más variables.

2.1.- PASOS DEL DISEÑO.

- Estudio bibliográfico, revisión de artículos de periódicos nacionales para el período señalado, entrevistas a expertos en el Sector Textil en general y a expertos en el estudio de organizaciones.

- Selección de las teorías consideradas elementos orientadores y desarrollo de las mismas.

- Descripción de la evolución histórica del sector textil (elementos que lo afectaron en base a artículos de prensa nacionales para el período señalado).

- Diseño del instrumento en función de las teorías orientadoras y los elementos claves encontrados en la fase exploratoria de la investigación con respecto al entorno.

- Validación del instrumento.

- Aplicación del instrumento.

- Tabulación y procesamiento de los datos.

- Análisis de resultados.

- Discusión de resultados y Conclusiones.

3.- VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.

Una variable es (Hernández, R. et al, 1995) "una propiedad que puede variar [adquirir diversos valores] y cuya variación es susceptible de medirse".

Nuestra investigación consta de una variable, el crecimiento organizacional, que pretende medirse a través de un conjunto de dimensiones con sus respectivos indicadores.

Definición de la variable objeto del estudio: el **crecimiento organizacional** es refiere al incremento [o disminución] de la capacidad productiva de una organización y sus recursos disponibles, las personas, la estructura, la tecnología [foco interno] y el ambiente exterior en el que funciona [foco externo], llamados éstos elementos claves por Davis y Newtrom (1993).

En términos operacionales lo que se pretende medir con esta variable es el crecimiento [positivo o negativo] de las organizaciones en términos de la evolución de su **estrategia, estructura y relación con el entorno**, cada una de éstas dimensiones, para efectos del estudio, esta integrada por un conjunto de indicadores que serán mencionados a continuación.

VARIABLE, DIMENSIONES E INDICADORES DEL ESTUDIO.

CUADRO Nº 13

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA	Tamaño	16
		Formalización	2-3-4-5-6
		Complejidad	7-8-9
		Alcance del control	10-11
		Centralización/Descentralización.	12-13
		Profesionalismo	14-15
		Configuración del personal	16
	ESTRATEGIA	Características de la Estrategia	17-18-19
		Eficacia de la Estrategia	20-21-22-23-24-25
		Tipos de Estrategia	17-26
	ENTORNO	Materia Prima	1
		Producto	2-3
		Personal Calificado	4
		Régimen Cambiario	5
		Sector Confección	6
		Importación/Exportación	7
		Competencia Desleal	8
		Financiamiento	9
		Sindicatos	10
		Tasa de Interés	11

FUENTE: Datos compilados de la revisión de lecturas (Daft, R. y Steers, R., 1992; Mintzberg, H. y Quinn, J. B., 1991 y Servicio de Hemeroteca Electrónica U.C.A.B.) realizadas por Casanova-Napoletano con motivo de tesis de grado.

DEFINICIONES NOMINALES Y OPERACIONALES DE LOS INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN.

CUADRO Nº 14

Indicador	Definición Nominal	Definición Operacional
Tamaño	Magnitud de la organización.	Se mide en base al número de trabajadores.
Formalización	Standarización de los procesos de trabajos, mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción, reglamentos, etc.	Mide la cantidad de documentación escrita y formal en las organizaciones (Manuales de políticas, reglamentos y descripciones de puestos).
Complejidad	Número de subpartes dentro de una organización que deben estar relacionadas y ser coordinadas.	Se mide en tres formas: 1)Vertical: identifica el número de niveles gerenciales dentro de la jerarquía de autoridad. 2)Horizontal: mide el número de departamentos. 3)Geográfica: identifica si las oficinas y personal de la organización se ubica en uno o múltiples sitios geográficos
Alcance del Control	Números de subordinados que dependen de un gerente.	Mide el número de subordinados que tiene un supervisor y los ubica en rangos de amplio-estrecha.
Centralización/Descentralización	Concentración o delegación de la autoridad en los niveles de la organización.	Se mide identificando quien fija los objetivos de la organización y quien fija los precios de los productos.
Profesionalismo	Es el nivel de capacitación de los empleados.	Mide la capacidad general de personal [nivel de educación, capacitación específica, experiencia]
Configuración del Personal	Distribución de las personas en cuadros administrativos, de oficina y profesional.	Se mide mediante razones: razón del pers. administrativo, razón del pers. obrero, razón del pers. Gerencial, razón del pers. supervisorio.
Características de la Estrategia	elementos que identifican a las acciones llamadas estratégicas.	Se mide constatando si están presentes en las acciones de la empresa.
Eficacia de la Estrategia	Se refiere a elementos que debe poseer o criterios que debe cumplir una estrategia.	Se mide verificando que las acciones de la empresa posean estos elementos o cumplan con estos criterios.
Tipos de Estrategia	Formas que pueden adoptar las acciones estratégicas de una organización.	Se mide identificando que clase de estrategia esta utilizando la empresa.
Materia Prima	Materiales que pueden ser transformados en productos para la venta o consumo	Se mide identificando cuáles han sido las principales oportunidades y problemas en la obtención de éstas y cómo se han enfrentado a esto.
Demanda del Producto	Las diversas cantidades de un producto, por unidad de tiempo, que un comprador está dispuesto a adquirir.	Se mide identificando si han tenido momentos en los que la demanda haya experimentado bajas o altas considerables y qué acciones a tomado la empresa frente a esto.
Personal Calificado	Personal que debe tener los conocimientos, habilidades, las actitudes y los comportamientos para desempeñar un cargo específico.	Se mide identificando los problemas que han tenido las empresas de estudio para obtenerlo y como han resuelto esto.
Régimen Cambiario	Política económica implementada por el Estado para controlar la compra y venta de divisas.	Se mide identificando los efectos de éstas en la organización y como se enfrentaron a ellos.
Relaciones con el Sector Confección	Aspecto cualitativo de las relaciones entre estos dos sectores.	Se mide identificando las características o formas que adopta esta relación.
Importación/Exportación	Compra-venta de bienes y servicios por parte de un estado al exterior.	Se mide identificando sus experiencias de exportación y como se han visto afectados por acuerdos de integración comercial.
Dumping	Venta en un producto en otro país por un valor menor del que tiene en su mercado interno	Se mide identificando como las empresas de estudio se han visto afectadas por esto y que acciones han tomado para enfrentarse a este hecho.
Financiamiento	Aportar el dinero necesario para una empresa.	Se mide identificando si la empresa a utilizado algún financiamiento, a qué ente.
Sindicatos	Aspecto cualitativo de las relaciones entre el sindicato y la empresa.	Se mide identificando las caracteristicas de la relación entre ambos
Tasa de Interés	Cantidad de dinero, proporcional en su cuantía y tiempo de duración al valor y período que tarda en pagarse la deuda contraída, siempre que en el pacto de las parte deudora y acreedora se haga contar su existencia y forma de pago.	Se mide identificando como se vieron afectados por este hecho y que acciones tomaron para enfrentar ésta situación

FUENTE: Datos compilados de la revisión de lecturas (Daft, R. y Steers, R., 1992; Mintzberg, H. y Quinn, J. B., 1993 y Servicio de Hemeroteca Electrónica U.C.A.B.) realizadas por Casanova-Napoletano con motivo de tesis de grado.

4.- POBLACIÓN, MUESTRA Y VOCEROS CALIFICADOS.

La unidad de análisis según Hernández, Fernández y Baptista (1995) se refiere a "quiénes van a ser medidos", en esta investigación la misma corresponde a los que hemos llamados *voceros calificados*[10], expertos con más de 10 años en el sector textil, existe uno por cada empresa que participó en el estudio.

Vocero Calificado	Descripción del Vocero
Empresa 1	Gerente de Crédito y Cobranzas, realiza funciones en el área de informática y desempeño el cargo de Gerente de Planta. Tiene 10 años laborando en la empresa.
Empresa 2	Gerente de Ventas. Tiene 32 años laborando en la empresa.
Empresa 3	Gerente de Servicios Administrativos. Tiene 37 año laborando en la empresa.
Empresa 4	Gerente de Ventas. Tiene 10 años trabajando en la empresa.
Empresa 5	Gerente General. Hija de la propietaria de la empresa.

FUENTE: Entrevista realizada a los voceros calificados [sujetos tipos] con motivo de tesis de grado de Casanova-Napoletano.

Las empresas seleccionadas para llevar a cabo el estudio pertenecen al sector textil; según la clasificación recomendada por las Naciones Unidas (Rosales, 1994) dicho sector está conformado por seis categorías de empresas:

1) Hilado, tejido y acabado de textiles.

2) Artículos confeccionados de materias textiles, excepto prendas de vestir.

3) Fábricas de tejidos de punto.

4) Fabricación de tapices y alfombras.

5) Cordelería.

6) Fabricación de textiles, n. e. p. no especificados previamente.

[10] Que posean conocimientos sobre los procesos básicos de la industria donde laboran y tengan una posición jerárquica importante y determinante por su rol respecto a decisiones y acciones organizacionales relevantes.

Para efectos de ésta investigación se estudiarán aquellas empresas que elaboran tejidos de punto y al menos sus dependencias administrativas se encuentren ubicadas en el Distrito Federal.

Se trabajará con una *muestra dirigida de sujetos-tipos* , ésta se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad, y la standarización, es importante aclarar que cuando se utiliza este tipo de muestra los resultados son generalizables sólo a la muestra o a muestras similares. Ésta estará integrada por cinco empresas[11] que elaboran tejidos de punto con las siguientes características:

1) Diez años de permanencia en el mercado [No excluye a las que tengan más de diez años de permanencia en el mercado].

2) Participación significativa en el mercado [las empresas estudiadas se encuentran entre las 10 primeras del área de acuerdo a un índice proporcionado por la Asociación Textil Venezolana].

Para la aplicación tanto de la entrevista como del cuestionario fue necesario elaborar una lista de empresas [8 empresas] con las características antes mencionadas. Finalmente, no todas pudieron brindar su aporte para la investigación, lo cual condujo a continuar el proceso sólo con aquellas que estuvieron dispuestas a hacerlo. Cada organización eligió, en función de las características que requeríamos, el experto a quien se le aplicaría los instrumentos de recolección de información. Seguidamente presentaremos una breve descripción de las empresas estudiadas.

[11] Tomando en cuenta las consideraciones acordadas con las empresas sus nombres no aparecerán en la presente investigación, sin embargo, cada una tendrá un resumen individual y otro comparativo con las otras.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS.

CUADRO Nº 15

Empresa	Descripción
Empresa 1	Fundada en 1964, su planta e instalaciones administrativas se encuentran situadas en el Distrito Federal. Los productos que fabrican son telas para la elaboración de chemisse, monos, franela, forros de carro; rib y texturizan hilo de poliester.
Empresa 2	Fundada en 1958, su planta e instalaciones administrativas se encuentran situadas en el Distrito Federal. Los productos que fabrican son telas para la elaboración de monos, franela; tela tipo galleta, interlock, fleece y rib y franelas confeccionadas.
Empresa 3	Fundada en 1951, sus instalaciones administrativas se encuentran situadas en el Distrito Federal y su planta en la ciudad de Maracay. Los productos que fabrican son telas, polímeros, fibras de poliester; algodón [cultivo, desmonte y comercialización], fibras, filamentos, tejidos y telas [planas y de punto]; fibra de vidrio.
Empresa 4	Fundada en 1983, sus instalaciones administrativas se encuentran situadas en el Distrito Federal y su planta en los Valles del Tuy. Los productos que fabrican son telas para la elaboración de monos, franela, chemisse, de forro y rib.
Empresa 5	Fundada en 1958, su planta e instalaciones administrativas se encuentran situadas en el Distrito Federal. Los productos que fabrican son prendas de vestir, para esto elaboran la tela y los diseños.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los voceros calificados de cada empresa estudiada con motivo de tesis de grado de Casanova-Napoletano.

5.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.

Según Carmines y Zeller (Hernández, R., et al, 1995), "medir es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos", proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles en términos del concepto que el investigador tiene en mente, en esta investigación los instrumentos que se utilizarán para obtener la información serán: *entrevistas dirigidas y estructuradas y cuestionarios* aplicados a los voceros calificados.

5.1.- REQUISITOS QUE DEBE CUBRIR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Validez relacionada con el contenido (Hernández, R., et al, 1995) *: se refiere al* grado en que el instrumento mide la variable que pretende medir, es decir, que refleje un dominio específico de contenido de lo que se mide.

Confiabilidad: se refiere a que el instrumento de medición, en aplicaciones repetidas al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Con el objeto de garantizar validez y confianza, en términos de lo anteriormente definido, tanto el cuestionario como la entrevista fueron sometidos al *juicio de expertos.*

Las personas consultadas fueron cuatro profesionales conocedores del área organizacional y la metodología de investigación. Cada uno de ellos analizó los instrumentos presentados por separado y realizó las modificaciones pertinentes para la aprobación final.

JUECES QUE VALIDARON LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

CUADRO Nº 16

Jueces	
Lic. José Naranjo	Licenciado en Relaciones Industriales [U.C.A.B].Post-grado en Desarrollo Organizacional.
Lic. Francisco Herrera	Licenciado en Relaciones Industriales y Abogado [U.C.A.B.]
Lic. Zenaida Astros	Licenciada en Psicología Clínica [U.C.V.]. Post-grado en Orientación y Asesoría [U.S.B.]
Lic. Claret Casanova	Licenciada en Psicología Clínica [U.C.V.]
Ing. Aquiles Ortiz	Director Ejecutivo de la Asociación Textil Venezolana.

FUENTE: Sección de datos personales del formato de validación suministrado a los jueces.

Además de la validación por medio de jueces, se llevo a cabo una prueba piloto [se aplicó tanto el cuestionario como la entrevista a tres pequeños empresarios del sector] con la intención de analizar si las instrucciones se comprendían y si los ítems funcionaban adecuadamente.

5.2.- ENTREVISTA.

Se escogió esta técnica de recolección de información por considerarla la más apropiada para abordar el impacto del entorno en el crecimiento de las organizaciones estudiadas. Para elaborar las pautas de entrevista recopilamos todos los artículos publicados por la prensa nacional [El Nacional, El Universal, El Diario de Caracas, Últimas Noticias, Economía Hoy, Daily Journal, El Nuevo País, El Globo] para el período comprendido entre Abril de 1987 y Abril de 1996, estos artículos fueron analizados con el objeto de elaborar categorías que agruparan los principales problemas, situaciones o acciones que afectaron al sector textil en el período señalado [ver cuadro nº 16]. En

segundo lugar se procedió a elaborar un formato de entrevista en el que están contenidos elementos importantes para buscar información sobre el impacto del entorno en el crecimiento de cada uno de los casos de estudio. Este formato esta constituido por diez preguntas abiertas cada una de éstas contiene a su vez otras dos que profundizan sobre los efectos y acciones de la organización frente a los tópicos tratados. Finalmente, se entrevistó con él, a un experto del sector textil [Director ejecutivo de la Asociación Textil Venezolana], con el fin de agregar algún otro elemento que hiciese falta [ver formato de entrevista en anexo nº 1]

SUCESOS DEL ENTORNO QUE FUNDAMENTA LAS CATEGORÍAS DE LA ENTREVISTA. [PARTE A]

CUADRO Nº 17

Nota: Los recuadros en blanco significan que no se enontró información al respecto en el material hemerográfico consultado.

Acciones del entorno en :	1987	1988	1989	1990	1991
Materia Prima	Retraso en entrega de autorizaciones para importar algodón.	Incrementos de materia prima importada.	Producción de algodón nacional protegida por aranceles y restricciones cuantitativas [en importación de algodón], hace que la industria nacional no sea competitiva.		
Producción					
Personal Calificado					
Régimen Cambiario	Se mantiene regulación del dolar [cambio a 7,50 Bs. por $ para materia prima].	Industria textil se beneficia con nuevo régimen cambiario. Dificultades para obtener divisas.	Se completó decreto de unificación cambiaria que provocó pérdida al sector textil. No reconocimiento de las cartas de créditos.		
Sector Confección		Búsqueda de a-cuerdo con sector textil por encarecimiento del producto final.			
Importación/ Exportación		Nuevo régimen de importaciones.	Denuncian distorsiones en aranceles de aduana. Ingresos de productos importados debido a la baja de aranceles.		Apertura total y libre comercio [sector andino]. Baja arancelaria perudica a la industria textil.
Competencia Desleal					
Financiamiento				Corporación Interamericana estudia posibilidad de brindar apoyo financiero a proyectos de la industria textil.	
Sindicatos					
Tasa de Interés					

FUENTE: Recopilación de datos hemerográficos [El Nacional, El Universal, El Diario de Caracas, Últimas Noticias, Economía Hoy, Daily Journal, El Nuevo País, El Globo] para el período comprendido entre Abril de 1987 y Abril de 1996 con motivo de tesis de grado de Casanova-Napoletano.

SUCESOS DEL ENTORNO QUE FUNDAMENTE LAS CATEGORÍAS DE LA ENTREVISTA. [PARTE B]

CUADRO Nº 17

Acciones del entorno	1992	1993	1994	1995	1996
Materia Prima	Según la E.C.S.I. 1992, la obtención de materia prima fue el factor fundamental que frenó el desarrollo de la industria textil.		Por falta de divisas se dificulta la obtención de materia prima		
Producción		Descenso de pedidos en el 1er. trimestre del año.			Incremento general de la producción industrial. El sector textil fue el que menos se incrementó.
Personal Calificado	Según la E.C.S.I. 1992, había escacez de personal calificado.				
Régimen Cambiario			La industria se frena por falta de divisas [problemas con la aprobación de soli citud de divisas]. Al mismo, tiempo la suspención de ventas de divisas favorece al sector textil [evita la importación de productos y competencia desleal], pero ocasiona desabastecimiento en el sector confección.		Aprobación de solicitudes de divisas.
Sector Confección		El sector confección decide dedicarse a la importación. Se debilita el sector textil por caida de las ventas del sector confección			
Importación/ Exportación	Acuerdo arancelasrio entre Venezuela y Colombia [liberación del comercio textil]. Acuerdo aduanero entre 5 paises andinos. En el grupo de los tres se piden condiciones especiales para la industria textil de Venezuela y Colombia [desgravación lenta].	Definidas reglas de libre comercio en el G3. Venezuela y Colombia serán los últimos en integrarse al plan [se detienen la apertura en Venezuela, mientras no se apliquen medidas a nivel de aduanas]. Acuerdo comercial entre Venezuela y Chile.	Se posterga la firma del G3. Se logra acuerdo en el G3 para excluir al sector textil del programa de liberación arancelaria.	Integración comercial con Checos y Puertorriqueños. Empresarios venezolanos afianzan la integración MéxicoVenezuela.	Progresa integración entre Chile y Venezuela.
Competencia Desleal	Incremento del contrabando. Sector textil sufre consecuencias de competencia desleal por apertura del mercado.	La industria textil pide aplicación de medidas antidumping [ocasionado por el proceso de apertura comercial].	Intención del gobierno de fijar medidas para proteger a la industria textil [sin volver al proteccionismo]. Existe falta de control aduanero.	Se aplican leyes antidumping.	
Financiamiento		Suspendidos proyectos de inversión colombiana por incertidumbre.			
Sindicatos	Problemas laborales podrian paralizar a la industria textil. El contrato colectivo de Mantex lleva a la quiebar a algunas textileras [ya que sus trabajadores reclamaban los mismos beneficios.	Amenaza de huelgas en la industria textil si el gobobierno no toma medidas contra el contrabando y aumenta las tasas arancelarias.			
Tasa de Interés (1993)	El sector bancario esta dispuesto a negociar con algunos sectores industriales [entre ellos el sector textil) las deudas producidas p				

FUENTE: Recopilación de datos hemerográficos [El Nacional, El Universal, El Diario de Caracas, Últimas Noticias, Economía Hoy, Daily Journal, El Nuevo País, El Globo] para el período comprendido entre Abril de 1987 y Abril de 1996 con motivo de tesis de grado de Casanova-Napoletano.

5.3.- CUESTIONARIO.

Para obtener la información necesaria con respecto a la evolución de la estrategia y la estructura, utilizamos un cuestionario escrito, por ser este el instrumento que mejor corresponde al estudio de estas dimensiones y sus respectivos indicadores.

Para elaborar el cuestionario tomamos como base los planteamientos teóricos, referentes a la estrategia y la estructura, presentados en el marco teórico de la investigación.

El cuestionario [ver anexo nº2] utilizado consta de 26 ítems con categorías de respuesta que han sido delimitadas, es decir, presentan posibilidades de respuestas y los sujetos deben circunscribirse a ellas [preguntas cerradas], estos corresponden a 10 indicadores que pretenden medir las dos dimensiones que forman parte, junto con el entorno, de la variable *crecimiento de la organización*. Adicionalmente, para poder captar la evolución en las dimensiones ya mencionadas todas las alternativas de respuesta se dan para cada uno de los siguientes tres estadios:

PASADO	PRESENTE	FUTURO
Se refiere al periodo comprendido entre el año 1987 y el año 1995.	Se refiere al momento actual que vive la empresa [1996].	Se refiere ha como ve Ud. La empresa en los próximos años [de 1997 a 2006].

5.4.- APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Una vez validados los instrumentos se concertó una cita con cada uno de los voceros calificados seleccionados, se les explicó brevemente a cerca del objeto de la investigación, posterior a esto se procedió a aplicar primero la entrevista y luego el

cuestionario[12][a cada uno de los voceros calificados], la aplicación de ambos instrumentos tuvo una duración aproximada de 2 horas.

6.- PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.

6.1.- PROCESAMIENTO DE LA ENTREVISTA (VER ANEXO Nº1).

Para procesar los datos de la entrevista, que como ya dijimos, está conformada por preguntas abiertas; se siguió el procedimiento (Hernández, R., et al, 1995) presentado a continuación:

1. Se observó la frecuencia con que aparece cada respuesta a la pregunta.

2. Se eligieron las respuestas que se presentan con mayor frecuencia [patrones generales de respuesta].

3. Se le dio un nombre a cada patrón general de respuesta.

4. Posteriormente, se clasificaron en función de *Facilitadores y Barreras* para el *crecimiento de sector de tejidos de punto.*

6.2.- PROCESAMIENTO DEL CUESTIONARIO.

En cuanto al cuestionario, por estar conformados por preguntas cerradas (Hernández, R., et al, 1995), comenzamos el procesamiento de los datos asignándole un código a cada respuesta.

Posteriormente, con estos datos codificados (ver anexo nº2), construimos una distribución de frecuencias [ésta es, la forma en la cual se distribuyen las frecuencias de

[12] Observamos en la prueba piloto que si se aplicaba primero el cuestionario, las personas consultadas comenzaban a relatar experiencias, muchas de ellas contenidas en las preguntas de la entrevista. Esto hacia que se alargase el tiempo de aplicación.

elementos de una muestra[13] de acuerdo a los valores de las variables que se miden] (Mendenhall y Reinmuth, 1990) y finalmente, analizados usando gráficos.

[13] En el texto original se refiere a una población, pero por el tipo de muestra [muestra dirigida de sujetos tipos] con el que se trabaja en este estudio las generalizaciones sólo pueden hacerse con respecto a la misma muestra u otra similar

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

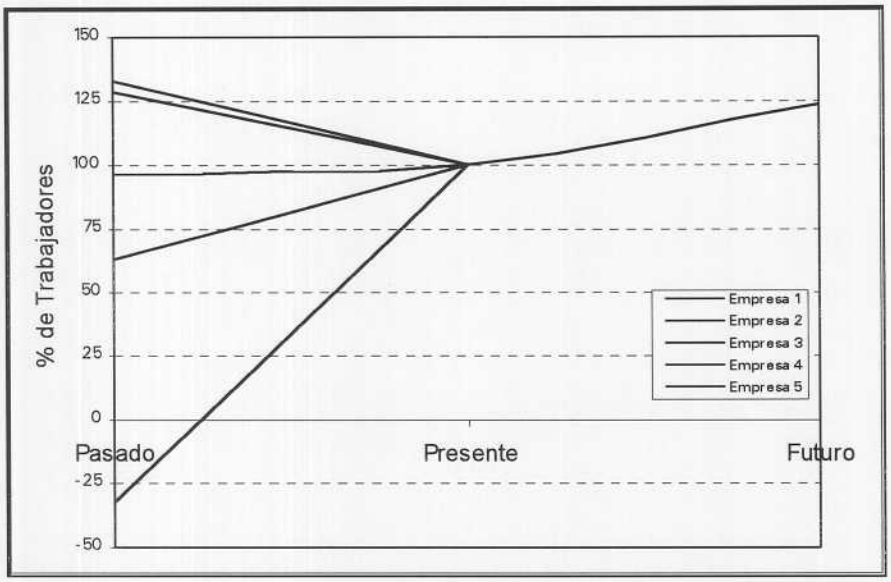
UNIDAD I: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.

1. INDICADOR: *TAMAÑO.*

1.1. EVOLUCIÓN TEMPORAL DEL CRECIMIENTO DEL Nº DE TRABAJADORES.

FIGURA Nº8

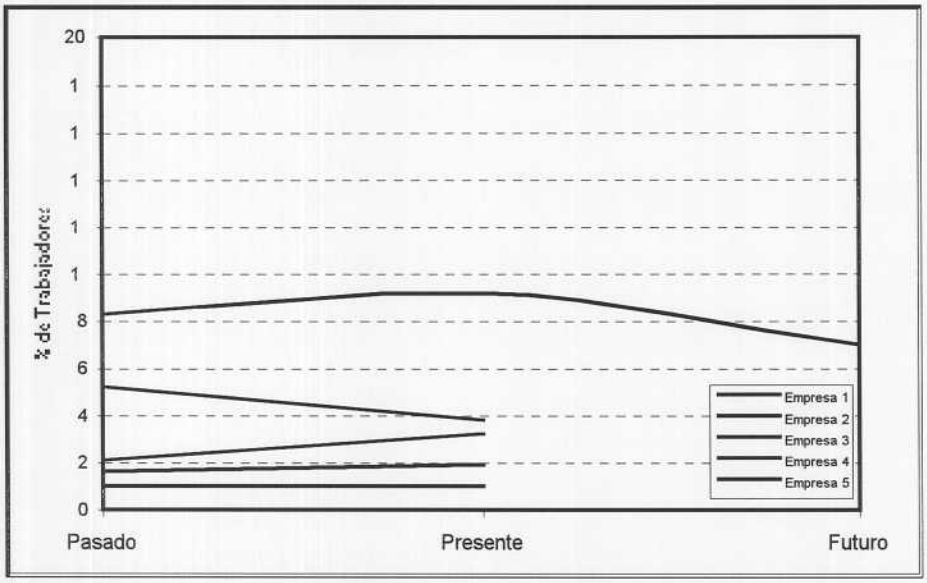
Tomando como base el estadio "presente" y después de convertir el nº de trabajadores de cada empresa en porcentajes, para poder comparar sus magnitudes, obtuvimos como resultado, que del pasado al presente, tres [las empresas nº2,4 y 5] de las cinco empresas estudiadas aumentaron en el número de sus trabajadores. En cuanto al futuro de las cinco empresas estudiadas, sólo una [la nº4] respondió, las demás señalaron que la situación actual del país no les permitía hacer proyecciones de éste tipo.



Se observa que las empresas con mayor número de trabajadores [las nº1,3] disminuyeron, mientras que las más pequeñas [con respecto al nº de trabajadores que poseían] tendieron a incrementarlo. Adicionalmente, observamos que las empresas estudiadas están situadas en el pasado y presente, y no preveen el futuro [salvo una, la nº4].

1.2.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE TRABAJADORES. [NIVEL GERENCIAL].

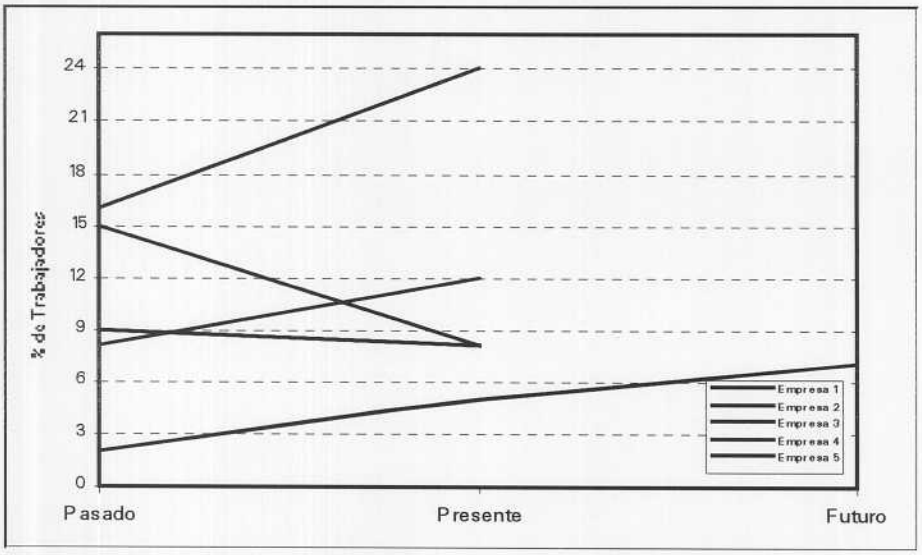
FIGURA Nº9



Tres de las empresas estudiadas [las empresas nº1,3 y 4] tendieron a incrementar, del pasado al presente, ligeramente su nivel gerencial y las dos restantes se mantuvieron estables en cuanto al % de trabajadores en éste nivel. Observamos un grado considerable de estabilidad en el movimiento [incremento o descenso] del número de trabajadores de este nivel. Finalmente, la empresa nº4, que fue la única que se refirió al futuro, disminuye su nivel gerencial del presente al futuro.

1.3.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE TRABAJADORES [NIVEL ADMINISTRATIVO]

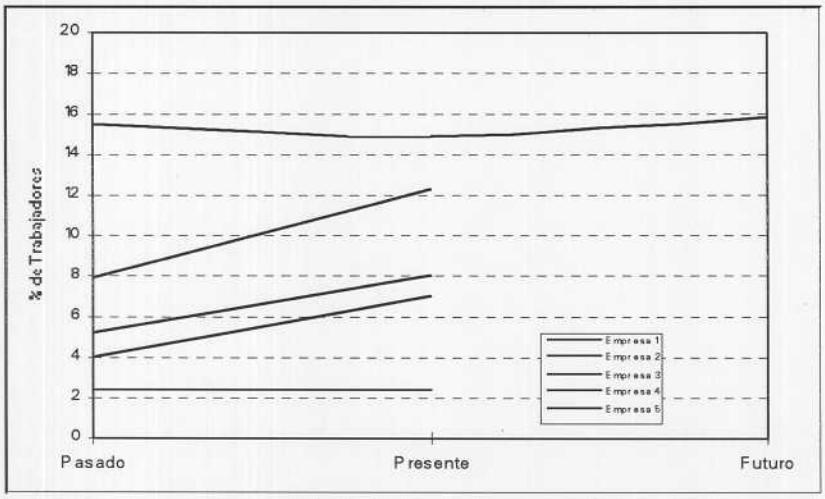
FIGURA Nº10



Tres de las empresas estudiadas [las nº1,3 y 4] incrementaron el % de trabajadores en el nivel administrativo, las dos restantes redujeron este %. En general, la tendencia fue aumentar el % de trabajadores de este nivel. En diferencia con las demás, la empresa nº4, piensa incrementar el % de trabajadores en este nivel para el futuro. Las dos empresas con más trabajadores [las nº1 y 3] y la empresa con menos trabajadores [la nº4] son las que tienden a incrementar su % de trabajadores en éste nivel.

1.4.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE TRABAJADORES [NIVEL SUPERVISORIO]

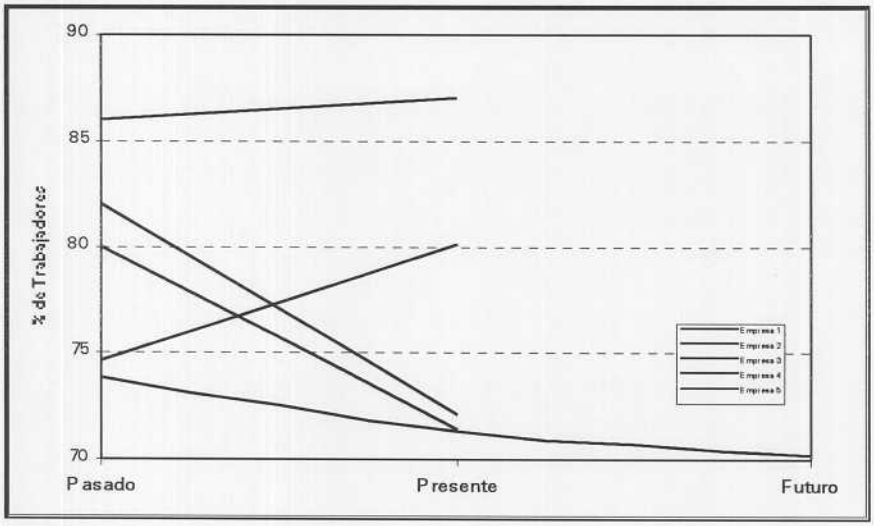
FIGURA N°11



En el nivel supervisorio, del pasado al presente, la tendencia fue incrementar el % de trabajadores, tres [las n°2,3 y 5] de las cinco empresas participantes en el estudio aumentaron su % de trabajadores, una [la n°1] se mantuvo estable y la n°4 disminuyó. Para el futuro la empresa n°4 tiende a incrementar su % de trabajadores en éste nivel.

1.5.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE TRABAJADORES [NIVEL OBRERO]

FIGURA N°12

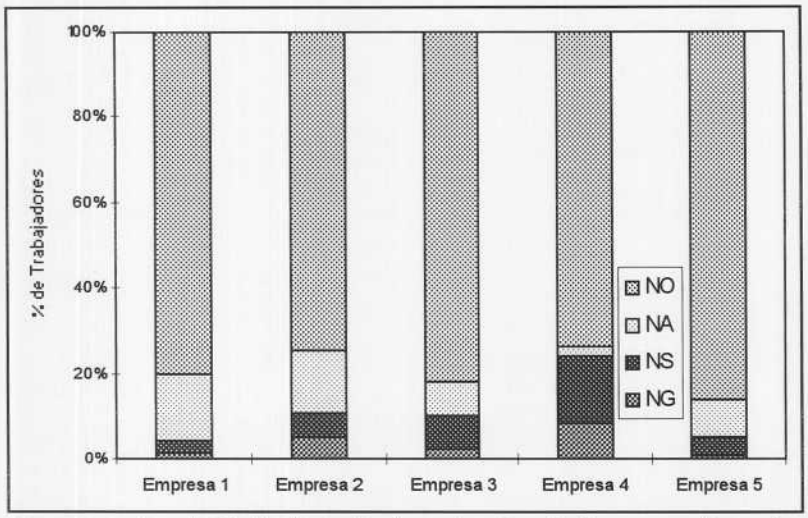


La tendencia del nivel obrero fue hacia la baja del % de trabajadores que lo integran. Tres de las empresas [las n°1,3 y 4] disminuyeron su % y las dos restantes lo incrementaron. De nuevo son las empresas con mayor y menor número de trabajadores las que siguen la misma tendencia, esta reducción del % de integrantes de este nivel, en una primera aproximación puede ser, provocada por los avances tecnológicos, sumados a la necesidad de reducir los costos.

2.- INDICADOR: *CONFIGURACIÓN DEL PERSONAL SEGÚN NIVELES: GERENCIAL, ADMINISTRATIVO, SUPERVISORIO Y OBRERO.*

2.1.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LA CONFIGURACIÓN DEL PERSONAL[PASADO].

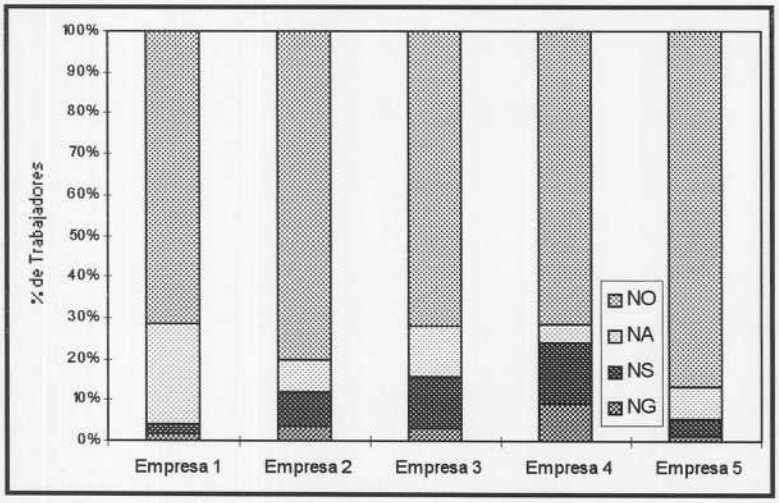
FIGURA N°13



En este cuadro se la configuración de los trabajadores para el estadio denominado pasado [1987-1995]. Se observa, que la mayor parte de los trabajadores corresponden al nivel obrero y aproximadamente el 20% restante corresponde a los otros tres niveles. Y el % más pequeño de trabajadores corresponde al nivel gerencial. La empresa n°4, que es la más pequeña [en cuanto al n° de trabajadores] y la n° 3 que es la más grande son las que tienen el nivel administrativo más pequeño. Además, la empresa n°4 posee el % de nivel más grande.

2.2.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LA CONFIGURACIÓN DEL PERSONAL[PRESENTE].

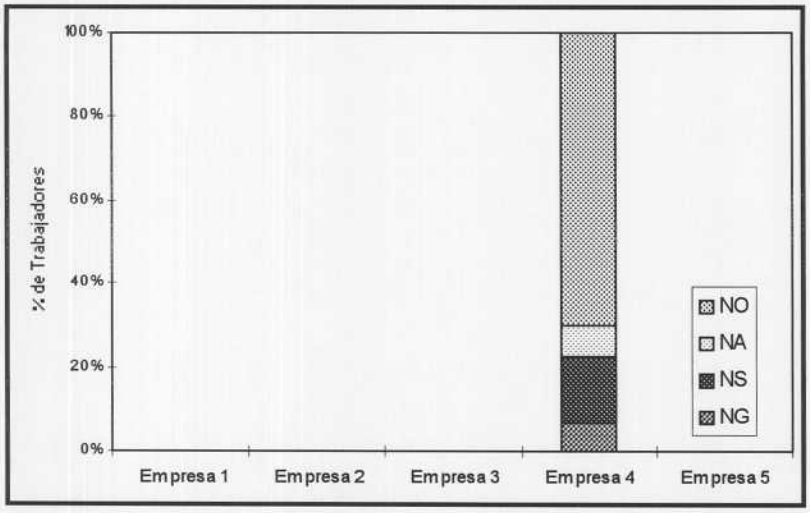
FIGURA N°14



Para el presente [1996] se observa una disminución del % correspondiente al personal obrero y un incremento en el % de los niveles supervisorio y administrativo. Como ya dijimos, en una primera aproximación, la disminución en el nivel obrero es causada por los avances tecnológicos y la necesidad de disminuir costos. También podemos observar a primera impresión una tendencia de las empresas a burocratizarce.

2.3.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LA CONFIGURACIÓN DEL PERSONAL[FUTURO].

FIGURA Nº15

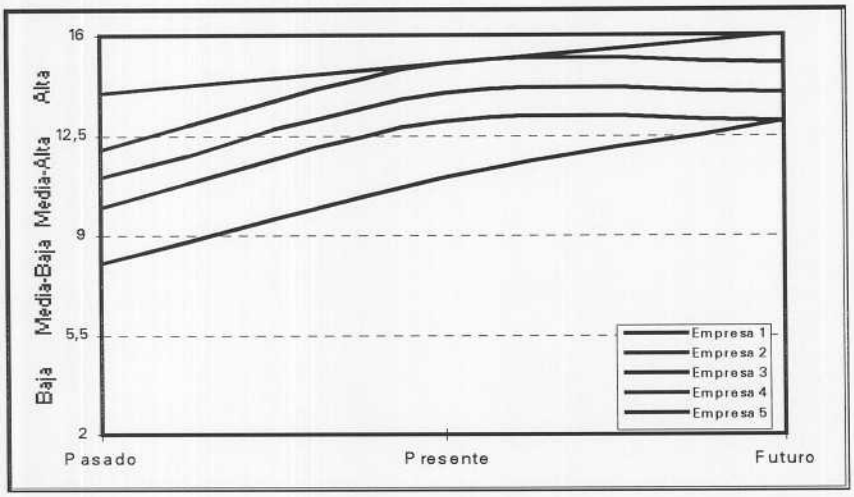


En el futuro [1997-2006] la empresa nº4, la única que contestó, presenta una disminución en el % de sus niveles gerencial y obrero, y un incremento en el nivel supervisorio y administrativo. Se aprecia nuevamente que las empresas estudiadas, con excepción de la nº4, están centradas en el pasado y presente de su historia con respecto a la configuración del personal.

3.- INDICADOR: *FORMALIZACIÓN.*

3.1.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LA FORMALIZACIÓN

FIGURA Nº16

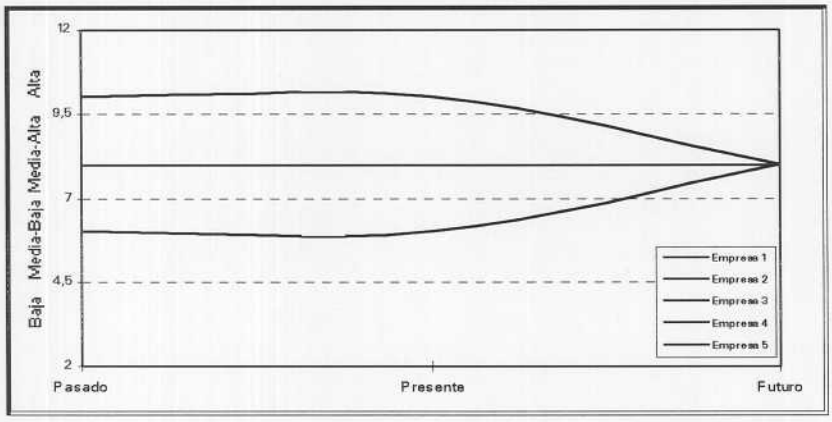


La tendencia de la Formalización en las empresas estudiadas es aumentar. Del pasado al presente, la mayoría de ellas [las empresa nº2,3,4y5] se encontraban en los niveles medio-alto o alto. En el presente cuatro de ellas se sitúan en el nivel alto [las nº2,3,4,5]. Finalmente, en el futuro, todas aspiran un alto grado de Formalización. Es importante resaltar que existe unanimidad en cuanto a las respuestas de las empresas en cuanto a la tendencia que manifiesta este indicador.

4.- INDICADOR: *COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL.*

4.1.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LA COMPLEJIDAD [PASADO, PRESENTE Y FUTURO]

FIGURA Nº17

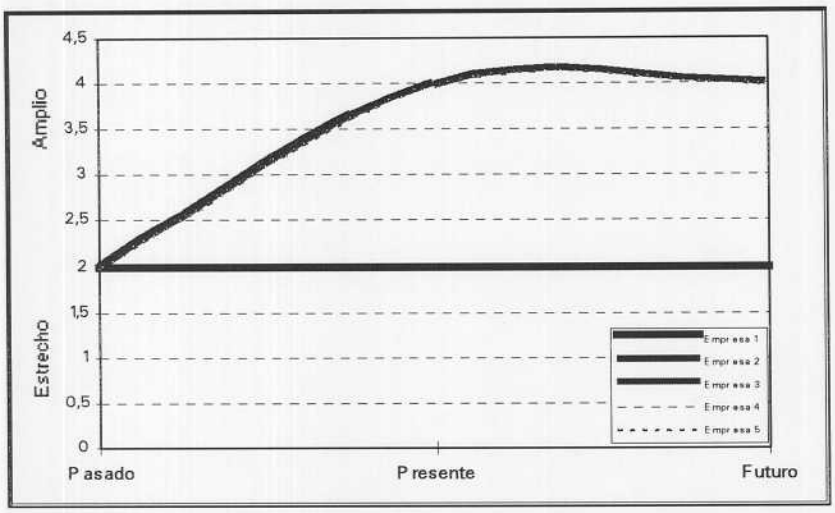


La mayoría de las empresas estudiadas [las nº1,2,3y4] se encontraban en el pasado en los niveles medio o alto de complejidad [nº de subpartes dentro de la organización], en el presente se mantiene la misma situación anterior. Y en el futuro las cinco empresas estudiadas se ubican en el nivel de complejidad medio-alto o alto, tres de ellas [las nº2,3 y 4] se han mantenido constante durante los tres estadios, la nº1 pretende disminuir su nivel de complejidad y la nº5 pretende incrementarlo. Estos extremos, a primera vista, podrían explicarse por la necesidad de hacer más eficientes los procesos [nº1] o por la necesidad del crecimiento de la organización [la nº5].

5.- INDICADOR: *ALCANCE DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.*

5.1.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DEL ALCANCE DEL CONTROL.

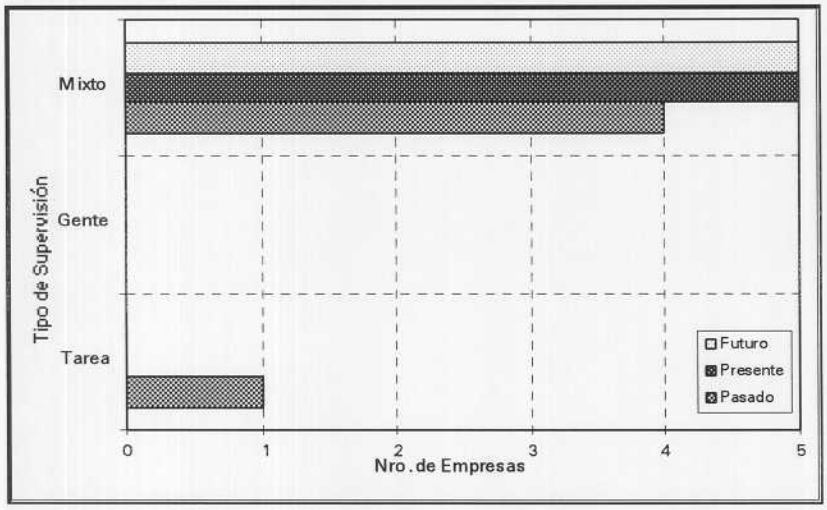
FIGURA Nº18



La tendencia de las empresas estudiadas en lo que respecta al alcance del control [nº de subordinados que dependen de un gerente] es ir de un control estrecho [en el pasado] a un control amplio[en el presente y el futuro]. Tres [las empresas nº2,3y5] de los casos de estudio pasaron de un control estrecho a un control amplio en el presente y el futuro. Se requiere un control estrecho, por ejemplo, cuando los empleados no están suficientemente capacitados, entonces el paso de un control estrecho a uno amplio podría estar sugiriendo un esfuerzo de la empresa por capacitar al personal.

5.1.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DEL ESTILO DE ORIENTACIÓN DEL PROCESO SUPERVISORIO.

FIGURA Nº19

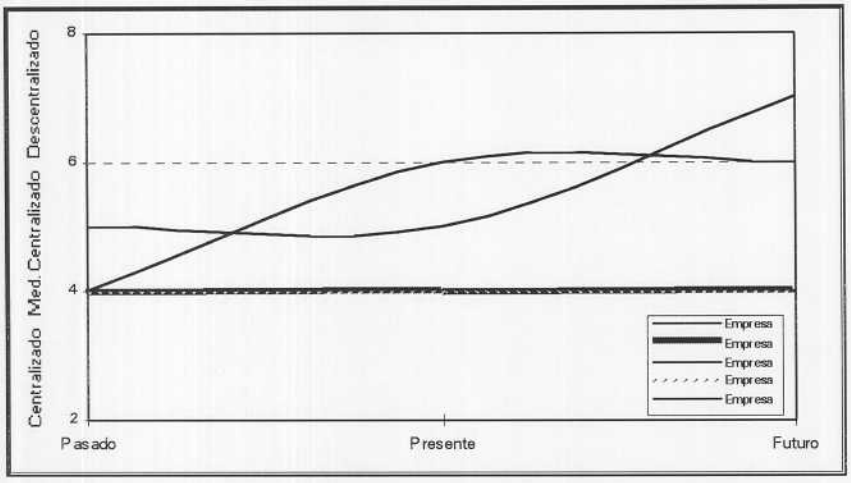


En este gráfico observamos que el tipo de supervisión que predomina, tanto en el pasado, en el presente y el futuro es la supervisión mixta.

6.- INDICADOR: *CENTRALIZACIÓN/DESCENTRALIZACIÓN.*

6.1.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LA CENTRALIZACIÓN/DESCENTRALIZACIÓN.

FIGURA Nº20

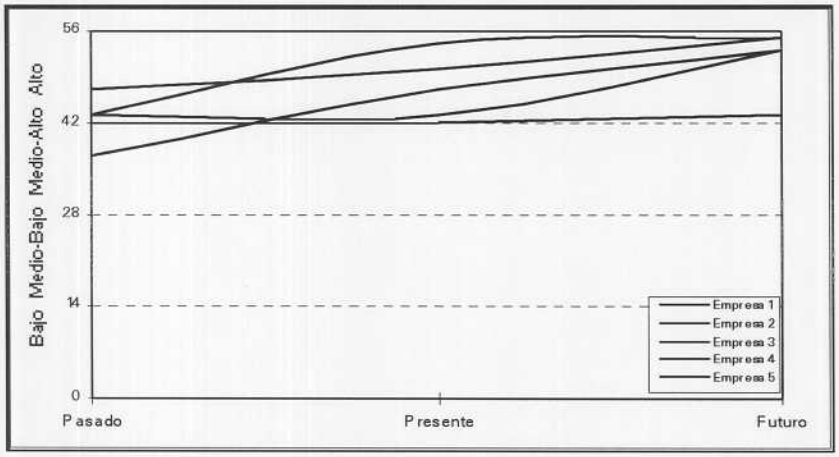


En el pasado, la mayoría de las empresas [las nº2,3y4] se encontraban centralizadas. En el presente, sigue la misma tendencia, estas mismas empresas, situadas en la categoría centralizado y las dos restantes [las nº1 y 5] en el nivel de mediana centralización. En el futuro las dos empresas anteriores [las nº1 y 5] se ven descentralizadas, las tres restantes se mantienen igual que en el pasado y el presente [centralizadas].

7.- INDICADOR: *PROFESIONALISMO.*

7.1.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DEL PROFESIONALISMO [NIVEL OBRERO].

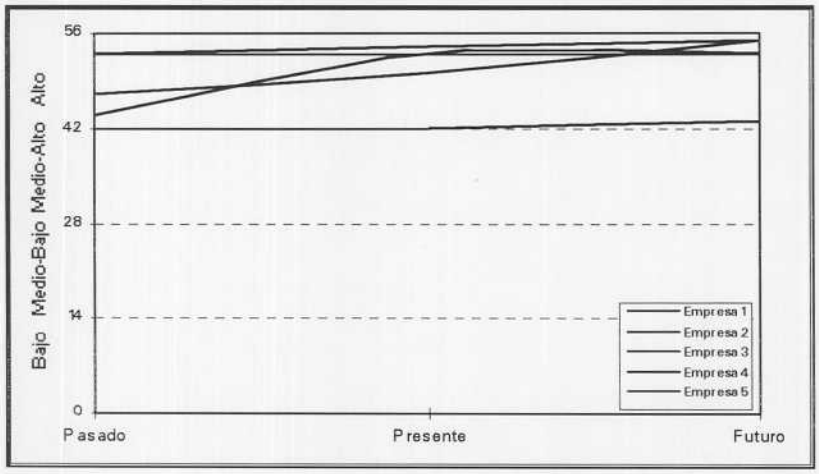
FIGURA Nº21



En el pasado, las cinco empresas estudiadas se encuentran en un nivel de profesionalismo medio-alto. En el presente dos de ellas [las nº3,4] se sitúan en el nivel alto. La tendencia general del profesionalismo en el nivel obrero es a incrementarse, lo cual pareciera indicar, que en este nivel las empresas cuentan con un personal calificado.

7.2.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DEL PROFESIONALISMO [NIVEL SUPERVISORIO].

FIGURA Nº22

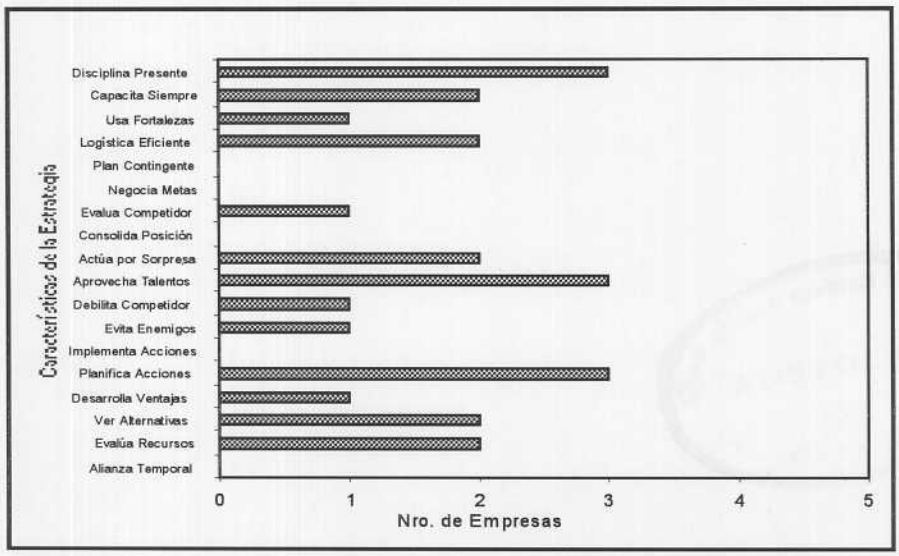


En el nivel supervisorio existe un elevado grado de profesionalismo en los tres estadios estudiados. Igual que en el caso anterior, podemos suponer que el personal de este nivel está altamente calificado. La tendencia general, es incrementar el grado de profesionalismo de los trabajadores de este nivel.

8.- INDICADOR: *CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA GENERAL DE NEGOCIOS.*

8.1.- CARACTERÍSTICAS DE LA E.G.N EN EL PASADO.

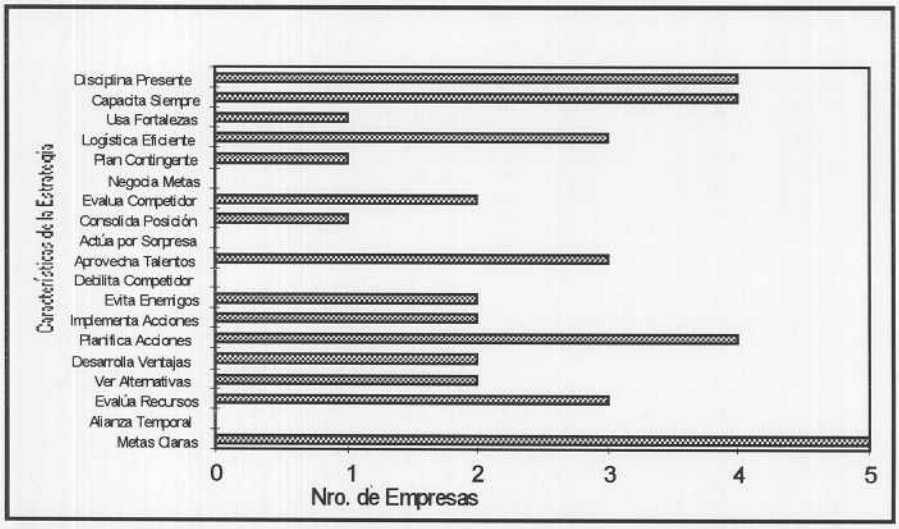
FIGURA Nº23



En el pasado las características predominantes en la estrategia de las empresas estudiadas eran: "planificar acciones", "aprovechar talentos" y "disciplina presente". Las características que ninguna empresa seleccionó como parte de su estrategia fueron: "alianzas temporales", "negociar metas", "implementar acciones", "consolidar posición" y "plan contingente".

8.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA E.G.N EN EL PRESENTE.

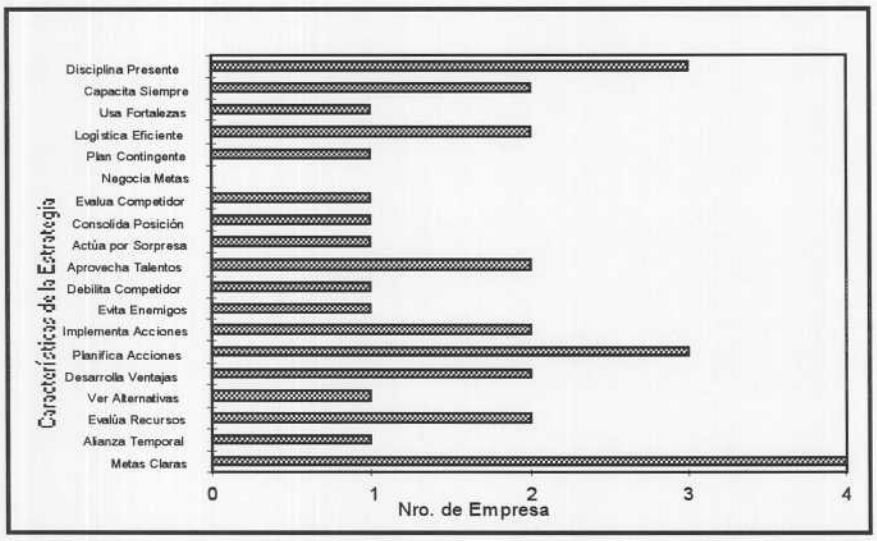
FIGURA Nº24



En el presente, las características predominantes en la estrategia de las empresas estudiadas se mantienen con respecto al pasado: "planificar acciones" y "disciplina presente" y además "metas claras" y "capacita siempre". En este estadio, las características que ninguna empresa seleccionó como parte de su estrategia fueron igual que en el caso anterior: "alianza temporal" y "negociar metas", se agregaron a éstas "debilita competidor" y "actúa por sorpresa".

8.3.- CARACTERÍSTICAS DE LA E.G.N EN EL FUTURO.

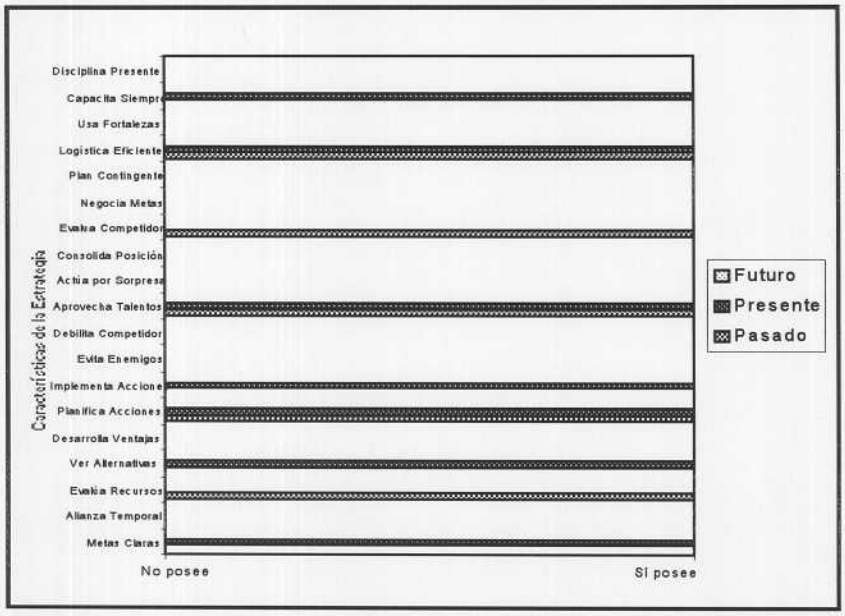
FIGURA Nº25



En el futuro, la mayoría de las empresas del estudio [4] esperan tener "metas claras" y además se mantienen predominando "la disciplina presente" y "la planificación de acciones". En este estadio, la característica que ninguna empresa mencionó como parte de su estrategia fue "negociar metas". Adicionalmente, dos de las cinco empresas no contestaron cuáles serían las características de su estrategia en el futuro, los que nos lleva de nuevo a intuir que las empresas están situadas en el presente y pasado.

8.4.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DEL PERFIL DE CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA N° 1.

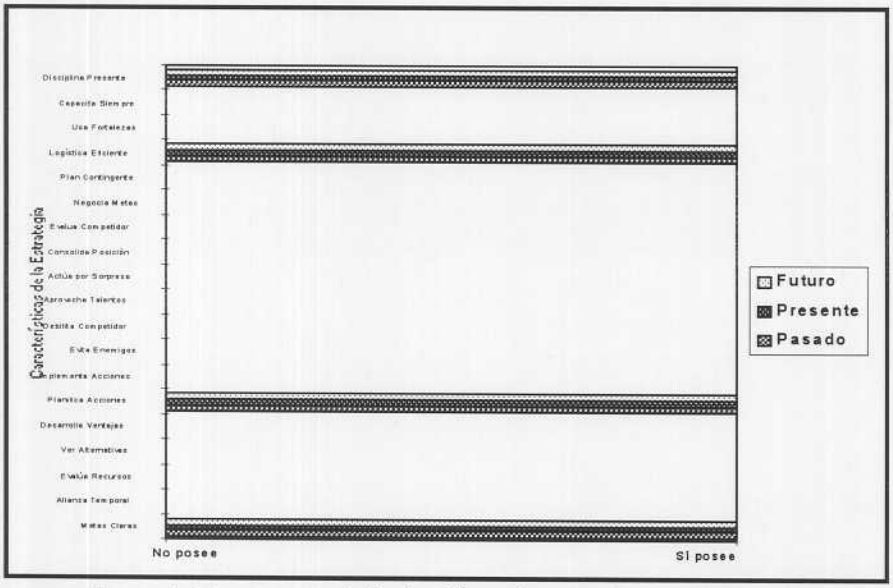
FIGURA Nº26



En el pasado, esta empresa adoptó las siguientes características en su estrategia: "evalúa recursos", "planifica acciones", "aprovecha talentos", "evalúa competidor" y "logística eficiente". Para el presente se repiten sólo tres de las anteriores: "planifica acciones", "aprovecha talentos" y "logística eficiente", además se agregan a éstas: "metas claras", "ver alternativas", "implementa acciones" y "capacita siempre". Con respecto al futuro la empresa nº1 no contestó a los ítems referentes a este indicador. Aquí se observa, en lo que se refiere a su estrategia, que esta empresa está situada en el pasado y en el presente y no tiene muy claras las acciones estratégicas para el futuro.

8.5.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DEL PERFIL DE CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA N° 2.

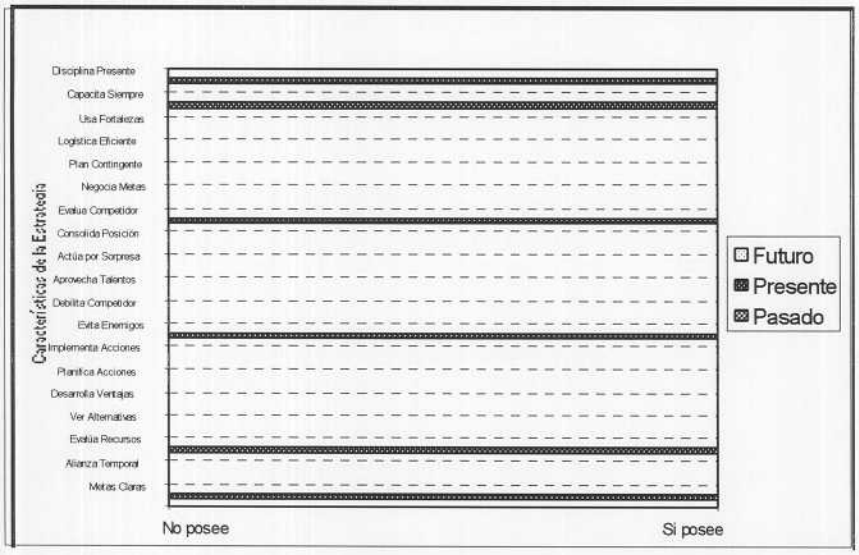
FIGURA N°27



En esta ocasión, las características: "metas claras", "planificar acciones", "logística eficiente" y "disciplina presente", aparecen consecutivamente en los tres estadios. A primera vista, esto podría indicarnos que la empresa está situada en el presente y atribuye las características de este estadio, al pasado y al futuro, o quizás la fórmula que ha venido utilizando como estrategia, es tan eficaz que no existe la necesidad ni disposición de cambiarla.

8.6.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DEL PERFIL DE CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA N° 3.

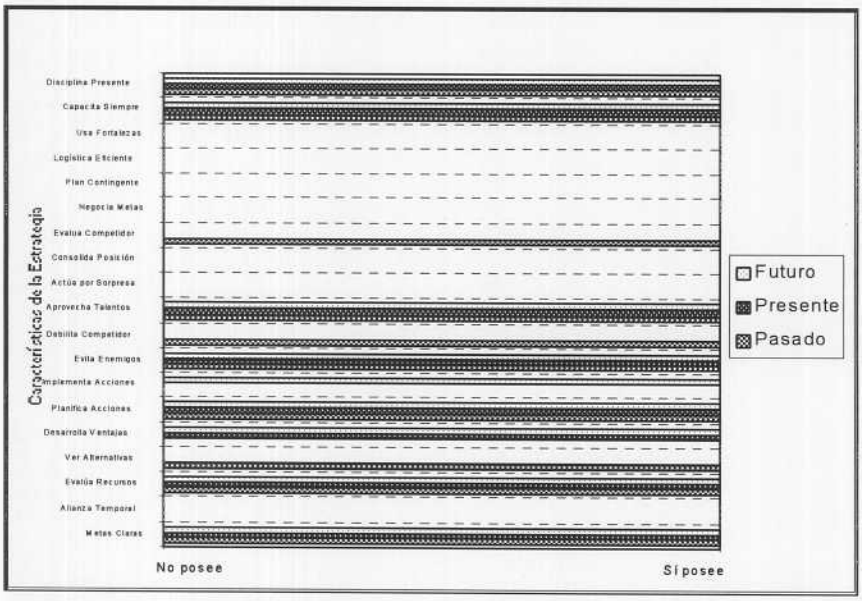
FIGURA N°28



La empresa nº3 sólo contestó para el estadio presente, para éste las características que posee su estrategia son: "metas claras", "evalúa recursos", "evita enemigos", "evalúa competidor", "capacita siempre" y "disciplina presente". En un primer vistazo, podríamos indicar que la empresa se encuentra ubicada en el presente, sin tomar en cuenta los otros dos estadios.

8.7.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DEL PERFIL DE CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA N° 4.

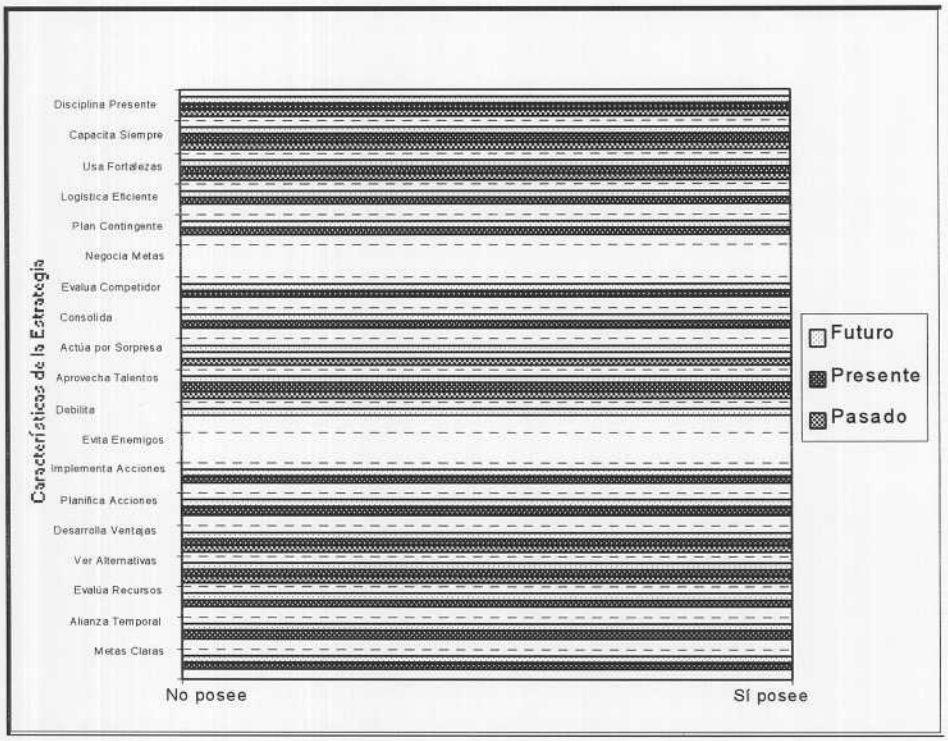
FIGURA N°29



En el pasado, la estrategia de esta empresa presentaba las siguientes características: "metas claras", "evalúa recursos", "ver alternativas", "planifica acciones", "evita enemigos", "debilita al competidor", "aprovecha talentos", "actúa por sorpresa", "capacita siempre" y "disciplina presente". En el presente, las características señaladas son menos: se mantienen "metas claras", "evalúa recursos", "planifica acciones", "evita enemigos", "aprovecha talentos", "capacita siempre" y "disciplina presente", a éstas se agrega "el desarrollo de ventajas". Aspiran que para el futuro puedan tener todas las características implementadas en el presente y además "implementar acciones".

8.8.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DEL PERFIL DE CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA N° 5.

FIGURA N°30



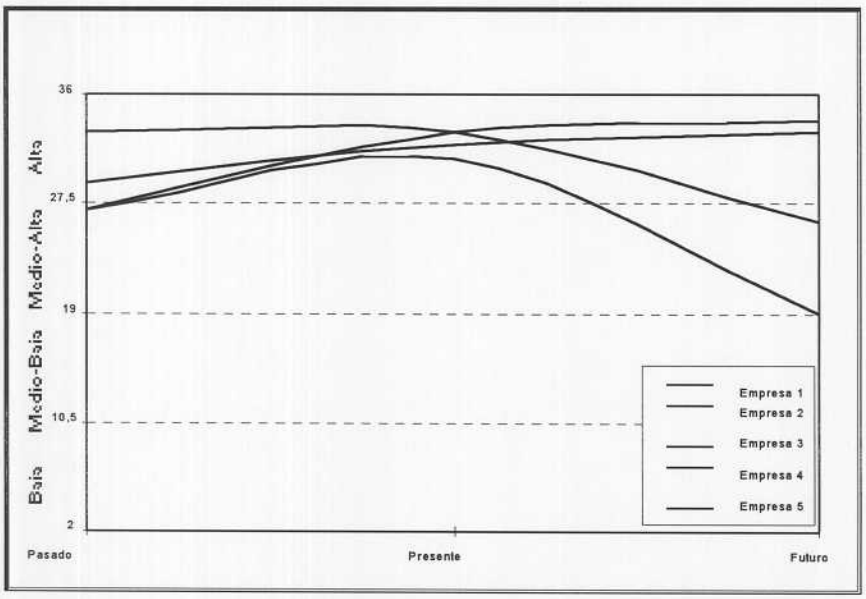
En el pasado, la estrategia de esta empresa adoptó las siguientes características: "ver alternativas", "desarrollo de ventajas", "aprovecha talento", "actúa por sorpresa", "usa fortalezas", "capacita siempre" y "disciplina presente". En el presente, señalan: "ver alternativas", "desarrollo de ventajas", "aprovecha talento", "usa fortalezas", "capacita siempre" , "disciplina presente", "metas claras", "alianza temporal", "evalúa recursos", "planifica acciones", "implementa acciones", "consolida posición", "evalúa competidor", "plan contingente" y "logística eficiente". En el futuro adoptarán, además de todas las anteriores, las siguientes: "debilita competidor" y "actúa por sorpresa".

Esta empresa no se sitúa en el presente o pasado solamente, toma en cuenta el futuro y además de un estadio a otro incrementa el nº de características de la estrategia.

9.- INDICADOR: *EFICACIA DE LA ESTRATEGIA.*

9.1.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LA EFICACIA DE LA ESTRATEGIA

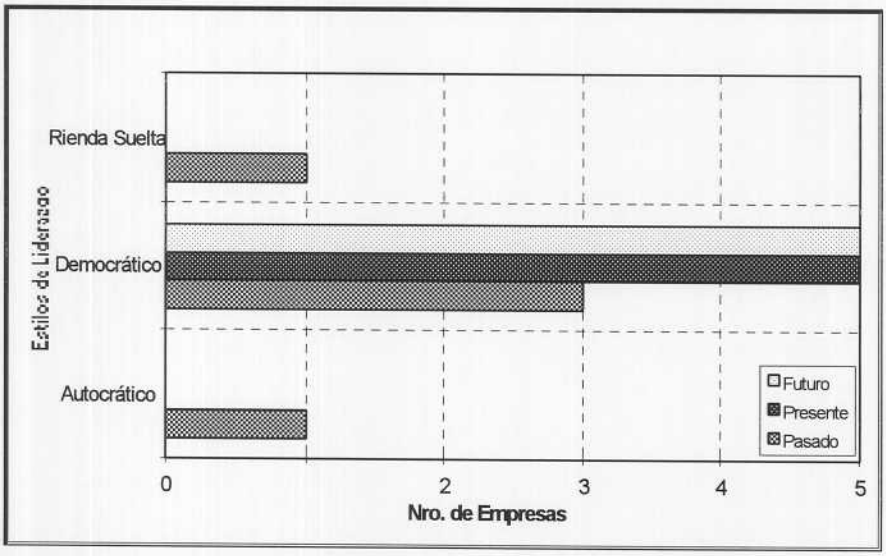
FIGURA Nº31



En el pasado, la eficacia de estrategia de la estrategia [elementos que debe poseer una estrategia] estaba situada en los niveles medio-alto y alto, tres empresas [las nº1,3,5] en el nivel medio-alto y las dos restantes en el nivel alto. En el presente, todas las empresas se encuentran ubicadas en el nivel alto; para el futuro dos[las nº1 y nº 2] de éstas empresas se sitúan en el nivel medio-alto y las tres restantes en el nivel alto. Del pasado al presente, la tendencia es incrementar la eficacia de la estrategia y del presente al futuro disminuye el nº de empresas situadas en el nivel alto. Pero aún así, la mayoría de las empresas estudiadas se sitúan en este nivel.

9.2.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LA EFICACIA DE LA ESTRATEGIA-ESTILO DE LIDERAZGO.

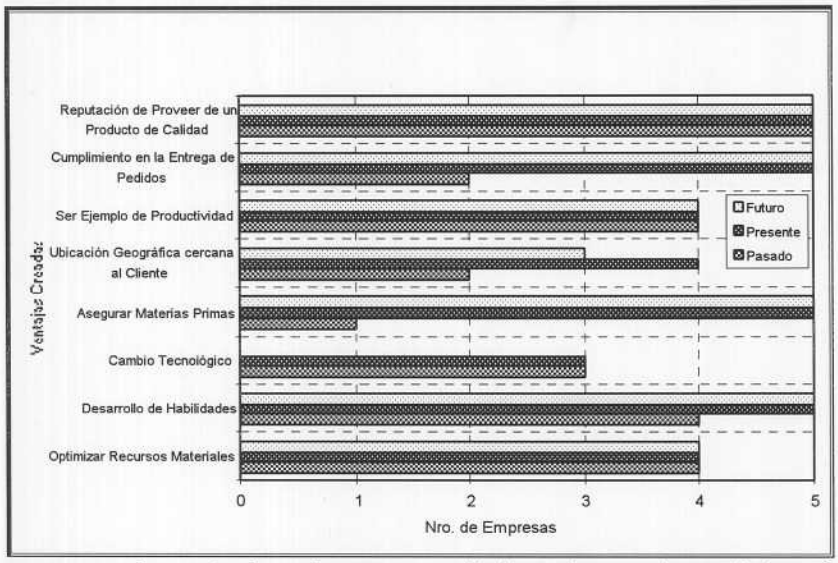
FIGURA Nº32



El estilo de liderazgo predominante tanto en el pasado, presente y futuro, es el estilo democrático. En el pasado, una de las empresas [la nº3] tenía un estilo autocrático y otra [la nº1] con un estilo rienda suelta. Es importante aclarar, que la respuesta a esta pregunta se refiere a la opinión de los voceros calificados y sería de utilidad convalidarla con estudios posteriores de liderazgo.

9.3.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LA EFICACIA DE LA ESTRATEGIA-CREACIÓN DE VENTAJAS.

FIGURA Nº33

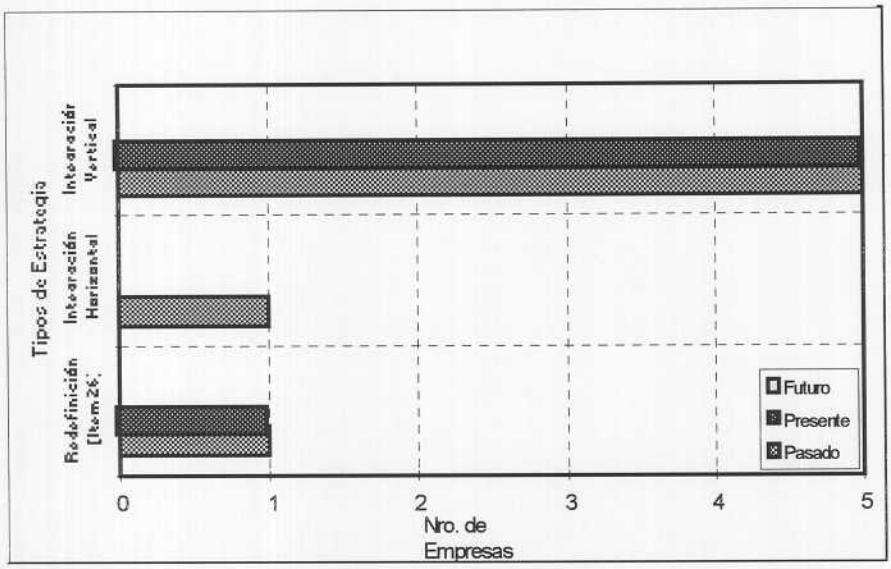


En el pasado, las principales ventajas que generaba la estrategia a las empresas era la optimización de recursos, el desarrollo de habilidades, ser un ejemplo de productividad y tener reputación de proveer un producto de calidad. En el presente, se mantienen el desarrollo de habilidades y la reputación de proveer un producto de calidad, agregando asegurar la materia prima y cumplir la entrega de pedidos, éstas se mantienen iguales para el futuro.

10.- INDICADOR: *TIPOS DE ESTRATEGIA.*

10.1.- EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LOS TIPOS DE ESTRATEGIA .

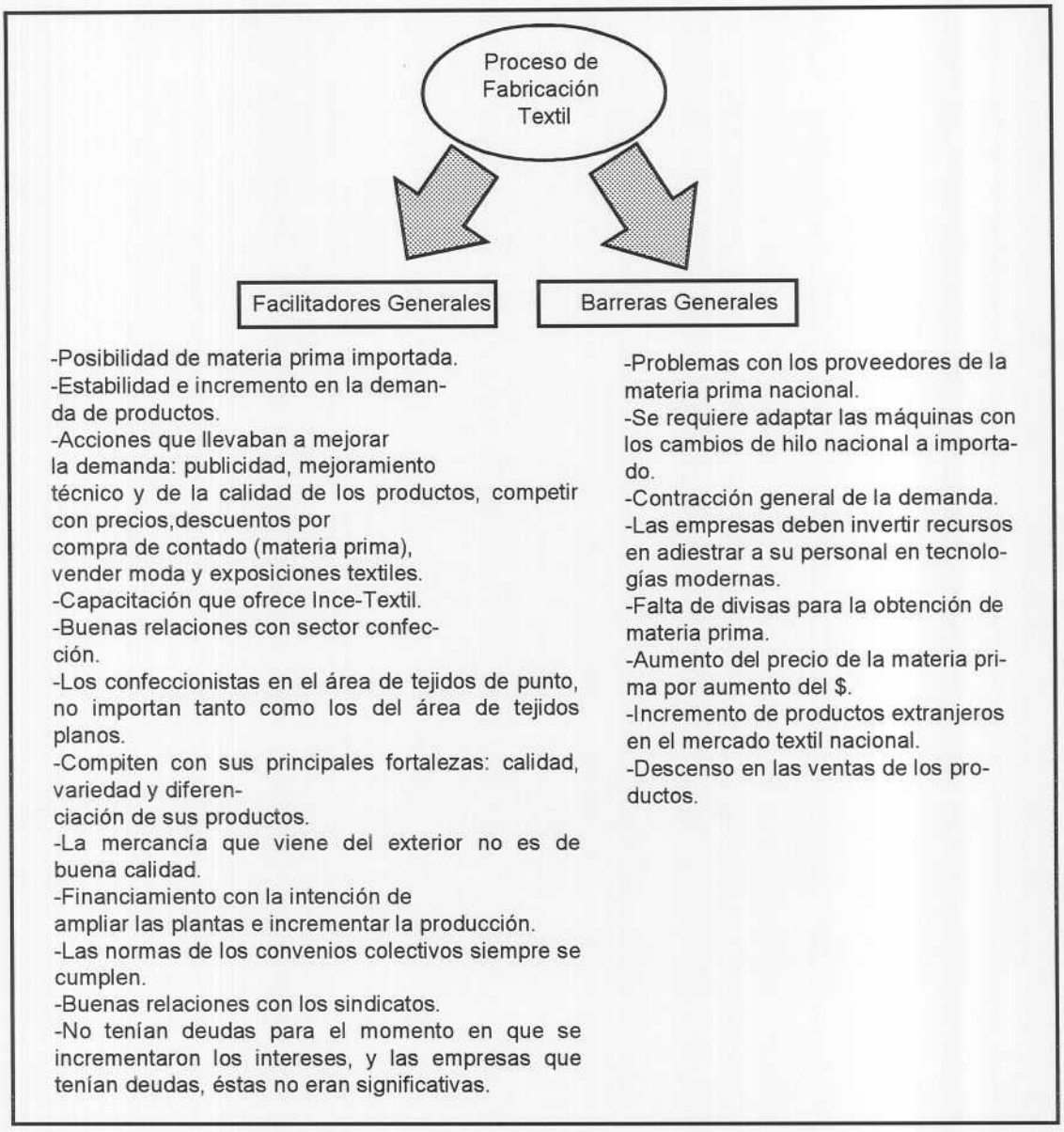
FIGURA Nº34



En el pasado, una de las empresas de estudio utilizó estrategias de integración horizontal [la empresa nº3] y otra redefinió su negocio [la nº5]. En el presente, la empresa nº5 mantuvo su estrategia de redefinir el negocio. Todas utilizaron, en el pasado y presente estrategias de integración vertical y preveen seguirlo haciendo en el futuro. Se hizo necesaria la inclusión de las estrategias de integración horizontal y vertical, a pesar de no estar contempladas en el instrumento, tras considerar la parte final del cuestionario, donde se pedía a los voceros calificados que agregaran aspectos importantes no considerados.

FACILITADORES Y BARRERAS DEL PROCESO TEXTIL EN EL ÁREA DE TEJIDOS DE PUNTO [1987-1996].

FIGURA N°35



UNIDAD II: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

1. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO.

1.1. ANÁLISIS INDIVIDUAL.

EMPRESA N° 1:

Estrategia:

• En general la estrategia de esta empresa ha sido defensiva (Villalba, J., 1996)[14], más específicamente de defensa de la posición: la empresa decide luchar por mantener sus mercados sin imprimir mayores cambios a su operación.

• Observamos la existencia de una estrategia emergente (Villalba, J., 1996), ya que la empresa espera a ver que sucede en su entorno, para luego establecer su curso de acción.

• Esta empresa compite en su mercado focalizada en los costos.

Estructura:

• La mayoría de las características observadas tanto en el pasado, presente y futuro nos llevan a identificar la configuración de la empresa con lo que Mintzberg (Mintzberg y Quinn, J. 1993) llama organización empresarial.

[14] Agregamos otros autores además de los contemplados en el marco teórico de esta investigación por considerarlos un útil apoyo teórico de carácter explicativo.

EMPRESA N°2.

Estrategia:

- Su estrategia es ofensiva de ataque frontal (Villalba, J., 1996), se caracteriza por grandes inversiones en publicidad, el atacante ofrece un atributo adicional al de los competidores.

- En segundo lugar, tiene un componente formal, la empresa formula un plan; y uno emergente, ya que en algunos casos no supo que contestar ni con respecto al futuro inmediato.

- Su estrategia se encuentra focalizada tanto en la calidad como en el costo

Estructura:

- La mayoría de las características observadas tanto en el pasado, presente y futuro nos llevan a identificar la configuración de la empresa con lo que Mintzberg (Mintzberg y Quinn, J. 1993) llama organización empresarial. Tomando en cuenta la aclaratoria hecha por el autor (Mintzberg y Quinn, J. 1993) que ninguna organización es exactamente igual a la configuración tipo que él establece, agregamos, para este caso, que existe cierto grado de planeación en sus acciones.

EMPRESA N°3.

Estrategia:

- En esta empresa la estrategia se caracteriza (Villalba, J., 1996) por ser de disuasión en las operaciones, comunicándole al competidor que tienen capacidad para

contrarrestar ataques futuros; y ser ofensiva envolvente, ya que adquirió el control sobre algunas materias primas que necesita la competencia.

- En segundo lugar, tiene un componente formal (Villalba, J., 1996) , la empresa formula un plan, consistente en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones, etc. Y concluimos que uno emergente, ya que en algunos casos no pudo responder en lo que se relaciona con el futuro.

- Esta empresa focaliza su estrategia en la calidad y los costos.

Estructura:

- La estructura de esta organización corresponde, según lo que indican la mayoría de las características observadas, a la que Mintzberg (Mintzberg y Quinn, J. 1993) denomino organización máquina.

EMPRESA N°4.

Estrategia:

- Es ofensiva de ataque al flanco (Villalba, J., 1996) , ya que se dedica a un segmento poco atendido por los competidores.

- Su estrategia esta focalizada (Villalba, J., 1996) en los costos, la variedad y la calidad.

- Esta estrategia presenta elementos formales y también elementos de una estrategia emergente.

Estructura:

•estructura de esta organización, al igual que en los casos anteriores, según la clasificación propuesta por Mintzberg es de tipo empresarial [organización empresarial].

EMPRESA N°5.

Estrategia:

- La estrategia de esta empresa se basa en competir sobre la base de su valor [diferenciación] (Villalba, J., 1996), se trabaja en función de crear una ventaja competitiva de valor, esto permite sostener precios superiores a los de la competencia.

- Su estrategia, también se caracteriza por ser defensiva, más específicamente de defensa móvil, es decir que están continuamente introduciendo variaciones en los productos.

- La estrategia de esta organización tiene un componente formal, es decir formula un plan; y un componente emergente.

Estructura:

- Su estructura es sencilla y corresponde a la llamada organización empresarial (Mintzberg y Quinn, J. 1993).

1.2.- ANALISIS GENERAL COMPARATIVO.

En cuanto a la **estrategia**, observamos que el patrón que más se repite es el siguiente:

- Las estrategia que más se utilizan son las llamadas por Villalba (Villalba, J., 1996) de tipo defensivo, estas están orientadas a resistir un ataque.

- La mayoría están focalizadas en los costos y calidad simultáneamente, esta decisión (Villalba, J., 1996) condiciona las acciones futuras, se intenta alcanzar un equilibrio entre una ventaja de costos que sea atractiva a los clientes y un elevado nivel de calidad.

- Casi todas las empresas tienen en su estrategia, componentes formales y emergentes, estos últimos aparecen, primero por la necesidad de adaptarse al ambiente y por la poca visión que las empresas manifestaron con respecto al futuro.

En cuanto a la **estructura**, observamos que predomina la configuración (Mintzberg y Quinn, J. 1993) denominada organización empresarial, es una estructura orgánica que se adapta fácilmente. Este tipo de organizaciones opera en entornos dinámicos, en este tipo de entorno es más efectiva que las burocracias. Esta estructura (Bolman y Deal, 1995) es típica de operaciones de tipo paternalista.

1.3.- REVISIÓN DE LOS RESULTADOS.

A.- PASADO Y PRESENTE.

Como observamos, en cuanto a las estrategias, la mayoría de estas son defensivas, quizás un poco reactivas, pocas de las empresa del estudio se plantean ir más allá de el instrumentalismo a corto plazo dentro del que vienen desarrollando sus estrategias, según lo planteado por Chandler (Bolman y Deal, 1995) y al contrario de la forma en que han venido desarrollando su estrategia las empresas, lo común es que las empresas exitosas dediquen parte de sus esfuerzos a desarrollar su estrategia, determinar metas y objetivos a largo plazo, y adoptar vías de acción y asignación de recursos para su ejecución. Adicionalmente y otra vez en contradicción con el comportamiento de las empresas (Giral, 1991), la estrategia implica ver más allá de la acción inmediata para diseñar el movimiento del todo y a largo plazo.

A esto podemos agregar, ya relacionando estrategia y estructura, que las estrategias eficaces (Mintzberg y Quinn, J. 1993) surgen de subsistemas estratégicos , cada uno de los cuáles aborda una clase específica de problemas [descentralización],

este no es el caso de la configuración de la estructura que predomino en las empresas estudiadas.

A su vez, la configuración llamada "organización empresarial" adoptada por las empresas puede ser explicada en términos del entorno en el que se desenvuelven, según Mintzberg (Mintzberg y Quinn, J. 1993), mientras más dinámico es el medio ambiente de una organización más dinámica es su estructura. Pero esa posibilidad de adaptarse que le proporciona este tipo de configuración estructural puede convertirse en un vicio (Bolman y Deal, 1991), ya que la operación del negocio depende de un sólo individuo, que por estar inmerso en las operaciones diarias y en la solución de problemas inmediatos, puede descuidar las decisiones estratégicas a largo plazo.

B.- FUTURO.

Partiendo de la afirmación inicial de la sección anterior "superar el instrumentalismo a corto plazo", y tomando en cuenta que el futuro es el estadio del que menos disponemos información, debido a que las empresas estudiadas se encuentran situadas en el presente y/o el pasado. Esto nos hace pensar que se encuentran en un estado de incertidumbre y se hace necesario que implementen patrones de conductas en respuesta a los imperativos de su entorno. Adicionalmente observamos, que el componente emergente (Villalba, J., 1996) de la estrategia predomina sobre el formal e informal, es decir consideran la influencia del entorno, el cual establece una gran diferencia entre los objetivos y actividades que quieren realizar y lo que termina sucediendo.

2.- PROPUESTA INICIAL PARA EL SECTOR DE TEJIDOS DE PUNTO.

A continuación presentaremos, lo que en base a la teoría consultada, con motivo de la realización de este estudio, podrían ser lineamientos interesantes y útiles para mejorar la ejecución y funcionamiento de las empresas que formaron parte de él.

2.1.- PROPUESTA A CORTO PLAZO.

Estas propuestas que se realizarán a continuación constituyen el punto de partida que sugerimos a las empresas para que se inicien en el desarrollo de su capacidad estratégica y su estructura.

- Definir indicadores de progreso -objetivos y metas muy concretas- e informar [a sí mismos y esto le permite monitorear el desarrollo de sus planes] en función de ellos sobre el avance y los obstáculos.
- Focalizar la estrategia en la calidad de los productos.
- Iniciar procesos de formalización que agilicen el funcionamiento de la estructura.
- Los fundadores deben ceder el paso a gerentes generales fuertes.
- Mejorar procesos logísticos de entrada y salida de productos.

2.2.- MODELO DE GESTIÓN OPORTUNA.

Se refiere a una serie de lineamientos teóricos, utilizados como complementos a los señalados en el marco teórico de la investigación, ya que ofrecen una perspectiva útil con respecto al posicionamiento que se vislumbra adecuado en el futuro de las empresas; a diferencia de la sección anterior está orientado al mediano, pero sobre todo al largo plazo.

A.- CULTURA DE EFECTIVIDAD.

La efectividad es lograr los resultados haciendo las cosas bien.

Eficacia + Eficiencia = EFECTIVIDAD.

La cultura de la efectividad (Giral, 1991)pretende contribuir con la empresa en la búsqueda de un esquema capaz de incorporarlas a la velocidad de lo contemporáneo sin perder el rumbo y el sentido propio.

A.1.- PROPUESTAS BÁSICAS DE LA CULTURA DE EFECTIVIDAD.

Estas propuestas básicas (Giral, 1991)constituyen parámetros que ayudan a las organización a comprender el sentido del cambio y le permiten insertarse ventajosamente [global y estratégicamente] en sus movimientos.

- Promover el desarrollo de empresas competitivas en el entorno global.
- Agilizar un cambio de fondo en las organizaciones.
- Garantizar la obtención de resultados a largo plazo.
- Mantener una actitud abierta y en movimiento.

A.2.- PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CULTURA DE EFECTIVIDAD.

La visión estratégica es una habilidad extremadamente necesaria y a la vez poco común en las empresas estudiadas, el objeto de los pasos del proceso estratégico (Giral, 1991) que se presenta a continuación es facilitar su desarrollo en todos los niveles de la organización.

- Paso 1: Información [interna externa, cualitativa y cuantitativa.

- Paso 2: Análisis [de los clientes, la competencia, los proveedores, los sustitutos, el entorno].
- Paso 3: Definición de la empresa y posición competitiva[fuerzas, debilidades, riesgos, oportunidades].
- Paso 4: Propósito [misión].
- Paso 5: Medición [reportes].

B.- PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN.

Las empresas estudiadas adoptan la configuración de organizaciones empresariales, una de sus características es que están manejadas por una cúpula, dentro de lo que hemos denominado "modelo de gestión oportuna" se hace necesario un proceso de descentralización.

Adizes (1980), plantea que en la actualidad debido a la magnitud y complejidad de las organizaciones se hace necesaria la existencia de equipos y roles gerenciales, que funcionen de forma integrada para el logro de objetivos previstos, y no de gerentes aislados que se manejen de manera individual.

Propone un modelo de la gerencia concebido en base a cuatro funciones que deben ser desempeñadas por un grupo, ya que una sola persona no puede reunir [al menos es muy difícil] toda y cada una de las habilidades requeridas para esto. Para el logro del equipo gerencial es necesario que los miembros se complementen para no dar lugar a lo que Adizes (1980) llama la incompetencia gerencial. Estas funciones son: producir, administrar, emprender e integrar.

C.- COMPETITIVIDAD.

Keinchi Ohmae (1982), define que el potencial competitivo de una empresa está en términos de su "Capacidad estratégica[16]". El significado de ésta es lo que determina el marco fundamental para desarrollar la estrategia corporativa.

Existe una clara relación entre la competitividad y la calidad, pero cómo encaja esta última en la estrategia de las empresas. Se le confiere un carácter de filosofía que apoya las acciones que forman parte de la estrategia empresarial.

El cambio de enfoque de industria a competitividad (Porter, 1980) es importante porque la industria en perspectiva puede desconocer quiénes son los reales competidores. La compañía basada en la calidad entienden que la competencia puede darse de muchas formas. De esta manera, las empresas persiguen y a veces hasta crean su propio mercado.

La calidad provee una perspectiva diferente y da el potencial a la organización para un plan competitivo superior al de sus competidores.

C.1.- REGLAS DE ORO PARA UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Según Villalba (1996), estas reglas son una serie de lineamientos que él considera importante observar al momento de intentar definir una estrategia competitiva.

- Las ventajas competitivas se deben definir de manera comparativa.
- Las ventajas competitivas tiene que ser reconocibles por los usuarios o clientes.
- Las ventajas competitivas son dinámicas.

[16] La capacidad estratégica (Ohmae, 1982) de cualquier empresas es el resultado de :un mercado atractivo que se refiere a que tanto o que tampoco crecimiento hay dentro de sus mercados; y la solidez de la empresas , esta hace alusión a como está funcionando la empresas en particular.

- El liderazgo de mercado no constituye una ventaja; más bien el resultado de ellas.

- Para ser efectivas, las ventajas competitivas deben ser difíciles de replicar por la competencia.

UNIDAD III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1.- CONCLUSIONES.

- Concluimos que se utilizó una amplia base teórica para analizar las compañías que, a pesar de del lugar privilegiado que ocupan, resultaron ser simples [en cuanto a su estrategia y estructura, más no en su posición económica en términos de eficacia]. Estas compañías necesitan una mayor "formalidad" para ser competitivas y superar el instrumentalismo a corto plazo en el que se encuentran inmersas.

- Se lograron identificar pautas comunes en el crecimiento de las organizaciones, tales como:

- *Tipos de estrategia*: predominó la estrategia defensiva que intenta resistir el ataque de competidor, este tipo de estrategias son, más bien, reactivas, en muchas ocasiones no preveen el futuro y se sitúan en el corto plazo.

- *Sus componentes*: el componente que predominó es el emergente, el cual considera la influencia del entorno para decidir la acción a implementar, esto nos indica que las empresas estudiadas poseen un elevado grado de adaptabilidad.

- *Focalización*: la mayoría de las estrategias estaban focalizadas en los costos o para ofrecer productos de calidad.

-*Tipo de estructura:* el predominante fue la configuración de organización empresarial, la cual es sencilla, con pocos gerentes, poco comportamiento formalizado y el uso de la planeación, capacitación o de los dispositivos de enlace es mínimo en relación con su grado de desarrollo.

- *Evolución temporal*: las empresas estudiadas presentan características similares del *pasado* al *presente* y con respecto al futuro no pudimos obtener información de ellas, lo que nos permite inferir que éstas se encuentran situadas en le pasado y presente sin prestar la debida atención a la planificación de sus acciones para el futuro.

- Se obtuvo una lista de facilitadores y barreras del proceso textil de elaboración de tejidos de punto, que ilustra el impacto del ambiente sobre las organizaciones estudiadas. De esto podemos inferir que la existencia de un mayor número de facilidades que barreras es lo que ha permitido a las empresas ocupar un lugar importante en el mercado, a pesar de su estrategia poco proactiva y su estructura simple [que se convierte en un vicio estructural si se mantiene a medida que la empresa crece]. A continuación presentaremos la lista de facilitadores y barreras obtenida como conclusión de la entrevista.

Facilitadores Generales	Barreras Generales
-Posibilidad de materia prima importada. -Estabilidad e incremento en la demanda de productos. -Acciones que llevaban a mejorar la demanda: publicidad, mejoramiento técnico y de la calidad de los productos, competir con precios,descuentos por compra de contado (materia prima), vender moda y exposiciones textiles. -Capacitación que ofrece Ince-Textil. -Buenas relaciones con sector confección. -Los confeccionistas en el área de tejidos de punto, no importan tanto como los del área de tejidos planos. -Compiten con sus principales fortalezas: calidad, variedad y diferenciación de sus productos. -La mercancía que viene del exterior no es de buena calidad. -Financiamiento con la intención de ampliar las plantas e incrementar la producción. -Las normas de los convenios colectivos siempre se cumplen. -Buenas relaciones con los sindicatos. -No tenían deudas para el momento en que se incrementaron los intereses, y las empresas que tenían deudas, éstas no eran significativas.	-Problemas con los proveedores de la materia prima nacional. -Se requiere adaptar las máquinas con los cambios de hilo nacional a importado. -Contracción general de la demanda. -Las empresas deben invertir recursos en adiestrar a su personal en tecnologías modernas. -Falta de divisas para la obtención de materia prima. -Aumento del precio de la materia prima por aumento del $. -Incremento de productos extranjeros en el mercado textil nacional. -Descenso en las ventas de los productos.

2.- RECOMENDACIONES.

- Sería de utilidad realizar estudios posteriores específicos para cada una de las dimensiones que integran la variable objeto de estudio [Crecimiento Organizacional] y de otras de las dimensiones como la tecnología, formación gerencial, trabajo en equipo, etc..

- También se recomienda llevar a cabo un estudio de liderazgo que convalide las respuestas opináticas expresadas por los voceros calificados con respecto al estilo de liderazgo predominante para cada uno de los estadios.

- Proponemos a las compañías una serie de lineamientos generales que señalen modelos de gestión más efectivos y que las hagan ser más competitivas.

- Las empresas y sus gerentes tienen nichos claros de negocios en mercados no competitivos entre sí, lo cual genera una plataforma para alianzas estratégicas orientadas a la exportación.

- Llevar a cabo un análisis de mercado, como base de las estrategias a futuro, esto les indicará a las empresas ciertas posibilidades que ya no son factibles, reduciendo así la probabilidad de cometer errores.

- Las gerencias de estas empresas deberían adoptar sistemas más formales para lograr una mayor coordinación y efectividad en sus actividades.

- Las empresas deben pasar de una estilo paternalista en el que el jefe está al tanto de todo lo que pasa y tiene autoridad absoluta, a una gerencia profesional que logre la operación efectiva de la organización.

Hasta ahora sólo nos hemos referido al aspecto organizacional, de aquí en adelante nos referiremos al área de Relaciones Industriales, entre otras cosas por ser ésta en la que

académicamente nos hemos formado y por lo que identificamos con facilidad la importancia del factor gente en el éxito de una organización.

- Llevar a cabo estudios que determinen las prácticas de recursos humanos a los fines de garantizar la estrategia de "continuidad" de las empresas.
- Sería interesante identificar en estas empresas cuál es el estado de los cuadros de reemplazo en el plano gerencial y de producción.
- Otro elemento importante es estudiar la cultura valores que les son propios a las empresas estudiadas y cuáles de sus componentes actuales pueden ser considerados validos o no para el futuro.
- También sería pertinente llevar a cabo estudios que permitan identificar los diferentes tipos psicológicos, bajo el enfoque de Myers-Briggs.
- Revisar las prácticas de reclutamiento y selección; y de los posibles planes de desarrollo y orientación profesional.
- Realizar una evaluación desde el punto de vista de compensación y beneficios entre los trabajadores de ésta y otras compañías, a fin de determinar diferencias y resultados que puedan ser factores de desbalance y falta de motivación.

BIBLIOGRAFÍA.

1.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ADIZES, I. (1980): **Cómo evitar la incompetencia gerencial.** Editorial Diana. México.

BOLMAN, L.; DEAL, T. (1995): **ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO. El arte de la decisión.** Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., E.U.A.

DAFT, R.; STEERS, R. (1992): **ORGANIZACIONES: El comportamiento de individuo y de los grupos humanos.** Editorial Limusa. México.

DAVILA, C. (1992): **TEORÍAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRACIÓN. Enfoque Crítico.** Editorial McGraw Hill. Colombia.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. (1993): **EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Comportamiento Organizacional.** Editorial McGraw Hill. México.

DESSLER, G. (1979): **ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN. Enfoque situacional.** Editorial Prentice Hall Internacional. España.

GIRAL, J. (1991): **Cultura de Efectividad. Un enfoque de cambio cultural basado en la gente para promover equipos y organizaciones competitivas.** Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. México.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. (1995): **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.** Editorial McGraw Hill. México.

HUSE, E. ; BODWITCH, J. (1975): **El Comportamiento Humano en la Organización**. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. México.

INCE-TEXTIL (1992): **Manual de Instrucción: Diseño Textil I.** Impreso en el departamento de dibujo y reproducción del Ince-textil. Caracas, Venezuela.

KASTNER, G.; MEJÍAS, T.; PORTELA, C. (1993): **Casos de estudio: Textiles Canaima, S.A.** Ediciones I.E.S.A. Caracas, Venezuela.

KATZ, D.; KAHN, R. (1976): **La Organización y el concepto de sistema.** Editorial Trillas. México.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. (1994): **ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva global.** Editorial McGraw Hill. México.

MAYNTZ, R. (1977): **Sociología de la Organización.** Editorial Alianza Universidad. España.

MENDENHALL, W.; REINMUTH, J. (1981): **Estadística para administración y economía.** Grupo Editorial Iberoamericana. México.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. (1993): **EL PROCESO ESTRATÉGICO. Conceptos, Contextos y Casos.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

MORRIS, C. (1992): **Psicología. Un nuevo enfoque**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

O.C.E.I. (1993): **Encuesta cualitativa del sector industrial 1992.** Caracas, Venezuela.

O.C.E.I. (1991): **Anuario estadístico de Venezuela.** Caracas, Venezuela.

O.I.T. (1992): **Introducción al estudio del trabajo.** Editorial Limusa, S.A. México.

OHNMAE, K. (1982): **The Mind of Strategist.** McGraw Hill. U.S.A.

PORTER, M. (1980): **Competitive Strategy.** Free Press. U.S.A.

QUINN, R.; FAERMAM, S.; THOMPSON, M.; McGRATH, M. (1995): **MAESTRÍA EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES. Un modelo operativo de competencias**. Ediciones Díaz de Santos. España.

ROBBINS, S. (1994): **Comportamiento Organizacional.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

ROCHER, G (1973): **Introducción a la Sociología General.** Editorial Herder. México.

RODRIGUEZ, D. (1992): **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.** Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile.

ROSALES, R. (1994): **Proyecto Venezuela Competitiva: Documentos de base-Industria Textil.** Ediciones I.E.S.A. Caracas, Venezuela.

RUMELT, R.P. (1980): **Política de negocios y gerencia estratégica.** Editorial McGraw Hill. México.

SCHEIN, E. (1982): **Psicología de las organizaciones.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

SIERRA, R. (1994): **Tesis doctorales y trabajos de investigación científica.** Editorial Paraninfo. España.

TALCOTT, P. (1966): **Estructura y proceso en la sociedad moderna.** Instituto de Estudios Políticos. Madrid.

TREVOR, B. (1993): **CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.** McGraw Hill. Colombia.

VILLALBA, J. (1996): **Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva.**

2.- REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS.

DYER, W. Jr.; WILKINS, A. (1991): **Better stories not better constructs to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt.** The Academy of Management Journal, 34(3). E.U.A.

GREINER, L. (1972): **EVOLUCIÓN Y REVOLUCIÓN CONFORME CRECEN LAS ORGANIZACIONES**. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Lecturas selectas Nro. 25. Boston, Massachusetts. 1981. E.U.A.

HILL, L. (1993): **EL NUEVO GERENTE. Experiencias prácticas para el dominio del nuevo puesto.** Harvard Bussines School Press. E.U.A.

NADLER, D.; TUSHMAN, M..(1989): **Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation.** The Academy of Management Executive. 1989, Vol. III, Nº 3, pp.194-204.

SALAMA, A. (1991): **O uso da biografía de uma organizaÇao como método de pesquisa para a investigaÇao do desenvolvimento organizacional.** Revista da adminitraÇao Publica. Rio de Janeiro 28 (1): 34-42. Jam./ Mar. 1994.Brasil.

3.- REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.

ADIZES, I. (November 1992): **LEARN TO WORK TOGETHER - LEARN TO WORK TOGETHER!.** http://www.cinenet.net/adizes/work.html.

NOTIEXPRESS QUICKZOOM VERSIÓN 3.0, Hemeroteca Electrónica, Clave de búsqueda:(SECTOR [o] EXITO [o] DESARROLLO [o] INDUSTRIA) [Y] (TEXTIL). DESDE: 1987 HASTA:1996.

ANEXO Nº 1

INDICADOR: MATERIA PRIMA.

NOTA: Se entrevistó al Sr. Aquiles Ortíz [Director Ejecutivo de la Asociación Textil Venezolana] con el fin de obtener una visión general del sector textil y de completar el instrumento, si fuese el caso.

Pregunta Nº 1: ¿Cómo fue la obtención de materia prima durante el período 1987-1996?

Expertos	Planteamientos
Director Ejecutivo A.T.V.	No se ha tenido problema con la obtención de materia prima. El sector se aprovecha de los acuerdos de integración, ya que resulta más beneficioso traer la materia prima de la sub-región.
Empresa Nº 1	Se ha tenido problemas con los proveedores nacionales de materia prima, por lo elevado de los precios, ésto implicaba que la tela fabricada fuera más cara y además no cumplían con el tiempo de entrega. La solución fue importar la materia prima [hilos, colorantes, etc.] y endeudarse para almacenar suficiente hilo, aprovechando un "momento débil de la economía".
Empresa Nº 2	De 1987 a 1990 había buenas siembras de algodón nacional, pero a partir de 1990, se obtuvo materia prima importada. Ésto a provocado cambios en la organización, porque son dos tipos de hilo, los cuales requieren de diferentes adaptaciones a las máquinas, provocando así, un retraso en la fabricación de la tela.
Empresa Nº 3	No sabe. No contestó.
Empresa Nº 4	La materia prima que se utiliza, casi en su totalidad, es nacional, con excepción de algunos hilos colombianos y norteamericanos [nunca han tenido problemas con la importación de hilos]. La producción nacional de materia prima siempre está fallando y cuando no la tenemos, recurrimos a la importada. Siempre trabajamos con algo de *stock* [tres meses, faltando dos meses se revisa la cantidad de materia prima y faltando un mes nos abastecemos nuevamente]. Las máquinas están preparadas para dos tipos de hilo.
Empresa Nº 5	Todo el hilado que se usa como materia prima es nacional, pero la materia prima de nuestros proveedores es importada, es decir, que cualquier problema que tengan nuestros proveedores nos afectará indirectamente. Importarla sería sumamente costoso, y el factor precio/costo elevado no nos permitiría entrar en el mercado. La opción menos riesgosa y menos costosa es el producto nacional. Se maneja eficientemente los *stocks* y la parte administrativa.

INDICADOR: PRODUCTO.

Pregunta Nº 2: ¿Cómo fue la demanda de sus productos y el efecto que produjo el control de precios sobre éstos durante el periodo 1987-1996?

Expertos	Planteamientos
Director Ejecutivo A.T.V.	Se mantiene medianamente estable la demanda de productos hasta 1989. Con la apertura comercial baja esta demanda. En consecuencia, se produce un reajuste en el sector y algunas empresas desaparecen y las que quedan se orientan hacia la exportación. En 1994, cuando aparece el control de cambio estas empresas entran en un "período de tranquilidad". De 1983 a 1987 existe proteccionismo del mercado y se da un decreto de precio máximo.
Empresa Nº 1	No fueron afectados por el control de precios, ya que fabrican la tela con el precio que le cuesta [esta tela depende de las necesidades del cliente]. Frente a un control de precios, no fabricarían la tela si no es rentable.
Empresa Nº 2	Numerosos cambios. En el año 1990 y en los anteriores la demanda fue buena, pero en los últimos años ha decaido. En consecuencia, se ha cambiado nuestro sistema de ventas, lo que ha generado un incremento en la publicidad [promociones, exposiciones textiles nacionales e internacionales] para darse a conocer y colocar el producto. Sus productos fueron afectados por el control de precios, que se tradujo en el aumento de los precios del producto final.
Empresa Nº 3	Hubo una demanda buena de los productos en estos años. Se vieron afectados por el control de precios, pero lo combatieron con el mejoramiento técnico, mejorar la calidad y competir con los precios.
Empresa Nº 4	Sus ventas han ido incrementándose a través de los años. Han atravesado por momentos críticos pero han sido superados, mediante el aprovechamiento de los bajos costos de materia prima y de los descuentos por compras de contado, y luego, competir con precios y calidad.
Empresa Nº 5	La demandad de productos ha ido especializándose, porque la compra de un producto pasa a ser una inversión. Se caracterizan porque venden moda [sus productos son elaborados de acuerdo a ls exigencias del mercado y trabajan en estrecha relación con el cliente, es decir, "escuchan afuera y trabajan sobre ese concepto para luego ofrecerlo". No fueron afectados por el control de precios.

INDICADOR: PERSONAL CALIFICADO.

Pregunta Nº 3: Han tenido Uds. Dificultades con la captación de personal calificado durante el período 1987-1996.

Expertos	Planteamientos
Director Ejecutivo A.T.V.	Se soluciona a través del INCE-TEXTIL, en él se forman los trabajadores [los instructores van a la misma empresa para implementar los cursos]. Se va a implimentar una carrera universitaria. Si la empresa necesitara formación especial, el Ince se adapta a ésta. En el primer gobierno del presidente Carlos A. Pérez, había mucho dinero y todos querían producir, en consecuencia no había suficiente mano de obra.
Empresa Nº 1	Hubo una época (1987) en que se buscaba un ingeniero textil para mejorar la calidad [no se encuentran Ing. textiles]. En algunos países [Alemania], las personas de edad avanzada, prestan su ayuda a otros países [Venezuela] en relación a un asesoramiento técnico, pero en nuestra empresa ésto no dio resultado. La capacitación es interna [nivel obrero], es decir, trabajadores de mucha experiencia capacitan a los otros. El Ince imparte cursos de manejo de máquinas dentro de la empresa.
Empresa Nº 2	No, porque nosotros al comprar las máquinas, éstas vienen con personal calificado que adiestran al personal de la empresa.
Empresa Nº 3	No sabe. No contestó.
Empresa Nº 4	El personal calificado se ha enseñado en la fábrica. Sólo 2 o 3 trabajadores son graduados, por ejemplo, el tintorero [Ing. Químico de Colombia], también el personal de mantenimiento de las máquinas es extranjero [Perú].
Empresa Nº 5	Siempre han tenido problemas con la captación de personal calificado. No hay escuelas, no hay técnicos, se deben formar dentro de la empresa. Los trabajadores sobresalientes se mandan al exterior para instruirlos. Ahora el Ince reaccionó y comparte la educación de los trabajadores con nosotros. Estamos involucrando al personal de producción con el personal de sistemas para el manejo de las máquinas.

INDICADOR: RÉGIMEN CAMBIARIO.

Pregunta Nº 4: ¿De qué forma los regímenes cambiarios han afectado la obtención de divisas durante el período 1987-1996?

Expertos	Planteamientos
Director Ejecutivo A.T.V.	La industria textil usa los dolares en tres áreas: obtención de materia prima, maquinarias y repuestos. Los momentos críticos fue cuando existió Recadi y en 1994 con el control de cambio. En consecuencia, el sector se defendió con la compra de bonos Brady.
Empresa Nº 1	El control de cambio los afectó en la producción por falta de materia prima [aunque tuviesen bolívares no podían comprar dolares para adquirir materia prima]. En consecuencia, tuvieron que comprar dolares "por ahí" o negociar mediante el trueque con proveedores y competidores para obtener materia prima.
Empresa Nº 2	No sabe. No contestó.
Empresa Nº 3	Las acciones que le permitieron enfrentar los efectos de los regímenes cambiarios fueron los financiamientos bancarios y la compra de dolar libre para adquirir la materia prima.
Empresa Nº 4	En general, no han tenido problemas con la obtención de materia prima, ya que la mayoría es nacional. Excepto algunos retrasos en el Puerto de La Guaira cuando la materia primaes importada. Sus deudas en dolares las pagaron en bolívares.
Empresa Nº 5	Usan materia prima nacional, pero se ven afectados indirectamente, ya que ésta se constituye de productos importados [hilos] y se el dolar incrementa su valor, la matria prima también. Pero nosotros no le trasladamos el precio a nnuestros clientes.

INDICADOR: SECTOR CONFECCIÓN.

Pregunta Nº 5: ¿Cómo han sido sus relaciones con el sector confección durante el perído 1987-1996?

Expertos	Planteamientos
Director Ejecutivo A.T.V.	La relación que existía entre el sector textil y el sector confección, era la de un proveedor y un consumidor, esto trajo una relación tirante. Estas asperezas se han ido limando y en día se les llama cadenas productivas [no se habla de sectores].
Empresa Nº 1	En general, bastante buenas. Así como hay clientes buenos, también los hay malos [no pagan los créditos a tiempo]. Siempre los confeccionistas han importado telas.
Empresa Nº 2	Tienen buenas relaciones con el sector confección [ellos conocen los problemas de los confeccionistas, ya que ellos también confeccionan]. Las importaciones dependen del tipo de tela, en el área de tejidos de punto no importan tanto como en el área de tejido plano.
Empresa Nº 3	No han tenido enfrentamientos con el sector confección.
Empresa Nº 4	
Empresa Nº 5	No venden las telas que fabrican, así que no existe ninguna relación de dependencia con el sector confección.

INDICADOR: IMPORTACIÓN/EXPORTACIÓN.

Pregunta Nº 6: ¿En qué forma los ha afectado los regímenes de importaciones, baja y liberación de aranceles e integración comercial durante el período 1987-1996?

Expertos	Planteamientos
Director Ejecutivo A.T.V.	Esto es una oportunidad y no un problema. Para establecer un mecanismo de integración es necesario tener las normas claras, como por ejemplo, las "normas de orígen". La base de la integración es ALADI. En este momento el 25% de las exportaciones son para Colombia. La baja de aranceles no afecta, sino el mal funcionamiento de las aduanas.
Empresa Nº 1	Nos a afectado tanto, que si el gobierno no controla esto [importación] la empresa puede desaparecer. En consecuencia, se ha reducido el personal, eliminado máquinas que no produzcan y obsoletas. No han podido exportar por los costos y no pueden competir con la calidad de productos extranjeros. Se han dedicado al mercado nacional. En una oportunidad se exportó poliester para Colombia.
Empresa Nº 2	Se han expandido y están exportando hacia Colombia, son competitivos como para enfrentar la apertura del mercado. Existe intercambio con los países del Pacto Andino. Tienen años exportando y no han tenido problemas con esto.
Empresa Nº 3	Todo desequilibrio afecta. Para combatir esto, hicieron nuevos programas de ventas, líneas nuevas de productos.cuando liberan los aranceles aumenta el problema de mercadeo. Se lucha para mantener la calidad de los productos.
Empresa Nº 4	No exportan tela, al contrario,"han venido a vender los de afuera" [establecimientos colombianos]. Se han visto afectados pero compiten con su calidad y con la variedad de colores.
Empresa Nº 5	No los afectó negativamente, ya que la competencia es la única manera que existe para mejorar la calidad de los productos. Combaten con su principal fortaleza, la moda.

INDICADOR: COMPETENCIA DESLEAL.

Pregunta Nº 7: Se han visto afectados por actividades como el contrabando, competencia desleal o dumping durante el período 1987-1996.

Expertos	Planteamientos
Director Ejecutivo A.T.V.	Afecta sensiblemente al sector textil. En los puertos se sub-facturan los precios. Medida anti-dumping en 1994, que consiste en elevar los aranceles para las importaciones asiáticas. Las medidas fueron burladas por el estado en que se encuentran las aduanas. En consecuencia, se aplicó un certificado de orígen, lo cual causó gran alarma. Cuando se eliminan controles se supone que beneficia al comercio, pero los ilegales se benefician de esto.
Empresa Nº 1	Si hemos sido afectados. Si existe el dumping y traen la mercancía más económica, que podemos vender nosotros. Para solucionar ésto, hemos reducido personal y bajando costos.
Empresa Nº 2	Se han visto afectados pero sin producirse ningún cambio en la organización. Se enfrentó ésta situación con acción publicitaria. La mercancía del exterior no es de buena calidad y hemos luchado contra esto elevando la calidad. A nivel de telas no han tenido problemas con la importación.
Empresa Nº 3	No hay contrabandos de productos de buena calidad. Con la invación de nuevas telas bajaron las ventas y surgió la necesidad de mejorar las líneas de producción, la calidad de los productos y la administración.
Empresa Nº 4	Nos ha afectado en poca medida. El sector más afectado por éstas actividades es el que elabora tejidos planos.
Empresa Nº 5	No estamos en un "tu a tu" con los que realizan éstas actividades, porque nosotros vendemos moda y le creamos una personalidad al producto.

INDICADOR: FINANCIAMIENTO.

Pregunta Nº 8: Han solicitado algún financiamiento durante el período 1987-1996.

Expertos	Planteamientos
Director Ejecutivo A.T.V.	No existe un financiamiento del sector en general. Las industrias tienen a organismos como Foncrei y Corpoindustria, tienen una banca comercial. En una oportunidad, cuando los intereses estaban muy altos se intentó obtener una línea de financiamiento mediante la A.T.V.
Empresa Nº 1	Si hemos solicitado financiamiento de Foncrei y de entidades financieras para ampliar la capacidad de la planta y de la producción.
Empresa Nº 2	Se ha solicitado financiamiento, con la intención de aumentar la producción para poder competir.
Empresa Nº 3	Se ha solicitado a bancos y fondos para ampliar la fábrica.
Empresa Nº 4	No han solicitado ningún financiamiento, nos hemos autofinanciado.
Empresa Nº 5	No, todo el financiamiento es interno.

INDICADOR: SINDICATOS.

Pregunta Nº 9: ¿Cómo ha sido su relación con los sindicatos durante el período 1987-1996?

Expertos	Planteamientos
Director Ejecutivo A.T.V.	La industria textil se ha manejado bastante bien con los sindicatos.
Empresa Nº 1	Personalmente "peleo con ellos todos los días", es decir, la relación es difícil y es provocada por la ideología del sindicato y por las aspiraciones económicas. Existe un contrato colectivo que se cumple, pero siempre hay enfrentamientos. Actualmente, las relaciones están mejor.
Empresa Nº 2	Los trabajadores se rigen por el sindicato textil [de industria]. Tienen un convenio colectivo discutido por el convenio y la empresa. La relación ha sido buena, los momentos dfíciles son cuando se firma el convenio. Los beneficios se cumplen 100% y hay buen trato y ambiente de trabajo.
Empresa Nº 3	Todo el tiempo han tenido buenas relaciones con los sindicatos. Se cumplen siempre los contratos colectivos, esto ha generado buenas relaciones y a suavizar conflictos.
Empresa Nº 4	
Empresa Nº 5	La figura del sindicato ha evolucionado. Antes era un organismo que perseguía sólo sus intereses, peroesto se ha balanceado. Las relaciones con los sindicatos han sido muy buenas, por causa de que las relaciones de los trabajadores son directas con los mismos dueños ["es como un dueño-obrero, si quieres hablar con la dueña de la empresa, la obrera se acerca y listo, eso coloquial y que uno trabaja con ellos, hace que no se sientan explotados"]

INDICADOR: TASA DE INTERÉS.

Pregunta Nº 10: ¿Cómo les afectó el aumento brusco de los intereses y el endeudamiento del sector para 1993?

Expertos	Planteamientos
Director Ejecutivo A.T.V.	Ésto no ocasionará la desaparición de las empresas, sólo hubo ajustes y luego se acostumbraron a los intereses altos.
Empresa Nº 1	Si nos afectó, porque los clientes no pagaban por depositar el dinero en le banco. La solución fue endeudarse, negociar con los clientes y se redujo el tiempo crediticio [de 90 a 75 días]
Empresa Nº 2	No sabe. No contestó.
Empresa Nº 3	No tuvieron endeudamiento, tenían fondos para enfrentarlo. Los compromisos y préstamos aumentaban la deuda pero ésto no fue significativo.
Empresa Nº 4	No los afectó porque no han utilizado financiamiento.
Empresa Nº 5	Nosotros no tenemos deudas, ya que la empresa se autofinancia.

FORMATO GUÍA PARA LA ENTREVISTA.

1.- Cómo fué **la obtención de materia prima** durante el período 1987- 1996.

1.1.- ¿Qué cambios ha provocado este asunto en su organización?

1.2.- ¿Qué acciones le permitieron enfrentarlo?

2.-Cómo fue **la demanda de sus productos** y el efecto que produjo el **control de precios sobre éstos** durante el período 1987- 1996.

2.1.- ¿Qué efectos ha provocado este hecho en su organización?

2.2.- ¿Qué acciones le permitieron enfrentarlo?

3.- Han tenido Uds. dificultades con **la captación de personal calificado** durante el período 1987- 1996.

3.1.- ¿Qué cambios ha provocado este hecho en su organización?

3.2.- ¿Qué acciones le permitieron enfrentarlo?

4.- De que forma los **regímenes cambiarios** han afectado la **obtención de divisas** durante el período 1987- 1996.

4.1.- ¿Qué efecto ha provocado este hecho en su organización?

4.2.- ¿Qué acciones le permitieron enfrentarlo?

5.- Cómo han sido **sus relaciones con el sector confección** durante el período 1987- 1996.

5.1.- ¿Qué cambios ha provocado este hecho en su organización?

5.2.- ¿Qué acciones le permitieron enfrentarlo?

6.- En qué forma los ha afectado los **regímenes de importaciones, baja y liberación de aranceles e integración comercial** durante el período 1987- 1996.

6.1.- ¿Qué efecto han provocado estos hechos en su organización?

6.2.- ¿Qué acciones le permitieron enfrentarlo?

7.- Se han visto afectados por **actividades como el contrabando, competencia desleal o dumping** durante el período 1987- 1996.

7.1.- ¿Qué cambios han provocado estos hechos en su organización?

7.2.- ¿Qué acciones le permitieron enfrentarlo?

8.- Han solicitado algún **financiamiento** durante el período 1987- 1996.

8.1.- ¿Qué efectos ha provocado este hecho en su organización?

8.2.- ¿Qué acciones le permitieron enfrentarlo?

9.- Cómo ha sido su relación con los **sindicatos** durante el período 1987- 1996.

9.1.- ¿Qué cambios ha provocado este hecho en su organización?

9.2.- ¿Qué acciones le permitieron enfrentarlo?

10.- Cómo les afecto **el aumento brusco de los intereses y endeudamiento del sector para 1993.**

10.1.- ¿Qué efectos ha provocado este hecho en su organización?

10.2.- ¿Qué acciones le permitieron enfrentarlo?

ANEXO Nº 2

CUESTIONARIO PARA GERENTES O DIRECTORES DE EMPRESAS DE TEJIDOS DE PUNTO DEL SECTOR TEXTIL

1. ¿Qué lugar cree Ud. que ocupa su empresa en el mercado textil de tejidos de punto en cuanto a su participación en el mercado? Para responder ubíquese en la escala siguiente, tomando uno como primer lugar y diez como décimo lugar [se refiere al volumen de ventas].

Pasado	Presente	Futuro
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. ¿De qué forma se encuentran en la organización las normas y procedimientos?[puede marcar ambas casillas].

Pasado	Presente	Futuro
Verbal ☐ Escrito ☐	Verbal ☐ Escrito ☐	Verbal ☐ Escrito ☐

Si están escritas, Por favor indique las áreas:

Pasado
Presente:
Futuro

3. Considera Ud. que las descripciones de cargo son útiles.

Pasado	Presente	Futuro
Si ☐ No ☐	Si ☐ No ☐	Si ☐ No ☐

4. ¿Han existido en la empresa?

Pasado	Presente	Futuro
Si ☐ No ☐	Si ☐ No ☐	Si ☐ No ☐

5. ¿De qué forma se presentan las guías de pensamiento (políticas) que orientan a los trabajadores en la toma de decisiones?

Pasado	Presente	Futuro
Verbal ☐ Escrito ☐	Verbal ☐ Escrito ☐	Verbal ☐ Escrito ☐

6. ¿Cómo se imparten las instrucciones a los empleados?[puede marcar ambas casillas].

Pasado	Presente	Futuro
Verbal ☐ Escrito ☐	Verbal ☐ Escrito ☐	Verbal ☐ Escrito ☐

7. ¿ Posee la empresa un organigrama? (Podría Ud. suministrárnoslo.)

Pasado	Presente	Futuro
Si ☐ No ☐	Si ☐ No ☐	Si ☐ No ☐

8. ¿Cuántos niveles de autoridad existen?(Ver anexo del cuestionario.)

Pasado	Presente	Futuro
☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐

9. ¿Las oficinas y el personal de la organización se encuentran en la misma área geográfica?

Pasado	Presente	Futuro
Si ☐ No ☐	Si ☐ No ☐	Si ☐ No ☐

10. ¿Cuantos supervisados tiene directa e indirectamente cada Supervisor? [indíquenos si son más de 20].

Pasado		Presente		Futuro	
Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto
1 a 3 ☐	1 a 3 ☐	1 a 3 ☐	1 a 3 ☐	1 a 3 ☐	1 a 3 ☐
4 a 7 ☐	4 a 7 ☐	4 a 7 ☐	4 a 7 ☐	4 a 7 ☐	4 a 7 ☐
8 a 20 ☐	8 a 20 ☐	8 a 20 ☐	8 a 20 ☐	8 a 20 ☐	8 a 20 ☐

11. ¿La Supervisión en términos generales está orientada?

Pasado	Presente	Futuro
Centrado en	Centrado en	Centrado en
La tarea ☐	La tarea ☐	La tarea ☐
En la Gente ☐	En la Gente ☐	En la Gente ☐
Mixto ☐	Mixto ☐	Mixto ☐

12. ¿En esta Empresa Quién(es) establece(n) los objetivos?

Pasado	Presente	Futuro
Gerencia General ☐	Gerencia General ☐	Gerencia General ☐
Cada Dpto. ☐	Cada Dpto. ☐	Cada Dpto. ☐
Sólo propietarios ☐	Sólo propietarios ☐	Sólo propietarios ☐

13. En esta Empresa el precio de los productos es determinado por:

Pasado	Presente	Futuro
Gerencia General ☐	Gerencia General ☐	Gerencia General ☐
Dpto. responsable ☐	Dpto. responsable ☐	Dpto. responsable ☐
Sólo propietarios ☐	Sólo propietarios ☐	Sólo propietarios ☐

14. ¿ Cuál es el nivel de educación formal requerido en esta Empresa?
P o B= Primaria o Básica; Ba= Bachillerato; TSU ó U= Universitaria

Pasado	Presente	Futuro
Nivel Gerencial ☐	Nivel Gerencial ☐	Gerencia General ☐
Nivel Supervisorio ☐	Nivel Supervisorio ☐	Nivel Supervisorio ☐
Nivel Administrativo ☐	Nivel Administrativo ☐	Nivel Administrativo ☐
Nivel Obrero ☐	Nivel Obrero ☐	Nivel Obrero ☐

15. ¿Cuál es el nivel de Capacitación y Experiencia requerido para operar las maquinarias?
Alta Capacitación (AC); Media Capacitación (MC); Baja Capacitación (BC)
Alta Experiencia (AE); Media Experiencia (ME); Baja Experiencia (BE)

Pasado			Presente			Futuro		
Obreros	C	Ex	**Obreros**	C	Ex	**Obreros**	C	Ex
Apertura/Limpieza			Apertura/Limpieza			Apertura/Limpieza		
Preparación hilados			Preparación hilados			Preparación hilados		
Hilado/ Enconado			Hilado/ Enconado			Hilado/ Enconado		
Preparación/Tejedu.			Preparación/Tejedu.			Preparación/Tejedu.		
Tintorería/acabado			Tintorería/acabado			Tintorería/acabado		
Supervisores			**Supervisores**			**Supervisores**		
Apertura/Limpieza			Apertura/Limpieza			Apertura/Limpieza		
Preparación hilados			Preparación hilados			Preparación hilados		
Hilado/ Enconado			Hilado/ Enconado			Hilado/ Enconado		
Preparación/Tejedu.			Preparación/Tejedu.			Preparación/Tejedu.		
Tintorería/acabado			Tintorería/acabado			Tintorería/acabado		

16. Por favor indique el número de trabajadores por nivel funcional:

Pasado *		Presente		Futuro	
Nivel Gerencial		Nivel Gerencial		Nivel Gerencial	
Nivel Supervisorio		Nivel Supervisorio		Nivel Supervisorio	
Nivel Administrativo		Nivel Administrativo		Nivel Administrativo	
Nivel Obrero		Nivel Obrero		Nivel Obreros	

* Por Favor indique el año

17. ¿De las siguientes características indique cuáles son consideradas e implementadas en el proceso de toma de decisiones. Señale con una X en el recuadro.

Pasado		Presente		Futuro	
Metas Claras		Metas Claras		Metas Claras	
Alianza Temporal		Alianza Temporal		Alianza Temporal	
Evalúa Recursos		Evalúa Recursos		Evalúa Recursos	
Ver Alternativas		Ver Alternativas		Ver Alternativas	
Desarrollo Ventajas		Desarrollo Ventajas		Desarrollo Ventajas	
Planifica Acciones		Planifica Acciones		Planifica Acciones	
Implementa acción		Implementa acción		Implementa acción	
Evita enemigos		Evita enemigos		Evita enemigos	
Debilita Competidor		Debilita Competidor		Debilita Competidor	
Aprovecha talentos		Aprovecha talentos		Aprovecha talentos	
Actúa por sorpresa		Actúa por sorpresa		Actúa por sorpresa	
Consolida posición		Consolida posición		Consolida posición	
Evalúa Competidor		Evalúa Competidor		Evalúa Competidor	
Negocia metas		Negocia metas		Negocia metas	
Plan contingente		Plan contingente		Plan contingente	
Logística eficiente		Logística eficiente		Logística eficiente	
Usa Fortalezas		Usa Fortalezas		Usa Fortalezas	
Capacita siempre		Capacita siempre		Capacita siempre	
Disciplina presente		Disciplina presente		Disciplina presente	

18. Indique de la lista anterior de características con un ejemplo lo que Ud. considere más significativo en los aportes de la toma de decisiones para el negocio.

Pasado
Presente:
Futuro

19. Si hacemos la analogía por un momento de la empresa como una Persona, díganos tres palabras que la identifiquen en cada uno de los siguientes estadios:

Pasado
Presente:
Futuro

20. ¿ De ser necesario un cambio de acción planificado es posible?

Pasado		Presente		Futuro	
Nunca	☐	Nunca	☐	Nunca	☐
Algunos casos	☐	Algunos casos	☐	Algunos casos	☐
Frecuentemente	☐	Frecuentemente	☐	Frecuentemente	☐
Siempre	☐	Siempre	☐	Siempre	☐

21. De las siguientes categorías seleccione una en cada estadio que caracterice a las personas que han dirigido a la organización.

Pasado		Presente		Futuro	
Autocrático	☐	Autocrático	☐	Autocrático	☐
Democrático	☐	Democrático	☐	Democrático	☐
Rienda Suelta	☐	Rienda suelta	☐	Rienda suelta	☐

22. ¿ En la Empresa, el éxito de un Departamento afecta a otro?

Pasado		Presente		Futuro	
Siempre	☐	Siempre	☐	Siempre	☐
Algunas veces	☐	Alguna veces	☐	Algunas veces	☐
Nunca	☐	Nunca	☐	Nunca	☐

23. En que grado considera Ud. que la empresa se ha adaptado a los efectos del Ambiente o entorno. e indique un ejemplo que mejor represente su selección:

Pasado	Presente	Futuro
Mucho ☐	Mucho ☐	Mucho ☐
Medianamente ☐	Medianamente ☐	Medianamente ☐
Poco ☐	Poco ☐	Poco ☐

Pasado
Presente:
Futuro

24. De la siguiente lista, señale las actividades que han sido realizadas:

Pasado	
Optimizar recursos materiales	☐
Desarrollar habilidades de sus trabajadores	☐
Cambios importantes en la tecnología	☐
Aseguramiento de las materias primas	☐
Ubicación geográfica cercana a clientes claves	☐
Ser un ejemplo de productividad en el sector	☐
Cumplimiento de la entrega de los pedidos	☐
Tener una amplia reputación de proveer un producto de calidad	☐
Presente	
Optimizar recursos materiales	☐
Desarrollar habilidades de sus trabajadores	☐
Cambios importantes en la tecnología	☐
Aseguramiento de las materias primas	☐
Ubicación geográfica cercana a clientes claves	☐
Ser un ejemplo de productividad en el sector	☐
Cumplimiento de la entrega de los pedidos	☐
Tener una amplia reputación de proveer un producto de calidad	☐
Futuro	
Optimizar recursos materiales	☐
Desarrollar habilidades de sus trabajadores	☐
Cambios importantes en la tecnología	☐
Aseguramiento de las materias primas	☐
Ubicación geográfica cercana a clientes claves	☐
Ser un ejemplo de productividad en el sector	☐
Cumplimiento de la entrega de los pedidos	☐
Tener una amplia reputación de proveer un producto de calidad	☐

25. ¿En qué medida se han llevado a cabo los planes propuestos?

Pasado			
Áreas			
Producción	Poca Medida	Mediana	Gran Medida
Comercial Ventas	Poca Medida	Mediana	Gran Medida
Administración	Poca Medida	Mediana	Gran Medida
Recursos Humanos	Poca Medida	Mediana	Gran Medida

Presente			
Áreas			
Producción	Poca Medida	Mediana	Gran Medida
Comercial Ventas	Poca Medida	Mediana	Gran Medida
Administración	Poca Medida	Mediana	Gran Medida
Recursos Humanos	Poca Medida	Mediana	Gran Medida

Futuro			
Áreas			
Producción	Poca Medida	Mediana	Gran Medida
Comercial Ventas	Poca Medida	Mediana	Gran Medida
Administración	Poca Medida	Mediana	Gran Medida
Recursos Humanos	Poca Medida	Mediana	Gran Medida

26. ¿ En algún momento, en cada una de las etapas se ha visto la Empresa en la necesidad de redefinir el negocio?

Pasado*:	Si	No
Presente:	Si	No
Futuro:	Si	No

* Por Favor indique el año

27. ¿Considera Ud. que no se ha tocado algún tema que a su juicio sea importante? ¿Por favor si nos lo puede indicar en los tres momentos?

Pasado

Presente:

Futuro

Muchas Gracias por su colaboración.....

PREGUNTA Nº 8

FICHA EXPLICATIVA (Niveles de autoridad).

- [ ] PRESIDENTE
- [ ] SUPERVISOR
- [ ] OBRERO

- [ ] PRESIDENTE
- [ ] GERENTE
- [ ] SUPERVISOR
- [ ] OBRERO

- [ ] PRESIDENTE
- [ ] GERENTE GENERAL
- [ ] GERENTE DPTO.
- [ ] SUPERVISOR
- [ ] OBRERO

- [ ] JUNTA DIRECTIVA
- [ ] PRESIDENTE
- [ ] GERENTE GENERAL
- [ ] GERENTE DPTO.
- [ ] SUPERVISOR
- [ ] OBRERO

CLAVES DE CODIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO.

Nro. de Items	Clave de codificación	Escala
2	Verbal: suma 2 Ambas: suma 3 Escrita: suma 4	Baja Formalización - Media Baja - Media Alta - Alta.
4	Si: suma 4 No: suma 2	Baja Formalización - Media Baja - Media Alta - Alta.
5	Verbal: suma 2 Ambas: suma 3 Escrita: suma 4	Baja Formalización - Media Baja - Media Alta - Alta.
6	Verbal: suma 2 Ambas: suma 3 Escrita: suma 4	Baja Formalización - Media Baja - Media Alta - Alta.
7	Menos de 5 niveles: suma 2 Más de 5 niveles: suma 4	Baja Complejidad- Media Baja - Media Alta - Alta.
8	Menos de 10 niveles: suma 2 Más de 10 niveles: suma 4	Baja Complejidad- Media Baja - Media Alta - Alta.
9	Si: suma 2 No: suma 4	Baja Complejidad- Media Baja - Media Alta - Alta.
10	20 o menos: suma 2 Más de 20: suma 4	Estrecho - Amplio.
12	Gerencia/propietarios: suma 2 Cada Dpto.: suma 4 Ambas: suma 3	Centralizado - Medianamente Centralizado - Descentralizado
13	Gerencia/propietarios: suma 2 Cada Dpto.: suma 4 Ambas: suma 3	Centralizado - Medianamente Centralizado - Descentralizado
14	Primaria: suma 2 Bachillerato: suma 3 Universitario: suma 4	Bajo Profesionalismo - Medio Bajo - Medio Alto - Alto.
15 Cap	Baja: suma 2 Media: suma 3 Alta: suma 4	Bajo Profesionalismo - Medio Bajo - Medio Alto - Alto.
15 Exp	Baja: suma 2 Media: suma 3 Alta: suma 4	Bajo Profesionalismo - Medio Bajo - Medio Alto - Alto.
20	Nunca: suma 1 Algunos casos: suma 2 Frecuentemente: suma 3 Siempre: suma 4	Grado: Baja eficacia - Media Baja - Media Alta - Alta.
22	Siempre: suma 2 Algunas veces: suma 3 Nunca: 4	Grado: Baja eficacia - Media Baja - Media Alta - Alta.
23	Mucho: suma 4 Medianamente: suma 3 Poco: suma 2	Grado: Baja eficacia - Media Baja - Media Alta - Alta.
24	Cada característica presente: suma 1	Grado: Baja eficacia - Media Baja - Media Alta - Alta.
25	Poca medida: suma 2 Mediana Medida: suma 3 Gran medida: suma 4	Grado: Baja eficacia - Media Baja - Media Alta - Alta.

Tabulación de los Datos.

Indicador:Tamaño.

	Pasado				Total	Presente				Total	Futuro				Total
	NG	NS	NA	NO		NG	NS	NA	NO		NG	NS	NA	NO	
Empresa 1	10	15	100	500	625	8	10	102	300	420					
Empresa 2	7	7	20	100	134	12	25	25	250	312					
Empresa 3	49	##	184	1900	2317	54	205	205	1200	1664					
Empresa 4	7	13	2	62	84	8	13	4	62	87	8	18	8	80	114
Empresa 5	1	5	10	100	116	2	7	12	138	159					

	Pasado				Total	Presente				Total	Futuro				Total
	NG	NS	NA	NO	%	NG	NS	NA	NO	%	NG	NS	NA	NO	%
Empresa 1	2	2	16	80	100	2	2	24	71	100					
Empresa 2	5	5	15	75	100	4	8	8	80	100					
Empresa 3	2	8	8	82	100	3	12	12	72	100					
Empresa 4	8	15	2	74	100	9	15	5	71	100	7	16	7	70	100
Empresa 5	1	4	9	86	100	1	4	8	87	100					

Tabulación de los Datos

Indicador: FORMALIZACION

	Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Pasado	2	2	3	3	2	2
	4	2	4	2	4	4
	5	2	4	4	2	2
	6	2	3	3	3	2
	Total	8	14	12	11	10

	Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Presente	2	4	3	4	4	3
	4	2	4	4	4	4
	5	2	4	4	3	3
	6	3	4	3	3	3
	Total	11	15	15	14	13

	Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Futuro	2	4	4	4	4	3
	4	4	4	4	4	4
	5	2	4	4	3	3
	6	3	4	3	3	3
	Total	13	16	15	14	13

Tabulación de los Datos

Indicador: COMPLEJIDAD

	Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Pasado	7	4	4	4	2	2
	8	2	2	4	2	2
	9	4	2	4	4	2
	Total	10	8	12	8	6

	Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Presente	7	4	4	4	2	2
	8	2	2	4	2	2
	9	4	2	4	4	2
	Total	10	8	12	8	6

	Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Futuro	7	4	4	4	2	2
	8	2	2	4	2	2
	9	2	2	4	4	4
	Total	8	8	12	8	8

Tabulación de los Datos

Indicador:Alcance del Control

Pasado

Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
10	2	2	2	2	2
Total	2	2	2	2	2

Presente

Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
10	2	2	2	2	2
Total	2	2	2	2	2

Futuro

Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
10	2	2	2	2	2
Total	2	2	2	2	2

Tipos de Supervisión

Tipos de Supervision

Item 17	Pasado	Presente	Futuro
Tarea	1	0	0
Gente	0	0	0
Mixto	4	5	5

Indicador: Centralización/Descentralización

Pasado

Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
12	2	2	2	2	2
13	3	2	2	2	2
Total	5	4	4	4	4

Presente

Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
12	2	2	2	2	2
13	3	2	2	2	4
Total	5	4	4	4	6

Futuro

Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
12	4	2	2	2	2
13	3	2	2	2	4
Total	7	4	4	4	6

Tabulación de los Datos

Indicador: Profesionalismo

Items	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Ob.	Sup.	Ob.	Sup.	Ob.	Sup.	Ob.	Sup.	Ob.	Sup.
14	11	11	13	13	13	13	13	13	13	13
15 cap	17	17	15	20	15	20	17	17	12	16
15 exp	14	14	15	20	15	20	17	17	12	15
Total	42	42	43	53	43	53	47	47	37	44

Items	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Ob.	Sup.	Ob.	Sup.	Ob.	Sup.	Ob.	Sup.	Ob.	Sup.
14	11	11	13	13	14	14	13	13	13	13
15 cap	17	17	15	20	20	20	17	17	17	20
15 exp	14	14	15	20	20	20	20	20	17	20
Total	42	42	43	53	54	54	50	50	47	53

Items	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Ob.	Sup.	Ob.	Sup.	Ob.	Sup.	Ob.	Sup.	Ob.	Sup.
14	12	12	13	13	15	15	15	15	13	13
15 cap	17	17	20	20	20	20	20	20	20	20
15 exp	14	14	20	20	20	20	20	20	20	20
Total	43	43	53	53	55	55	55	55	53	53

Item 17	Pasado	Presente	Futuro
Metas Claras	2	4	5
Alianza Temporal	0	0	1
Evalúa Recursos	2	3	2
Ver Alternativas	2	2	1
Desarrolla Ventajas	1	2	2
Planifica Acciones	3	4	3
Implementa Acciones	0	2	2
Evita Enemigos	1	2	1
Debilita Competidor	1	0	1
Aprovecha Talentos	3	3	2
Actúa por Sorpresa	2	0	1
Consolida Posición	0	1	1
Evalua Competidor	0	1	1
Negocia Metas	0	0	0
Plan Contingente	0	1	1
Logística Eficiente	2	3	2
Usa Fortalezas	1	1	1
Capacita Siempre	2	4	2
Disciplina Presente	3	4	3

Indicador: Eficacia de la Estrategia

Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
20	2	3	4	3	4
22	4	4	4	4	4
23	4	3	3	4	4
24	5	7	4	6	3
25	12	16	12	12	12
Total	27	33	27	29	27

Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
20	3	3	2	4	4
22	4	4	4	4	4
23	4	3	4	4	4
24	8	7	8	5	7
25	12	16	15	15	14
Total	31	33	33	32	33

Items	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
20	3	3	2	4	4
22	4	0	4	4	4
23	4	0	4	4	4
24	8	7	8	5	7
25	0	16	16	16	15
Total	19	26	34	33	34