



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

INCIDENCIA DE LOS RECURSOS INTANGIBLES EN EL NIVEL DE
COMPETITIVIDAD ALCANZADO POR LAS EMPRESAS LÍDERES DEL
MERCADO, CUYAS SEDES CORPORATIVAS SE ENCUENTRAN
UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE CARACAS

Tutor:
José Ramón Naranjo

Autoras:
Rosalba Alfonzo A.
Francelys Toro B.

Caracas - Octubre 2000

DEDICATORIAS

A Dios por no abandonarme en los momentos difíciles.

A mis padres que siempre me ofrecieron apoyo y ayuda incondicionales y con sus desvelos fue posible culminar con éxito esta meta.

A mi familia por contar con ellos en todo momento.

Rosalba

A Dios y la Virgen por estar siempre conmigo.

A mis padres por su apoyo incondicional, por su sabiduría y por animarme a seguir adelante.

A mis hermanos por su paciencia y hacerme sonreír.

A toda mi familia.

Francelys.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor José Ramón Naranjo, por habernos guiado y ayudado en el desarrollo exitoso de nuestra tesis, por su tiempo, disposición y dedicación incondicional.

A la profesora Martha Rodríguez, por brindarnos su ayuda incondicional en todo momento.

A Beatriz de Vivo, por su paciencia, orientación y ayuda en la elaboración de esta investigación.

A las personas que suministraron la información necesaria para llevar a cabo el estudio:

Piotr Stzabunia (Cantv)
Elizabeth Descailleaux (Polar)
Zulay Díaz de Fernández (Banco Mercantil)
Raúl Rubio (Banco Provincial)
Pablo Lira (Electricidad de Caracas)
Miryam Pacheco (Telcel)

A las personas que facilitaron nuestra entrada a las empresas:

Johana Alfonzo (Polar)
Esther Gaspar (Banco Mercantil)
Juan Molina (Banco Provincial)
Alejandro Cabrera (Electricidad de Caracas)
Marisol Gómez (Telcel)

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron con la realización de esta tesis.

INDICE

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
RESUMEN	4
INTRODUCCION	5
I.- EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	7
Objetivos de la Investigación	11
II.- MARCO TEORICO	
Introducción	12
Conceptualización de Recursos Intangibles	15
A.- Capital Humano	
a.1.- Introducción	17
a.2.- Premisas teóricas para un aprendizaje individual	17
a.3.- Premisas teóricas para un aprendizaje organizativo	18
a.4.- Gestión del conocimiento a nivel individual	18
a.5.- Gestión del conocimiento a nivel organizativo	21
a.6.- La cultura: habilitador del aprendizaje	23
B.- Capital Organizativo	
b.1.- Introducción	26
b.2.- Componentes estructurales internos	27
b.2.1.- Especialización	27
b.2.2.- Coordinación	27
b.3.- Competencias Organizativas	28
b.4.- La cultura como elemento de apoyo a las competencias organizativas	30
C.- Capital Tecnológico	
c.1.- Introducción	33
c.2.- Los conocimientos tecnológicos y sus mecanismos de ampliación	33
c.3.- Competencias tecnológicas	34
D.- Capital Comercial	
d.1.- Introducción	36
d.2.- Activos Mercado	36
E.- Importancia Estratégica de los recursos intangibles	40
F.- Competitividad	
f.1.- Introducción	43
f.2.- Estructura del sector en el que compite la empresa	43
f.3.- Posicionamiento alcanzado por la empresa en el sector empresarial	47
f.3.1.- Liderazgo en costos	48
f.3.2.- Diferenciación	48
f.3.2.- Ambito competitivo	49
f.4.- Principales factores de competitividad	50

G.- Conceptualización de estrategia y su proceso de formación	52
III.- MARCO METODOLOGICO	
Tipo de Investigación	55
Diseño de Investigación	55
Diseño Conceptual y Operacional	56
Población	68
Muestra	68
Unidad de Estudio y Unidad de Análisis	70
Procedimiento de Recolección de Datos	
Técnica	70
Instrumento	70
Validez	71
Procedimiento de la investigación	72
Estrategia de medición de los datos	73
IV.- PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	
Descripción de las empresas participantes en el estudio	75
Primer Nivel de Análisis	77
Segundo Nivel de Análisis	128
Discusión de los Resultados	132
V.- CONCLUSIONES	141
VI.- RECOMENDACIONES	143
VII.- BIBLIOGRAFIA	145
ANEXO	
Formato de Validación del Instrumento	
Instrumento de Medición	
Codificación del Instrumento de Medición	
Tabulación del Instrumento de Medición	
Matriz General de Respuestas	

INDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1	Factores de Competitividad	51
Cuadro Nro. 2	Operacionalización de Recursos Intangibles y Competitividad	59
Cuadro Nro. 3	Empresas participantes en el estudio	69
Cuadro Nro. 4	Evaluadores del Instrumento de Medición	72

INDICE DE FIGURAS

Figura Nro. 1	Modelos genéricos de recursos y capacidades dentro de un contexto	42
Figura Nro. 2	Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector	44
Figura Nro. 3	Estrategias genéricas	47
Figura Nro. 4	Modelo relacionado considerando elementos para una ventaja competitiva sostenible	54

INDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1	Nuevas formas de actuación a partir de la confrontación entre lo que es y debería ser	77
Tabla Nro. 2	Nuevas formas de actuación ante situaciones conocidas	77
Tabla Nro. 3	Nuevas formas de actuación ante situaciones desconocidas	78
Tabla Nro. 4	Mecanismos utilizados por las organizaciones para la resolución de problemas	79
Tabla Nro. 5	Medida en que se aplican las actividades para la resolución de problemas	80
Tabla Nro. 6	Surguimiento de ideas de mejora, nuevos conceptos, nuevas formas de relación, nuevas reglas de decisión y nuevas reglas de operación en función del conocimiento del personal	80
Tabla Nro. 7	Proposición de ideas originales y/o puntos de vista diferentes por los empleados	81
Tabla Nro. 8	Mecanismos de motivación utilizados por las organizaciones para propiciar el desarrollo de ideas originales y/o puntos de vista diferentes	82
Tabla Nro. 9	Cumplimiento de los retos asignados al personal	83
Tabla Nro. 10	Participación del personal de las organizaciones en la resolución de problemas de acuerdo a sus capacidades	83
Tabla Nro. 11	Participación integrada del personal de las organizaciones en la resolución de problemas	84
Tabla Nro. 12	Frecuencia con la cual las organizaciones descartan los conocimientos que no le permiten ofrecer una respuesta óptima al mercado	84
Tabla Nro. 13	Mecanismos utilizados por las empresas para que el conocimiento organizativo sea explícito, entendible, accesible y aplicable	85
Tabla Nro. 14	Mecanismos utilizados por las empresas para transferir el conocimiento organizativo entre sus empleados	86
Tabla Nro. 15	Mecanismos de vigilancia del entorno utilizados por las organizaciones	87

Tabla Nro. 16	Acciones individuales dirigidas a la mejora de la acción de la compañía	88
Tabla Nro. 17	Importancia que ocupa el aprendizaje en el diseño de la estrategia corporativa	88
Tabla Nro. 18	Disposición de las empresas para propiciar el intercambio de experiencias	89
Tabla Nro. 19	Medida en que el intercambio de experiencias propicia el aprendizaje entre los empleados	90
Tabla Nro. 20	Disposición de las empresas de propiciar el desarrollo de nuevas ideas, nuevos conceptos, adaptaciones a requerimientos del mercado, mejoras continuas, equipos multidisciplinarios y asimilación de ideas externas	91
Tabla Nro. 21	Frecuencia con que surgen nuevas ideas, nuevos conceptos, adaptaciones a requerimientos del mercado, mejoras continuas y asimilación de ideas externas	92
Tabla Nro. 22	Frecuencia con la cual las organizaciones implementan nuevas ideas, nuevos conceptos, adaptaciones a requerimientos del mercado, mejoras continuas y asimilación de ideas externas	93
Tabla Nro. 23	Mecanismos utilizados por las organizaciones para implantar nuevas ideas, nuevos conceptos, adaptaciones a requerimientos del mercado y asimilación de ideas externas	94
Tabla Nro. 24	Actividades desarrolladas por las organizaciones para validar los cambios introducidos	95
Tabla Nro. 25	Grado de autonomía del personal que pertenece a las organizaciones	96
Tabla Nro. 26	Grado de polivalencia del personal que pertenece a las organizaciones	97
Tabla Nro. 27	Formas de distribución de los departamentos adoptadas por las organizaciones	97
Tabla Nro. 28	Frecuencia con la que se realizan reuniones interdepartamentales en las organizaciones	98
Tabla Nro. 29	Criterios adoptados por las organizaciones en relación con los lineamientos jerárquicos	98

Tabla Nro. 30	Sistema de comunicación que caracteriza a las organizaciones	99
Tabla Nro. 31	Frecuencia con la cual las organizaciones renovan sus políticas	100
Tabla Nro. 32	Medida en la cual las políticas son conocidas por los miembros de la organización	100
Tabla Nro. 33	Mecanismos utilizados por las organizaciones para transmitir sus políticas	101
Tabla Nro. 34	Sistema utilizado por las organizaciones para la toma de decisiones	101
Tabla Nro. 35	Vinculación de las diferentes áreas organizacionales	102
Tabla Nro. 36	Forma adoptada por las organizaciones para la creación de equipos de trabajo	103
Tabla Nro. 37	Orientación de la motivación del personal de las organizaciones	103
Tabla Nro. 38	Mecanismos utilizados por las organizaciones para socializar a sus miembros al iniciar la relación laboral	104
Tabla Nro. 39	Mecanismos utilizados por las organizaciones para socializar a sus miembros durante la relación laboral	104
Tabla Nro. 40	Mecanismos utilizados para integrar los departamentos hacia un objetivo común	105
Tabla Nro. 41	Frecuencia con que las organizaciones experimentan nuevos procedimientos	106
Tabla Nro. 42	Nivel de autonomía para experimentar nuevos procedimientos	106
Tabla Nro. 43	Última vez que se estableció la visión organizacional	107
Tabla Nro. 44	Alcance de la visión organizacional	107
Tabla Nro. 45	Consistencia entre la visión y acción actual de la organización	108
Tabla Nro. 46	Grado de apertura al cambio de las organizaciones	108
Tabla Nro. 47	Valoración de los errores por parte de las organizaciones	109
Tabla Nro. 48	Elementos que otorgan identidad a los miembros de la organización	110

Tabla Nro. 49	Si los conocimientos y habilidades actuales de los empleados permiten acceder a nuevas tecnologías	111
Tabla Nro. 50	Correspondencia de la tecnología de la organización con el nivel de conocimientos y habilidades de los empleados	111
Tabla Nro. 51	Mecanismos utilizados por las organizaciones para mejorar en términos de conocimientos y habilidades las técnicas de producción y las tecnologías de producto	112
Tabla Nro. 52	Ejecución de actividades de Investigación y Desarrollo en las organizaciones	112
Tabla Nro. 53	Frecuencia con que se realizan actividades de Investigación y desarrollo	113
Tabla Nro. 54	Distribución de las actividades de Investigación y Desarrollo	113
Tabla Nro. 55	Grado de innovación tecnológica alcanzado por la organización	114
Tabla Nro. 56	Formas utilizadas por las organizaciones para adoptar y asimilar otras tecnologías	114
Tabla Nro. 57	Mejoras tecnológicas detectadas durante el último año	115
Tabla Nro. 58	Mejoras tecnológicas implementadas por las organizaciones	116
Tabla Nro. 59	Requerimientos necesarios para realizar innovaciones	116
Tabla Nro. 60	Frecuencia con que la organización es permeable a los cambios del entorno	117
Tabla Nro. 61	Mecanismos utilizados por las organizaciones para reconocer los cambios del entorno	117
Tabla Nro. 62	Medida en que los cambios del entorno afectan el desarrollo de las organizaciones	118
Tabla Nro. 63	Mecanismos utilizados para adaptarse a las exigencias del mercado	119
Tabla Nro. 64	Número de marcas de las que disponen las organizaciones	119
Tabla Nro. 65	Conocimiento por parte de las organizaciones del valor monetario de sus marcas	120

Tabla Nro. 66	Formas adoptadas por las organizaciones para publicitar sus marcas	120
Tabla Nro. 67	Perfil de los clientes que predominan en la organización	121
Tabla Nro. 68	Estrategias utilizadas por las organizaciones para captar clientes	122
Tabla Nro. 69	Estrategias utilizadas por las organizaciones para retener clientes	122
Tabla Nro. 70	Fidelidad de los clientes habituales hacia las organizaciones	123
Tabla Nro. 71	Distribución de pedidos en las organizaciones	124
Tabla Nro. 72	Mecanismos de distribución utilizados por las organizaciones	124
Tabla Nro. 73	Contratos de franquicias, licencias y/o contratos favorables en las organizaciones	125
Tabla Nro. 74	Factores de competitividad considerados por Granell	126
Tabla Nro. 75	Estrategias utilizadas por las organizaciones para sobresalir con respecto a sus competidores	127
Tabla Nro. 76	Puntajes brutos máximos y mínimos de cada uno de los capitales	128
Tabla Nro. 77	Puntajes brutos obtenidos por las organizaciones en cada uno de los capitales	128
Tabla Nro. 78	Puntajes obtenidos por las organizaciones transformados a una base única	129
Tabla Nro. 79	Indices de competitividad alcanzados por las organizaciones en función de la sumatoria de los puntos obtenidos en cada uno de los capitales	130
Tabla Nro. 80	Indices de competitividad alcanzados por las organizaciones en Función de los factores considerados por Granell	131

RESUMEN

El Trabajo de Grado presentado a continuación, está dirigido a la elaboración de un estudio que permita analizar la incidencia de los Recursos Intangibles: Capital Humano, Organizativo, Tecnológico y Comercial en el nivel de competitividad alcanzado por un grupo de empresas líderes del mercado, que tienen su sede corporativa en la zona metropolitana de Caracas.

En este sentido, existen diferentes aportaciones teóricas de Penrose (1962), Fernández, Montes y Vásquez (1998), Revilla y Pérez (1998), entre otros, sobre un conjunto de factores basados en el conocimiento, habilidades e información específica en cada empresa y su relación con el éxito competitivo alcanzado. Dichos factores se vinculan con los recursos creados y las capacidades desarrolladas internamente por las organizaciones, que son de difícil imitación, insustituibles, no tienen un precio en el mercado y que son agrupados en cuatro categorías de recursos inmateriales o intangibles: capital humano, organizativo, tecnológico y comercial.

Para obtener datos confiables que permitieran responder a la inquietud planteada, se diseñó una estrategia metodológica basada en un análisis exploratorio – descriptivo de las variables que formaron parte de la investigación, aunado a esto se recurrió un muestreo intencional, a partir del cual fueron seleccionadas seis (6) empresas encargadas de suministrar la información requerida a través de los cuestionarios aplicados y previamente validados.

Los índices de competitividad analizados en este estudio y alcanzados por las empresas participantes, demostraron que los recursos intangibles definitivamente sí inciden en la competitividad organizacional, pero además se encontró que cada uno de los capitales mencionados anteriormente, no pueden ser considerados como componentes aislados dentro de la organización, sino como una fuente de la sinergia necesaria para alcanzar, mantener y dirigir los retos estratégicos más claves.

INTRODUCCIÓN

En los albores de un nuevo milenio y en plena efervescencia del proceso de Globalización o Mundialización, no resulta difícil comprender como el contexto en el cual las empresas desarrollan sus actividades, está sufriendo fuertes mutaciones que sitúan a la problemática de la competitividad en un primer plano. Cuestión ésta que se encuentra vinculada con las diversas y complejas estrategias adoptadas por las organizaciones para obtener ventajas competitivas sostenibles.

En este sentido, el trabajo de grado presentado, se orienta al estudio de los recursos intangibles: Capital Humano, Organizativo, Tecnológico y Comercial como una de las estrategias utilizadas por las organizaciones para afrontar con éxito los continuos cambios del mercado.

Así pues, dicha estrategia está basada en que las diferencias de competitividad alcanzadas por las organizaciones, radica en la habilidad que éstas poseen para desarrollar y manejar los recursos que son creados internamente por la empresa, es decir, aquellos recursos que consisten principalmente en conocimiento o información y que van a permitir crear valor a través de ideas de mejoras, innovaciones, nuevas reglas de decisión, de relación, de operación, entre otras.

De acuerdo con esto, el estudio está dirigido a: Analizar la incidencia de los recursos intangibles: Capital humano, organizativo, tecnológico y comercial en la competitividad alcanzada por las empresas líderes en el mercado, cuyas sedes corporativas se encuentran ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, durante el período 1999 – 2000.

Con el propósito de responder a la interrogante planteada, la información se presenta en cinco (5) capítulos:

En el capítulo I, se reseña la situación objeto de estudio, el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos propuestos.

El capítulo II presenta la fundamentación teórica correspondiente a cada uno de los capitales mencionados anteriormente y a la competitividad de las organizaciones.

En el capítulo III, se presentan los lineamientos metodológicos referidos al tipo y diseño de investigación, la operacionalización de las variables, la población y sus características, la muestra, la técnica de recolección de datos, la validez del instrumento de medición, el procedimiento para llevar a cabo la investigación y la recolección de los datos.

El capítulo IV se refiere a la presentación, análisis e interpretación de los resultados, los cuales son utilizados como basamento empírico, con el propósito de evidenciar los logros obtenidos en relación con los objetivos propuestos en el estudio.

En el capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron a partir de la confrontación entre los resultados obtenidos y lo aportado por la teoría.

De igual manera existe un cuerpo anexo que integra: instrumento, formato de validación, tabla de codificación y matriz general de resultados.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento y Formulación del Problema

Tomando en cuenta el entorno socioeconómico actual, orientado principalmente hacia la Globalización o Mundialización de prácticas comunes de y para diferentes mercados, se hace necesario para las empresas transnacionales o grandes empresas nacionales, implementar estrategias que le permitan desarrollar ventajas competitivas, que se traduzcan en un posicionamiento efectivo dentro de este nuevo contexto.

Una de las estrategias que más auge ha tenido dentro del mundo empresarial según Couseiro (1999), ha sido la conexión entre los Recursos tangibles e intangibles, puestos en juego por las empresas en función de: sus propias especificidades, cultura empresarial y su vinculación a mercados concretos.

En este mismo sentido se encuentra la Teoría de los Recursos y Capacidades de Penrose (1962, cp. Sabater y Piñera, 1998), la cual se fundamenta en la idea de que la ventaja competitiva empresarial sostenible, se basa en los recursos que dispone la empresa y en las habilidades y procedimientos con los cuales cuenta, para poder combinar de la manera más efectiva estos recursos y alcanzar así los objetivos propuestos.

Este enfoque parte de que es la heterogeneidad y la imperfecta movilidad de los recursos lo que permite generar diferencias entre las empresas. Dichas diferencias deben ser pertinentes, viables, flexibles y sostenidas con el paso del tiempo, esto será posible, sólo si los recursos son difícilmente imitables e imperfectamente sustituibles (Peteraf, 1993 cp. Escrig, 1998). De este modo, las diferencias de competitividad dentro de las empresas

podrían atribuirse en parte, a los diferentes tipos y combinaciones de recursos intangibles utilizados y desarrollados por las mismas.

Así pues, en la actualidad los estudios sobre los factores vinculados a la competitividad empresarial, se encuentran orientados hacia los recursos intangibles, es decir, aquellos recursos que se acumulan internamente en la empresa y que constituyen un complejo entramado social, ya que son los verdaderos responsables de la consecución de ventajas competitivas. (Escrig, 1998)

Como evidencia de este cambio de enfoque, se tiene que los estudios basados en los análisis contables sólo reflejaban los activos físicos y financieros de la organización (tangibles), mientras que ahora se toman en cuenta además de los recursos tangibles, aquellos que se refieren a la organización, clientes, proveedores, empleados, marcas, cultura empresarial, actividades de investigación y desarrollo, es decir, recursos intangibles (Matos, 2000).

Con relación a los recursos intangibles, Fernández, Montes y Vázquez (1998), consideran que son aquellos que han sido creados internamente por la empresa y para los cuales no existe un precio de mercado que permita valorarlos, es decir, aquellos recursos que consisten básicamente en conocimiento o información, por lo que no tienen una entidad material y no son susceptibles de ser percibidos de un modo concreto; sino sólo por sus efectos, los cuales son diferenciadores, únicos y son además la base de la competitividad, permanencia en el tiempo y marcadores del paso en la acción empresarial.

Según estos autores, se pueden distinguir cuatro tipos de recursos: Capital Humano, Organizativo, Tecnológico y Comercial.

Con respecto al Capital Humano se entiende que son los conocimientos adquiridos por una persona o el “saber hacer” que incrementan su productividad y el valor de su contribución a la empresa. Es decir, incluye conocimientos y habilidades que son valiosos, además de otras cualidades individuales en el contexto de una empresa en particular. Se forma como producto de la actividad laboral a través del aprendizaje, de la interacción con otros miembros de la organización, de la enseñanza explícita y ampliamente compartida, además de y sobretodo la tecnología de información y los programas de formación que se imparten en la propia empresa, con metas y aplicaciones claras, dinámicas y pertinentes.

El Capital Organizativo está conformado por las diferentes formas de relación entre los recursos y capacidades de la organización, las competencias organizativas desarrolladas por la misma y la cultura como elemento de apoyo a éstas últimas.

En cuanto al Capital Tecnológico este incluye los conocimientos relacionados con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y las tecnologías de producto, además de sus mecanismos de ampliación y perfeccionamiento, tales como actividades de investigación y desarrollo, adopción, asimilación e incorporación de tecnologías desarrolladas por otras empresas y las lecciones aprendidas de todo esto.

El Capital Comercial se encuentra relacionado con el manejo de las marcas, los clientes y su fidelidad, los mecanismos de distribución de productos y/o servicios, la presencia de franquicias, licencias y contratos favorables, es decir, con los activos de mercado.

Así pues, los cuatro tipos de capitales mencionados anteriormente, permiten de una u otra forma que la empresa desarrolle Ventajas Competitivas, las cuales son definidas por Vicente (1998) como el resultado de un proceso de gestión de la cartera de los recursos y capacidades de la empresa. A su vez para este autor, la longevidad de una ventajosa posición competitiva, radica en la imperfección de los mercados para ciertos recursos, denominados estratégicos, que son difíciles de identificar, imitar o sustituir.

Ahora bien, es importante señalar que la economía venezolana no escapa a la realidad descrita anteriormente, por lo cual las empresas se han visto en la necesidad de capitalizar sus ventajas competitivas a través de la gestión integrada de los recursos y capacidades que han desarrollado y con los cuales cuenta.

Por lo tanto, resulta interesante conocer y describir si los niveles de competitividad alcanzados por empresas tales como: Cantv, Polar, Banco Mercantil, Banco Provincial, Electricidad de Caracas y Telcel, se deben a que sus directivos están conscientes de la presencia de los recursos intangibles dentro de sus organizaciones, si tiene identificados los componentes que integran cada uno de estos recursos, si han desarrollado estrategias vinculadas al manejo de los mismos, entre otros aspectos.

En este sentido y en función de lo planteado, surge la inquietud de abordar el siguiente problema de investigación: Analizar la incidencia de los recursos intangibles: Capital humano, organizativo, tecnológico y comercial en el nivel de competitividad alcanzado por las empresas líderes del mercado, que tienen sus sedes corporativas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, durante el período 1999 – 2000.

Por último, se podría decir que el estudio de los recursos intangibles no ha sido abordado desde una perspectiva integradora, es decir, desde una visión que englobe a cada uno de estos recursos, de manera tal, que evidencie el efecto sinérgico resultante de su utilización conjunta. Esto es lo que inicialmente se propone en esta investigación, además de permitirle a las organizaciones conocer si los recursos intangibles contribuyen o no a la creación de una competitividad sostenible.

Aunado a esto, se pretende realizar un aporte teórico que permita ampliar el análisis de la competitividad en función de estos recursos, propiciando así, el surgimiento de debates y discusiones relevantes acerca del tema en cuestión.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la incidencia de los recursos intangibles: Capital Humano, Organizativo, Tecnológico y Comercial en el nivel de Competitividad alcanzado por las empresas líderes del mercado, que tienen sus sedes corporativas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.

Objetivos Específicos:

- 1.- Identificar la presencia del Capital Humano, Tecnológico, Organizativo y Comercial de las empresas objeto de estudio.
- 2.- Distinguir los componentes que integran el Capital Humano, Tecnológico, Organizativo y Comercial de las empresas que participan en el estudio.
- 3.- Describir el manejo de los capitales Humano, Tecnológico, Organizativo y Comercial en las empresas que forman parte de la investigación.
- 4.- Identificar el nivel de Competitividad alcanzado por las organizaciones analizadas.
- 5.- Describir la repercusión de los capitales: Humano, Organizativo, Tecnológico y Comercial en la Competitividad alcanzada por las empresas pertenecientes al estudio.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En el umbral del siglo XXI, las percepciones de los probables escenarios donde las organizaciones van a tener que actuar según Llovera y Mundet (1998), se podrían resumir al menos en tres elementos: un impacto cada vez más creciente de la tecnología, una globalización que afectará la mayoría de las interrelaciones y un incremento de la complejidad en las relaciones humanas.

Dentro de este contexto, la mayoría de las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar estrategias de crecimiento, mecanismos de innovación tecnológica, de diversificación internacional, de expansión de operaciones, entre otros; con el objetivo de poder afrontar lo más exitosamente posible las nuevas condiciones de este entorno. (Delgado, Espitia y Ramírez, 1998).

Ahora bien, la incorporación a estos nuevos mercados globalizados, proporciona a las empresas nuevas oportunidades y a su vez las enfrenta a nuevos retos competitivos y a una mayor competencia local e internacional.

Tradicionalmente, el estudio de la competitividad empresarial se ha centrado en el análisis del entorno, del sector y de la empresa, lo que ha provocado que se preste una reducida atención a las variables internas condicionantes de los resultados. Este análisis viene dado a partir de las observaciones realizadas por Porter en la década de los ochenta acerca de los modelos propuestos por la Economía Industrial. (De Saá Pérez, 1998).

Sin embargo, en los últimos años varios autores han desarrollado una nueva tendencia acerca del análisis de la competitividad, en la cual no sólo se toma en cuenta al entorno como factor determinante de la competitividad, sino que además se consideran a los Recursos y Capacidades empresariales, como las fortalezas que complementan, apoyan y guían la elección de la estrategia. (Camisón, 1996 cp. De Saá Pérez, 1998).

La idea no es rechazar por completo el análisis de la competitividad basado en la Economía Industrial, sino destacar que existen otros factores que propician la obtención de ventajas competitivas. (De Saá Pérez, 1998).

Este enfoque de la empresa basada en los Recursos y Capacidades, se ha ido estructurando a través de los diferentes aportes teóricos y empíricos realizado por diversos autores, entre los cuales se encuentra Penrose (1962), a quien se le atribuye el origen de esta teoría. Dicho autor considera a los Recursos y Capacidades de la empresa como unidad básica de análisis, es decir, ofrece una nueva visión de la empresa “la cual pasa de ser una cartera de negocios a un conjunto único de recursos tangibles e intangibles”. (Wernerfelt, 1984 cp. Delgado, Espitia y Ramírez, 1998:4).

Para Penrose (1962):

en la empresa existen oportunidades de crecimiento siempre que ésta posea ventajas productivas no utilizadas y que puedan ser susceptibles de ser empleadas en otras actividades y mercados. Cuanto más amplia sea la variedad de recursos dentro de una empresa más probabilidades tiene para entrar en nuevos mercados, es decir, diversificarse. (Mongotmery y Harirharan, 1991 cp. Delgado, Espitia y Ramírez, 1998:4).

Otras de las maneras como se ha abordado la perspectiva basada en los Recursos y Capacidades ha sido la de considerar a estas últimas como fuente importante de heterogeneidad a largo plazo, las cuales son el resultado de la propia historia de la empresa, su experiencia y su proceso de aprendizaje. (Peteraf, 1993 cp. Molina y Bou, 1999).

Ahora bien, uno de los elementos claves de la Teoría de Recursos y Capacidades, son las condiciones requeridas para que los recursos puedan ser considerados estratégicos, es decir, que permitan la obtención y sostenimiento de ventajas competitivas. (Grant, 1991 cp. Molina y Bou, 1999).

En este sentido, Barney (1991, cp. Molina y Bou, 1999), propone un modelo para la caracterización de los recursos estratégicos, los cuales han de ser valiosos, raros, difícilmente

imitables e imperfectamente sustituibles; estas condiciones se encuentran básicamente en los Recursos Intangibles y en determinadas Capacidades.

Esta teoría ha sido analizada en dos direcciones: por una parte, superando la concepción estática de los recursos y por otra, ampliando la búsqueda de los recursos más allá de los límites de la empresa individual.

Con respecto a la primera perspectiva se puede decir que la sola existencia y acumulación de Recursos y Capacidades valiosos, no suponen condición suficiente para obtener ventajas competitivas. Así pues, teniendo en cuenta la naturaleza de los entornos dinámicos, surge la necesidad de provocar el mayor rendimiento de estos recursos, superando de esta forma la concepción estática a través del desarrollo de capacidades, que permitan renovar las competencias, con el objetivo de poder anticiparse o mantener la congruencia con el entorno cambiante. (Teece, Pisano y Shuen, 1997 cp. Lorenzo y Ruiz, 1998).

La segunda perspectiva se centra en la búsqueda de recursos estratégicos “nacidos de sinergias interempresariales dentro de redes interorganizativas y que pertenecen a un nivel superior de entorno organizativo”. (Molina y Bou, 1999:4).

Esta última idea de organización se expresa en los denominados Distritos Industriales, los cuales son definidos como: “un conjunto de pequeñas o medianas empresas especializadas en diversas fases del proceso productivo, que constituyen redes organizativas con fuertes lazos y que consiguen importantes niveles de eficiencia colectiva”. (Pyke y Sengenberger, 1992 cp. Molina y Bou, 1998:3).

De esta manera, se entiende que la capacidad competitiva de una empresa no sólo va a depender de los Recursos y Capacidades que ésta controla directamente, sino también de los recursos compartidos, es decir, aquellos a los cuales tiene acceso dentro de su entorno cercano.

Sin embargo, para efectos de este estudio, el análisis estará centrado en la obtención de ventajas competitivas a través de los recursos y capacidades creados y desarrollados propiamente por la empresa.

CONCEPTUALIZACIÓN DE RECURSOS INTANGIBLES

Se hace necesario destacar que los recursos son “los inputs del proceso productivo que están a disposición de una empresa”. (Grant, 1995 cp. De Saá Pérez, 1998:5). Esta definición no sólo abarca aquellos recursos tangibles sino también aquellos de naturaleza invisible. Esta clasificación de los recursos parte fundamentalmente del trabajo de Grant (1995), quien deduce que la empresa posee más activos de los que se reflejan en sus estados contables y financieros (Recursos Tangibles), es decir, cuenta con plantas y equipos necesarios para la producción de un producto o prestación de un servicio, y además con recursos basados en la información, conocimiento compartido, relaciones estables entre la empresa, sus clientes y proveedores, que constituyen lo que se denomina Recursos Intangibles. (Grant, 1995 cp. De Saá Pérez, 1998).

Con relación a estos recursos, existen diferentes aportaciones teóricas que establecen que son un factor fundamental dentro de la empresa para poder obtener ventajas competitivas sostenibles, dentro de las nuevas condiciones dinámicas del mercado.

En este sentido, la teoría del Poder de Mercado desarrollada por Hymer en 1960, establece que las imperfecciones en los mercados permitían a las empresas obtener ventajas comparativas con respecto a otras. Ventajas que se basan en unos conocimientos superiores de una determinada tecnología, de la dirección y gestión, del acceso a los mercados de factores, es decir, ventajas derivadas de la disponibilidad de activos intangibles. Por lo tanto, para este autor: “la utilización de estos recursos fuera de sus fronteras no sólo permitía a las empresas compensar los costes y problemas de actuar en un entorno distinto, sino que también aumentaban sus fuentes de rentas y posibilidades de crecimiento”. (Hymer, 1960 cp. Delgado, Espitia y Ramírez, 1998:3).

Otro de los aportes es el realizado por Dunning (1995), quien a través de su Enfoque Ecléctico o Paradigma OLI, establece que es necesario el estudio en conjunto de tres factores o ventajas para explicar la capacidad y disposición de la empresa para

internacionalizarse: ventajas de propiedad, de internalización y de localización. Son las ventajas de propiedad las que hacen referencia a la posesión por parte de la empresa de activos intangibles (posesión de una tecnología superior, capacidad de dirección, técnicas de comercialización, conocimientos no codificables, capacidad innovadora, entre otros) que

le dan cierta superioridad frente a la competencia y son exclusivos o específicos de la empresa. (Dunning, 1995 cp. Delgado, Espitia y Ramírez, 1998).

Ahora bien, aunque no se ha conseguido una delimitación respecto a los activos que se pueden considerar como intangibles, la mayoría de los autores, coinciden en sus definiciones.

Así, Hennart (1988) establece como activos intangibles los conocimientos tácitos, como pueden ser la tecnología y el “saber hacer”, tanto en la gerencia como en la comercialización, activos que por separado no tienen valor pero en conjunto sí. (Hennart, 1998 cp. Delgado, Espitia y Ramírez, 1998).

Para Rugman y Verbeke (1992), es el capital humano, la tecnología, el conocimiento de dirección y gestión, es decir, activos que tiene carácter de “Bienes Públicos” para la empresa y son específicos, pues están ligados al funcionamiento y vida de ésta. (Rugman y Verbeke, 1992 cp. Delgado, Espitia y Ramírez, 1998).

Para Fernández, Montes y Vásquez, (1998) los recursos intangibles consisten básicamente en conocimiento o información, no tienen una entidad material y no son por tanto susceptibles de tocarse o percibirse de un modo específico.

Por último se puede considerar que una de las definiciones que abarca la mayoría de los aspectos enunciados anteriormente, es la planteada por Delgado, Espitia y Ramírez, (1998), para quienes los activos intangibles en su sentido más amplio hacen referencia a aquellos conocimientos, capacidades o habilidades propias de la empresa, que son difícilmente imitables por el resto de los competidores, que son fuente de ventajas competitivas y que no son susceptibles de intercambio en el mercado.

Así pues, dentro de esta categoría de activos podemos según Fernández, Montes y Vázquez, (1998) distinguir: el Capital Humano, el Capital Organizativo, el Capital Tecnológico y el Capital Comercial, como fuente de ventajas competitivas sostenibles.

A) CAPITAL HUMANO

A.1. INTRODUCCIÓN

Para Savoca y Sagalovsky (2000), la capacidad de aprender que posee el hombre ha permitido acelerar su evolución, sin embargo, también ha aumentado la complejidad de su entorno, por lo que requiere desarrollar aún más esa capacidad de aprender para poder afrontar los cambios que éste continuamente está creando.

Por su parte De Saá (1998), plantea que los individuos cobran un papel relevante dentro de las organizaciones, ya que aunque son evidentemente tangibles, ofrecen a las empresas el recurso intangible de sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento, en la toma de decisiones.

En este sentido, Moreno (1998) propone que la Teoría del Capital Humano se especializa en el estudio de los procesos de aprendizaje tanto individual como organizativo que permiten la adquisición por un lado de capacidades y conocimientos por parte de las personas, así como de la aplicación de dichas capacidades y conocimientos al proceso productivo con la consiguiente mejora de productividad y de las retribuciones. Y por la otra, los mecanismos y vías que propician el ambiente para mejorar el "Know How" organizativo que asegure el éxito empresarial.

A.2. PREMISAS TEORICAS PARA UN APRENDIZAJE INDIVIDUAL

Para Revilla y Pérez (1998) el aprendizaje, es un mecanismo individualizado que depende de la capacidad de cada persona y de sus experiencias de aprendizajes pasados, y que serán determinantes si se establece una interconexión útil, base de una sinergia poderosa por ser colectiva y colaborativa.

Así pues, proponen que el aprendizaje se logra fundamentalmente por medio de la resolución de problemas y que este proceso consiste en hacer desaparecer las diferencias percibidas entre lo que es y lo que debería ser.

Por consiguiente, nuevas formas de actuación ante situaciones conocidas o desconocidas son necesarias para que se generen los problemas. De este modo, resolviendo problemas se crea nuevo conocimiento.

El aprendizaje así generado, según estos autores, se incorpora al modelo mental del individuo modificando sus reglas de decisión. Es decir, la capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla, cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una forma distinta.

Ahora bien, Revilla y Pérez (1998), señalan que las ideas de mejora dependen directamente del volumen de conocimientos del individuo, de modo que cuanto mayor sea su dotación inicial, mayor será la comprensión del funcionamiento del entorno y en consecuencia, la introducción de nuevos planteamientos de actuación.

Agregan además, que el resultado de este proceso individual de aprendizaje no es sólo la solución del problema, sino también, el desarrollo de ideas de mejora, de nuevos conceptos, relaciones, reglas de decisión y operación, que incrementan la capacidad de aprendizaje del individuo, proporcionándole una toma de decisión más efectiva.

A.3. PREMISAS TEORICAS PARA UN APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

El aprendizaje organizativo es un proceso distinto de la simple colección de experiencias individuales de aprendizaje. (Shrivastava, 1983 cp. Revilla y Pérez, 1998).

Así pues, aunque los individuos son los agentes a través de los cuales la organización aprende, el aprendizaje individual necesariamente debe ser comunicado, compartido públicamente e integrado en rutinas organizativas para ser considerado organizativo.

En esta misma línea, Kim (1993, cp. Revilla y Pérez, 1998) señala que el aprendizaje organizativo requiere compartir los modelos mentales entre sus miembros, ya que este es el único medio que garantiza a la organización una completa utilización de sus experiencias pasadas y de los conocimientos de sus miembros individuales. Sin ello, resulta difícil que la

empresa modifique sus rutinas organizativas y reglas de decisión y actúe de forma más efectiva.

Por lo tanto, es competencia de la dirección el diseño e instrumentación de políticas que permitan a los miembros de la organización adquirir, compartir, interpretar y almacenar conocimiento para lograr mejoras organizativas. Para Revilla y Pérez (1998), la verdadera ventaja para la empresa, reside en su capacidad de gestionar los procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento, es decir, desarrollar la capacidad de aprendizaje de la empresa.

De ahí que, la gestión del conocimiento sea considerada por estos autores, como un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir sustancialmente al éxito y desarrollo de la empresa.

Por consiguiente, gestionar el conocimiento no es un objetivo en sí, es una estrategia más, para el logro de los objetivos planteados en la empresa o en la unidad de negocio.

La gestión del conocimiento, según estos autores, debe tener en cuenta tanto el aprendizaje individual como el aprendizaje organizacional, ya que desviaciones hacia uno u otro proceso, se traduce en pérdidas en la capacidad de aprendizaje de la empresa y por ende en su competitividad.

A.4. GESTION DEL CONOCIMIENTO A NIVEL INDIVIDUAL

A nivel individual Revilla y Pérez (1998) destacan cuatro elementos que actúan directamente sobre el proceso de aprendizaje:

- ❖ Creatividad: es la generación de ideas y realidades que no existían en el entorno laboral del individuo que las generó. El proceso creativo debe tener por tanto, ideas originales y puntos de vista diferentes, que permitan romper con los moldes tradicionales.

Según los autores, la experiencia y conocimientos previos son pre-requisitos de creatividad. Por lo tanto, si el conocimiento se origina y almacena en la persona, la única forma de lograr que éstas tengan interés en iniciar su utilización para ser creativas, detectar oportunidades de mejora y plantear nuevas formas de actuación, es a través de mecanismos de motivación.

Así pues, aunque la dotación de conocimientos sea elevada, si sus portadores no se sienten motivados para su aplicación, es probable que no se alcance un nivel de utilización suficiente como para proporcionar ocasiones de aprendizaje.

- ❖ La Gestión del Reto: DeTraville (1982, cp. Revilla y Pérez, 1998) señala que cuánto más pequeña es la dificultad del problema a resolver, menor es el reto y menor el aprendizaje. Sin embargo, retos muy elevados crean un sentido de la frustración muy fuerte que ocasionan bajos niveles de aprendizaje.

Esta idea, para Revilla y Pérez (1998) es muy importante en la asignación de tareas a los trabajadores. Consideran que las tareas deben asignarse a personas cuyas cualificaciones sitúe el reto en la mejor posición para el aprendizaje.

- ❖ La Resolución de Problemas: Con relación a este aspecto, los autores plantean que en un entorno tan dinámico como el actual, es frecuente que la innovación no genere verdaderos problemas sino situaciones complejas, cuya solución requiere de la descomposición de esa situación en un conjunto de problemas que se resuelvan por separado.

De ahí que una primera aproximación a la resolución de estos sistemas complejos, consiste en asignar a cada trabajador la resolución de los problemas para los cuales se encuentra mejor preparado e integrar las tareas especializadas en un todo único.

Así pues, es preciso que el individuo conozca como repercute su acción en el resultado conjunto. Lo relevante en este tipo de planteamiento, es resolver los problemas particulares pero no de forma aislada, sino formando parte de un complejo sistema de problemas.

- ❖ *El Comportamiento Defensivo*: Para Revilla y Pérez (1998), simultáneamente al desarrollo del conocimiento surge su obsolescencia cuando la realidad cambia. Por lo tanto, la comprensión de nuevos acontecimientos, implica aprender nuevos conocimientos y descartar aquellos que no permitan ofrecer una respuesta óptima al mercado.

Consideran además, que el hecho de que muchas empresas no logren el balance necesario entre la necesidad de preservar las existentes estructuras de conocimiento y el necesario grado de olvido organizativo, se explica por la existencia de determinadas rutinas defensivas, que impiden que los individuos actúen de acuerdo a lo aprendido.

Estas rutinas, pueden tomar forma de explicaciones, distorsiones, inexactitudes, omisiones o excusas dirigidas a justificar las acciones del individuo y dan lugar a una falta de competencia en el desarrollo de la tarea. Esto conlleva a acciones tanto a nivel individual como de grupo, no dirigidas a la consecución de los objetivos de la compañía.

Por consiguiente, esta situación plantea el reto de, primero identificar y luego superar los comportamientos defensivos que inhiben la actuación del individuo acorde con lo aprendido.

A.5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A NIVEL ORGANIZATIVO

A nivel organizativo, Revilla y Pérez (1998) señalan cuatro elementos:

- ❖ *Codificación*: “Este aspecto resulta ser un paso esencial en el proceso de transformación del conocimiento individual al organizativo. Su finalidad es hacer el conocimiento explícito, fácil de entender, accesible y aplicable a todos los que lo necesitan.” (Revilla y Pérez, 1998:9). Por lo tanto, proponen la necesidad de otorgarle a éste último una estructura,

en la cual se pueda almacenar, compartir, combinar y manipular de formas muy diversas. Lo importante a considerar en este proceso, a juicio de los autores, es que el conocimiento permanezca intacto, evitando así la pérdida de propiedades

específicas y/o distintivas que luego se traduzcan en información poco relevante o en simples datos.

- ❖ Transferencia del Conocimiento: “ Es el proceso de diseminación y difusión del conocimiento a través de la organización.” (Revilla y Pérez, 1998:9)

Entre los mecanismos utilizados para transferir el conocimiento, el diálogo permite a los miembros de la organización adquirir un lenguaje común, lo cual sienta las bases para un rápido intercambio de puntos de vista, facilitando además la clarificación de situaciones confusas y el aprendizaje.

Sin embargo, existen otros ambientes en el que el lenguaje no es el mecanismo más adecuado. Cuando el conocimiento es intrínseco al individuo y su codificación resulta difícil, su única forma de transferencia es a partir de la construcción de experiencias, es decir, hacerle llegar al individuo sensaciones que presumiblemente afecten a su modelo mental.

Otra vía son las técnicas de simulación, las cuales ponen de manifiesto las consecuencias de determinadas acciones a lo largo de un período de tiempo, permitiendo esto que los individuos se encuentren más abiertos a nuevas posibilidades e ideas y a cambiar sus formas de hacer y pensar sobre las cosas.

- ❖ Vigilancia del Entorno: La finalidad es preparar a la organización para afrontar los cambios del entorno que probablemente le afecten, consiguiendo así su adaptación.

Para Revilla y Pérez (1998), en situaciones de inestabilidad, una actuación pasiva de los miembros de la organización respecto a la recolección de datos del entorno, puede suponer una falta de información relevante que impida la

comprensión del funcionamiento del mismo y sus reacciones, ante la acción de la organización.

Por lo tanto, para evitar que una carencia de datos bloquee el desarrollo del conocimiento en la empresa, ésta debe mantenerse activa en la recolección de

información y establecer unos mecanismos de vigilancia que le permitan estar en continuo estado de alerta respecto a lo que allí ocurre.

- ❖ *Visión Compartida*: “Es la suma consensuada de las visiones de cada uno de los miembros de la organización. Es así, como toda la organización percibe un mismo destino, un propósito que expresa su razón de ser y que delimita lo que es importante de lo que no lo es”. (Revilla y Pérez, 1998:10). En términos de aprendizaje significa, según los autores, el diseño e implantación de innovaciones que aseguren que las mejoras en las acciones individuales van dirigidas hacia la mejora de la acción de la compañía.

En definitiva, la gestión del conocimiento es poner toda la capacidad de aprendizaje organizacional al servicio del negocio, logrando resultados cada vez más eficientes y efectivos, desarrollando a la vez una cultura que se fundamente en el compartir de ideas

A.6. LA CULTURA: HABILITADOR DEL APRENDIZAJE

Según Granell (2000), para que las empresas puedan arriesgarse a dar el salto cuántico hacia la Gerencia del Conocimiento, debe producirse un profundo cambio cultural que toque a todos los niveles de la empresa.

Por lo tanto, el conjunto de valores, creencias y supuestos que se consideran son importantes para la organización y que se transmiten, se refuerzan y se mantienen, porque de alguna forma están asociados con el éxito de la organización, deben apuntar, según el autor, hacia un entorno en donde se propicie la iniciativa, la asertividad, la independencia, el autocontrol y donde se permita tomar riesgos. En donde se aprendan de los errores, se pueda compartir el conocimiento como aspecto vital, se tenga responsabilidad definida sobre los riesgos y el conflicto sea visto como una fuente de aprendizaje.

Por su parte, Revilla y Pérez (1998) plantean que para que una empresa pueda considerar como verdaderamente incorporados los procesos de aprendizaje a su cultura, tendrá necesariamente que transitar por las siguientes fases:

- ❖ Crear compromiso de aprendizaje dentro de la compañía: se trata de incluir el aprendizaje como elemento central de la estrategia empresarial. Así pues, la finalidad es propiciar el intercambio de experiencias, involucrando a los diferentes niveles de la organización.

- ❖ Trabajar en la consecución de ideas que provoquen cambios en la organización: se deben desarrollar nuevas ideas y conceptos que permitan la adaptación de la empresa a los nuevos requerimientos del mercado, mediante la introducción de continuas mejoras, creación de equipos multidisciplinarios, asimilación de ideas externas, entre otras.

- ❖ Apoyar la generalización de ideas con impacto: esta fase se asocia con el proceso de implantación y con la validez del cambio recién introducido, por ello debe ser objeto de gran interés por parte de la alta dirección. Aunado a esto, es importante tener en cuenta la infraestructura necesaria para la promoción de ideas por toda la organización y su integración a las rutinas administrativas.

Para los autores mencionados anteriormente, la organización alcanza ciertos niveles de competitividad, si llega a conciliar dos tendencias conflictivas: continuidad y cambio rápido. Esto significa crear espacios (foros), donde las nuevas ideas y las viejas experiencias se integren en la adopción de decisiones, es decir, diseñar la organización para que el aprendizaje que surja alrededor de las ideas de mejora, se convierta rápidamente en acción, mediante su implantación en el sistema de operaciones de la empresa.

A juicio de estos autores, la principal dificultad radica en elevar a rutina organizativa la cultura del cambio, del dinamismo y por consiguiente la del aprendizaje. Dicho de otro modo, el proceso de aprendizaje que surge alrededor de los nuevos planteamientos e ideas de mejora, debe conectarse con las prácticas ya institucionalizadas en una compañía. La base del dinamismo exige que las nuevas formas de actuar se adopten

rápidamente como si fuesen familiares. No hay que olvidar que el verdadero cambio no ocurre hasta que los individuos no rediseñen sus roles y relaciones.

Ahora bien, independientemente del conocimiento (Genérico o Específico) alcanzado por los individuos, para que la empresa pueda ser calificada de dinámica o flexible, deberá desarrollar una sistematizada capacidad de aprendizaje, que le proporcione la habilidad necesaria para sostener una continua renovación y así adaptarse con éxito a un marco en el

que los cambios se producen cada vez más rápidos y que resultan de difícil predicción (Selva, Carmenate y Cabrera, 1998), aunque vayan por caminos de tendencias más o menos conocidos, pero de cambios a veces, impredecibles.

B) CAPITAL ORGANIZATIVO

B.1. INTRODUCCIÓN

Dentro del nuevo entorno cambiante, el estudio de la estructura organizativa según Figueroa y Fernández (1998), ha ido tomando una especial relevancia como síntesis y concreción de la forma en que los recursos y capacidades de la empresa se especializan y coordinan, contribuyendo así a una mayor eficacia y eficiencia en la consecución de los resultados y por lo tanto en la mejora de su competitividad.

De un modo general, se puede definir la estructura organizativa como una “red de relaciones existentes entre los componentes de una empresa”. (Menguzatto y Regnau, 1992 cp. Figueroa y Fernández, 1998:2) que va más allá de la mera representación gráfica de organigramas y de cadenas de roles.

Por otro lado, se puede considerar a la estructura organizativa como un subsistema más de la organización, representando la formalización de las relaciones entre el subsistema técnico y el subsistema psico-social. (Kast y Rosenzweig, 1988 cp. Figueroa y Fernández, 1998).

Alvarez (1994) define la estructura organizativa, como la estructura de la dirección superponiéndose a cuatro tipo de componentes: comportamiento, recursos tecnológicos, humanos y de apoyo a las decisiones, es decir, en un sentido amplio, la estructura organizativa es el conjunto interactivo de estos cuatro componentes y las relaciones sinérgicas que se producen entre ellos. (Alvarez, 1994 cp. Figueroa y Fernández, 1998).

Así pues, si se considera que la estructura organizativa, viene dada en parte por la habilidad que tiene la empresa de acometer una actividad concreta mediante el uso de un conjunto de recursos, se asume que éstos no son productivos en sí mismos, sino que las tareas productivas requieren la cooperación y la colaboración de grupos de recursos. De esta manera, para que una empresa pueda realizar ciertas actividades, no necesita únicamente de su base de recursos, sino también de la propia habilidad para combinarlos,

integrarlos y movilizarlos a través de diversas rutinas organizativas. (Grant, 1991 cp. De Saá Pérez, 1998).

B.2. COMPONENTES ESTRUCTURALES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Powell (1993, cp. Figueroa y Fernández, 1998) considera que la eficiencia de la estructura organizativa de una empresa, está en función de la coherencia o equilibrio entre la forma en como se especializan las actividades de la compañía y los mecanismos de coordinación de las mismas.

B.2.1. ESPECIALIZACIÓN

Surge a partir de la necesidad de la división del trabajo, es decir, división de las actividades con el objetivo de incrementar la productividad. Con referencia a esto se pueden encontrar dos niveles para el tratamiento de la especialización: nivel microestructural y nivel macroestructural. El primero agrupa aquellas variables relativas al desempeño individual de la tarea o puesto de trabajo, las cuales están relacionadas con el grado de autonomía y grado de polivalencia. El segundo nivel, abarca las variables relacionadas con la agrupación de funciones y de unidades organizativas, referidas específicamente al número de niveles jerárquicos y conjuntos de departamentos. Sin embargo, un excesivo grado de especialización repercute en la pérdida de satisfacción y motivación por la realización de un trabajo mecánico, generando esto consecuencias negativas, tanto en la productividad como en la eficiencia organizativa (Dessler, 1976).

Así pues, se hace necesario implementar elementos de coordinación con el fin de que la estructura organizativa opere eficientemente y en función del logro de los objetivos empresariales que satisfagan a sus “stakeholders”¹

B.2.2 COORDINACIÓN

Para Menguzatto y Regnau (1992) la coordinación tiene por objeto primordial que las unidades organizativas resultantes de la división del trabajo y de la especialización, sean interconectadas, a fin de convertirse en un sistema eficiente en orden al logro de los objetivos de la empresa. (Menguzatto y Regnau, 1992 cp. Fernández y Figueroa, 1998).

De ahí que, las organizaciones establecen diferentes mecanismos para lograr los procesos de coordinación, entre los que se encuentran: la línea jerárquica, la formalización, localización de las decisiones (centralización/descentralización) y las relaciones laterales (equipos interdepartamentales, puntuales o permanentes).

Así pues, el saber hacer coordinar las actividades de la empresa, está íntimamente relacionado con la competencia organizativa de la dirección, la cual constituye una competencia estratégica determinante del éxito competitivo, siempre y cuando este saber sea específico, inimitable e insustituible. (De Saá, 1998).

B.3. COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS

Las competencias organizativas se refieren a la habilidad de una empresa para acometer una actividad concreta mediante el uso integrado de un conjunto de recursos. (Grant, 1995 cp. De Saá, 1998). Es decir, saber coordinar y explotar los recursos que se poseen y lo que se sabe hacer mejor que la competencia.

Una de las premisas fundamentales que apoya esta última idea, es el hecho de que las competencias organizativas deben ser heterogéneas e inmóviles, aunque esto luzca contradictorio.

La característica de heterogeneidad viene dada a partir de que sólo un pequeño número de empresas en un entorno competitivo particular, posea estas competencias, lo cual le permita explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas en dicho entorno.

Por otro lado, la inmovilidad se refiere a la propensión de beneficios económicos duraderos a la empresa. Las competencias son inmóviles en la medida en que no pueden ser transferidas fácilmente de una empresa a otra, es decir, no hay duplicación de los beneficios económicos asociados con las competencias organizativas.

¹ Término relativo a los dolientes que tiene una empresa en su strictu sensu: los accionistas
Alfonzo y Toro

Según De Saá (1998), las competencias organizativas están referidas a:

- ❖ Habilidad de la organización en la coordinación de recursos y capacidades: Esto implica trabajar en estrecho contacto con individuos de otras unidades, compartir información requerida por otros departamentos y conectar las actividades interdependientes de distintos grupos.
- ❖ Habilidad de la organización para dirigir la motivación de sus miembros: Esto se refiere a que la organización debe crear las condiciones necesarias para lograr que sus miembros alcancen los resultados previstos (necesidad de logro), establezcan relaciones (necesidad de afiliación) y/o controlen independientemente de la jerarquía (necesidad de poder).

Las organizaciones que fomentan la motivación dirigida al logro, se caracterizan por tener un personal que vence obstáculos, ejerce poder, lucha por la realización de algo difícil, bien hecho y tan rápidamente como sea posible, es decir, mantienen un comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia.

Por otro lado, están las organizaciones que propician la afiliación entre sus miembros, es decir, están orientadas a la creación de amistades y asociaciones, a la cooperación y conversación de manera sociable con otros, a la formación de grupos con el propósito de que cada individuo tenga la oportunidad de una gran cantidad de contacto interpersonal, entre otros.

Por último, se encuentran las organizaciones que se inclinan hacia el poder y su personal se caracteriza por influir a otros y controlar al propio entorno, persuadir, liderar y dirigir.

- ❖ Habilidad de la organización para socializar a sus miembros: Está referida a los mecanismos utilizados por la organización para que sus miembros se sientan

parte de ella. Esto se puede lograr a través de la inducción, un mentor, supervisión coach, reuniones grupales, entre otros.

- ❖ Habilidad de la organización para integrar las actividades de los diferentes departamentos hacia un objetivo común: Esto implica que la organización debe tener en cuenta que las actividades de los distintos departamentos deben responder a procesos de planificación estratégica, valor agregado, cumplimiento de objetivos, entre otros, ya que de lo contrario, cada departamento se encontraría trabajando de manera aislada y muy poco efectiva en el cumplimiento de la misión organizacional.

Así pues, resulta importante señalar que el desarrollo efectivo de las competencias organizativas, se encuentra estrechamente relacionado con la habilidad de los directivos en integrar su base de capital humano a las prácticas de gestión del negocio y al reconocimiento, desarrollo y potenciación de cada uno de los recursos (humanos, financieros y tecnológicos) de la organización.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que uno de los elementos para desarrollar las competencias organizativas, es la existencia de una cultura de apoyo.

B.4. LA CULTURA COMO ELEMENTO DE APOYO A LAS COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS:

La cultura organizacional es entendida como el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimientos y reacción, que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la empresa. También puede ser definida como un sistema de valores compartidos (qué es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (el cómo se hacen las cosas en la organización). (Aguado, 1998).

Así pues, resulta difícil para las empresas poder desarrollar competencias organizativas sin el apoyo de una cultura organizacional que propicie el desarrollo del

aprendizaje y a su vez, se convierta éste en los tejidos necesarios de cohesión. De este modo, la cultura:

expresa el conjunto de creencias, formas de pensar y actuar, que manifestadas a través de una serie de símbolos, actitudes, rituales y valores, actúan como punto de referencia en la interpretación de experiencias y generación de acciones que generen el aprendizaje. (Revilla y Pérez, 1998:13).

Esto implica que el aprendizaje requiere de un nuevo entorno cultural, en el que todos los miembros de la organización entiendan y se encuentren de acuerdo en realizar trabajos creativos que impliquen observación, imaginación, interpretación, innovación y con frecuencia una dosis considerable de suerte, frente a otras formas de trabajo más rutinarias.

En este sentido Alvarez (1998) considera que en toda cultura es posible introducir una serie de rasgos que contribuyan a facilitar el proceso innovador. Entre esos atributos destaca:

- ❖ *“La facultad de poder experimentar nuevos procedimientos, sin temor a las consecuencias personales que un fallo acarrearía.*
- ❖ *La existencia de una visión a largo plazo a la hora de tomar decisiones.*
- ❖ *El desarrollo de actitudes positivas ante el cambio.*
- ❖ *La existencia de una visión compartida entre el personal de la empresa” (p:2)*

Para lograr esto, se hace necesario crear un clima de confianza y seguridad que incentive la innovación, la experimentación, el riesgo y motivación del trabajador, para desarrollar su capacidad de aprendizaje, a la vez que lo familiarice con los nuevos cambios de trabajo.

Por último, cabe destacar la idea de Aguado (1998) acerca de las formas de cómo las empresas pueden lograr el desarrollo de una cultura organizacional efectiva, esto a través de:

- ❖ Una orientación hacia la acción: con el fin de que ésta se cumpla.

- ❖ *Orientación al cliente*: donde todos los recursos de la organización se dirijan a satisfacer las necesidades del cliente.
- ❖ *Autonomía y decisión*: con el objetivo de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- ❖ *Productividad a través de la gente*: considerando así al personal como el activo más importante de la empresa, por lo tanto, la inversión que se realice en ellos estará dirigida al mejoramiento organizacional.
- ❖ *Compromiso con los valores*: debe abarcar a todos los niveles de la cultura organizativa.
- ❖ *Cercanía al negocio*: conocer las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades.
- ❖ *Organización simple*: con sólo el personal necesario, cada individuo sabe la parte de valor que agrega al proceso productivo.
- ❖ *Rigidez y Flexibilidad*: aceptación de ambas de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

C) CAPITAL TECNOLÓGICO

C.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad para la mayoría de las empresas, la tecnología es considerada como uno de los instrumentos que apoya la formulación de la estrategia de la empresa.

De acuerdo con esto, la tecnología se configura como una variable estratégica capaz de proporcionar oportunidades competitivas a las organizaciones que sepan utilizarla adecuadamente.

C.2. LOS CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS Y SUS MECANISMOS DE AMPLIACIÓN

Molina y Conca (1998) plantean que los conocimientos tecnológicos adquiridos por los miembros de la organización forman parte de los recursos intangibles que esta domina. Estos conocimientos, según los autores, permiten la obtención de sinergias, cuando acumulados y utilizados en un área específica, pueden ser aplicados simultáneamente en otras, es decir, cuando pueden ser utilizados en más de un sector de la empresa, sin que ello suponga una desvalorización de sus tareas.

Para los autores, con los conocimientos tecnológicos no se ambicionan lograr innovaciones de índole radical, sino alcanzar mejoras progresivas e incrementales, las cuales permitan obtener habilidades exclusivas o particulares que contribuyan a la diferenciación de la empresa en el mercado y ante sus competidores.

Por su parte, Fernández, Montes y Vásquez (1998), consideran que los conocimientos tecnológicos de la empresa están relacionados con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y/o las tecnologías de producto. Estos conocimientos, se amplían y perfeccionan a través de las actividades de investigación y desarrollo (internas o contratadas a terceros), de la adopción y asimilación de las tecnologías desarrolladas por otras empresas a las que se accede mediante licencias y compras de tecnología incorporada a máquinas y equipos de producción.

Asimismo, consideran que las empresas cada vez más mantienen relaciones entre ellas a mediano y largo plazo, para intercambiar información y tecnología, con el objeto de incrementar su competitividad, dando lugar a las alianzas estratégicas y redes de cooperación.

Así pues, estos mecanismos de ampliación de los conocimientos tecnológicos, suelen estar dirigidos hacia el desarrollo de productos y procesos de naturaleza compleja y pluritecnológica, los cuales requieren de diversas cualidades de talentos para poder llevarlos a cabo de manera eficaz y eficiente.

Agreden además, que a partir de las redes de cooperación se genera un

conocimiento susceptible de articularse y codificarse mediante un lenguaje de tipo verbal o analítico en forma de fórmulas, planos o especificaciones de ingeniería. También se puede materializar en herramientas, dispositivos incorporados a las máquinas, componentes del producto o materiales de características avanzadas. (Fernández, Montes y Vásquez, 1998:5).

Una vez que este tipo de conocimiento se hace explícito, se facilita su movilidad dentro y fuera de la empresa, propiciando esto, el que pueda ser copiado por la competencia. Es por ello, que las empresas tratan de protegerlo a través de las patentes, las cuales facilitan la “apropiación de los beneficios de la innovación y la difusión del conocimiento tecnológico, al transformarlo en una mercancía negociable y transferible por cualquiera de los medios reconocidos por el derecho”. (Fernández, Montes y Vásquez, 1998:6).

C.3. COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS

Resulta importante señalar que los conocimientos tecnológicos y sus mecanismos de ampliación, van a permitir, según Molina y Conca (1998), que la organización desarrolle un conjunto de habilidades exclusivas que contribuyan a la diferenciación de la empresa en el mercado y ante sus competidores. Es decir, va a desarrollar competencias tecnológicas que van a favorecer la capacidad de la empresa dentro del campo de la innovación tecnológica,

a través de la valorización de las distintas tecnologías que domina en diferentes procesos, productos o servicios.

En este sentido, el artículo publicado en 1998 por la Universidad Tecnológica del Centro, plantea que las competencias tecnológicas están referidas a:

- ❖ La Habilidad de la organización para implementar mejoras: Se refiere a mejoras incrementales realizadas a procesos y productos, puestas en práctica por el trabajador y por tanto, por la organización, como resultado de la utilización de información y conocimientos disponibles.
- ❖ La Habilidad de la organización para realizar innovaciones: Implica el surgimiento y desarrollo de ideas creativas realizadas por el trabajador y validadas por la organización.

Por su parte, Molina y Conca (1998) contemplan dentro de las competencias tecnológicas:

- ❖ La Habilidad de la organización para reconocer los cambios del entorno: Está referida a los mecanismos que la organización utiliza para identificar los acontecimientos externos que pueden plantear cambios en la organización.
- ❖ La Habilidad de la organización para reconocer los cambios de la competencia: Viene dada por la capacidad de la organización para detectar y estar alerta ante los cambios introducidos por sus competidores, para así conocer si se cuenta con la tecnología apropiada para diferenciarse en el mercado o por el contrario, existe la necesidad de introducir mejoras en la misma.
- ❖ La Habilidad de la organización para adaptarse a los requerimientos internos: Implica la disposición que tiene la organización para escuchar, analizar y decidir sobre la validez de las ideas y/o sugerencias aportadas por sus trabajadores para mejorar la eficiencia y efectividad de sus procesos internos.

D) CAPITAL COMERCIAL

D.1. INTRODUCCIÓN

El Capital Comercial según Brooking (1997) está constituido por un conjunto de activos de mercado que son el resultado de la relación beneficiosa entre la empresa, el mercado y sus clientes, permitiendo de esta manera obtener ventajas competitivas.

Dentro de esta categoría de activos, se incluyen las marcas, los clientes y su fidelidad, un buen canal de distribución, contratos de franquicias, de licencias y contratos favorables.

D.2. ACTIVOS DE MERCADO

◆ **Marcas**

Para este autor, las marcas denotan la propiedad e identidad de los productos y servicios, además de que actúan sobre los clientes a modo de poderosos recordatorios, ya que el rápido desarrollo de las comunicaciones y de la tecnología informática, ha tenido un efecto homogeneizador en los mercados mundiales, determinando así la compra de los productos y servicios de una empresa con preferencia sobre las de otra.

Ahora bien, según Brooking (1997) existen varios tipos de marca:

- ❖ *Marcas de Producto*: son aquellas que se utilizan para diferenciar una marca de otra. (Nescafé de Nestlé / Chocolate de Savoy)
- ❖ *Marcas de Servicio*: son las marcas que indican como es un servicio, nos hablan de su calidad, fiabilidad, entre otros. (American Express, Hertz, Federal Express)
- ❖ *Marcas Corporativas*: son aquellas en las que el nombre de la empresa tiene presencia, significado y por consiguiente, un valor en el mercado tanto para la empresa como en la mente de los consumidores. (Ford, Nestlé, Polar)

Para Brooking (1997), la publicidad y otras formas de promoción, son necesarias para evitar que las marcas pierdan valor, pasen de moda, queden desplazadas del mercado y/o generen un impacto negativo en el mismo. En este sentido, el valor de la marca para la empresa, debería medirse no sólo por su valor de venta o transferencia, sino también por su capacidad para generar una ampliación del mercado, un aumento de la clientela y un incremento de la repetibilidad de las ventas de productos o servicios.

◆ **Clientela**

Existe la tendencia, de agrupar a todos los clientes en una misma categoría, pero dependiendo de la relación que se establece entre los clientes por una parte, y la empresa, por la otra, su tipología es diversa.

Así pues, Brooking (1997) establece una clasificación de clientes, en la cual los especifica en:

- ❖ Hipotéticos: individuo u organización que por su característica tiene la posibilidad de ser un objetivo para los productos y servicios de una empresa.
- ❖ Potenciales: son aquellos que poseen el perfil detallado del cliente requerido por la empresa.
- ❖ Campeones: es un individuo que pertenece a la organización, que se ajusta al perfil de la empresa y que trabaja para apoyar la venta de los productos o servicios de una compañía externa. Son agentes internos con capacidad para influir en las ventas.
- ❖ Clientes: individuo que ha comprado producto o servicios. Existen organizaciones que se deshacen de los clientes después de la venta, mientras hay otras que prefieren alimentar la relación con el mismo, tratando de convertirlo en influyente.
- ❖ Influyente: es un individuo que pertenece a una organización cliente y que fomenta activamente los productos y servicios de una empresa externa.

◆ **Fidelidad del Cliente**

La fidelidad del cliente es considerada por este autor como un activo, ya que conduce a la repetibilidad del negocio, y en ocasiones, a la reserva de pedidos. Por ello, es importante que el nombre del producto se encuentre invariablemente presente en la mente de los consumidores, que los productos y servicios sean innovadores, que las compañías inviertan en publicidad, permitiendo esto mantener una posición estable en el mercado.

De esta manera, una vez determinada la forma de conseguir la fidelidad del cliente, su seguimiento es fundamental.

Por otro lado, la reserva de pedidos es un activo en el sentido más amplio del término, ya que se refiere a la cantidad total de ventas efectuadas que deberán despacharse o realizarse en el futuro, en cuyo caso habrá que establecer los mecanismos necesarios para gestionar e incrementar dichas ventas.

◆ **Valor de la Distribución**

Para que las empresas logren posicionar un producto y/o servicio en el mercado, deben poseer mecanismos apropiados de distribución, entre las cuales Brooking (1997) menciona: las ventas directas, el telemarketing, las ventas al detalle, las representaciones, el world wide web, entre otros.

Sin embargo, es importante destacar que las empresas del nuevo milenio deben encontrar nuevas vías de introducción de sus productos en el mercado, para que puedan llegar a ser aceptables para los clientes.

Paralelo a esto, dicho autor, destaca las alianzas o colaboraciones empresariales, como otro de los mecanismos para introducir los productos y/o servicios en el mercado, dado que permite sumar distintos esfuerzos en la búsqueda de una oportunidad de negocio.

◆ **Contratos de Franquicias**

La franquicia para Brooking (1997) es una licencia contractual otorgada por una persona (el franquiciador) a otra (el franquiciado) que permite a esta última administrar durante un período un negocio determinado, usando un nombre específico que pertenece o está asociado con el franquiciador.

En este sentido, la capacidad para franquiciar un negocio es un activo ya que posibilita el desarrollo del mismo, siempre y cuando pueda ser descrito mediante una fórmula claramente definida.

◆ **Contratos de Licencias**

Siguiendo a Brooking (1997), los contratos de licencias son acuerdos que confieren a una parte, el derecho de vender a terceros los productos, servicios o tecnología de otra parte, en función de las condiciones estipuladas en las negociaciones.

“Esta estrategia resulta especialmente atractiva cuando las organizaciones han desarrollado tecnologías, métodos, etc. por sí solas, pero tienen la posibilidad de establecer un sinfín de relaciones no competitivas con socios en diferentes mercados.”(Brooking, 1997:49)

◆ **Contratos Favorables**

Son aquellos contratos obtenidos por las empresas dada la posición especial o privilegiada que ocupa en el mercado.

Así pues, teniendo en cuenta la importancia de cada uno de los diferentes activos de mercado, se hace necesario resaltar que estos van a generar ventajas competitivas sólo si contribuyen a la consecución de las metas empresariales. De esta manera, si no existe conexión con los objetivos corporativos, se genera una imagen confusa al mercado y a los clientes, debilitando esto el posicionamiento de la empresa.

E) IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS INTANGIBLES

En resumen, los recursos intangibles desarrollados por las empresas conforman para Fernández, Montes y Vásquez (1998) un stock de conocimientos susceptible de generar ventajas competitivas que provienen de múltiples fuentes de inversión en marketing, capital humano, innovación organizativa, investigación y desarrollo, entre otros. Así pues, son considerados por estos autores, de importancia estratégica dado que:

1.- Son un importante factor de heterogeneidad entre las empresas:

En este sentido, para generar una situación de ventaja competitiva, las empresas deben diferenciarse en términos de los recursos que poseen. La importancia decisiva de los recursos intangibles radica en su contribución a la creación de esa heterogeneidad, ya que este tipo de recursos no suelen estar disponibles en el mercado y sólo pueden ser creados por la propia empresa (Arrow 1974, cp. Fernández, Montes y Vásquez 1998).

2.- No se deprecian por el uso:

Es importante destacar, que los recursos intangibles basados en el conocimiento no se deprecian por el uso, sino que adquieren valor a medida que aumenta su utilización mediante la repetición y experimentación.

Sin embargo, se debe hacer notar que algunas capacidades y activos intangibles como las inversiones en investigación y desarrollo, marcas; se deprecian con el paso del tiempo, por lo que las empresas deberían adoptar estrategias tendientes a la revalorización y actualización de este tipo de recursos.

3.- Son poco transparentes y sus costos de imitación pueden ser elevados:

Los recursos intangibles están basados en el conocimiento tácito, el cual es difícilmente accesible, no está articulado en ningún soporte de información ni se encuentra

incorporado a ningún elemento material, lo que implica que no pueden ser imitados fácilmente por la competencia.

Aunado a esto, están protegidos por derechos que garantizan su uso exclusivo y por la ambigüedad causal, derivado de su naturaleza tácita y compleja, que impide relacionarlos con la ventaja competitiva de la empresa (Reed y DeFillipi 1990, cp. Fernández, Montes y Vásquez 1998).

4.- No se encuentran en el mercado:

Su disponibilidad en el mercado es escasa, ya que son creados y desarrollados por las empresas en función de sus propias necesidades y características organizacionales.

Es por esto, que sólo a través de las alianzas o acuerdos de cooperación es que se pueden intercambiar y compartir este tipo de recursos, facilitando esto la creación de nuevos conocimientos a través del mutuo aprendizaje.

5.- Su proceso de acumulación genera ventajas de mover primero:

Dada la poca disponibilidad de los recursos intangibles en el mercado, la alternativa más utilizada por la competencia, es la imitación de los procesos desarrollados por la empresa líder. Estos mecanismos de imitación requieren de una gran inversión de tiempo por parte de los rivales, lo que confiere ciertas ventajas a las empresas que crean en primer lugar estos recursos, para establecer una fuerte posición en el mercado e introducir mejoras adicionales.

6.- Generan importantes externalidades y sinergias:

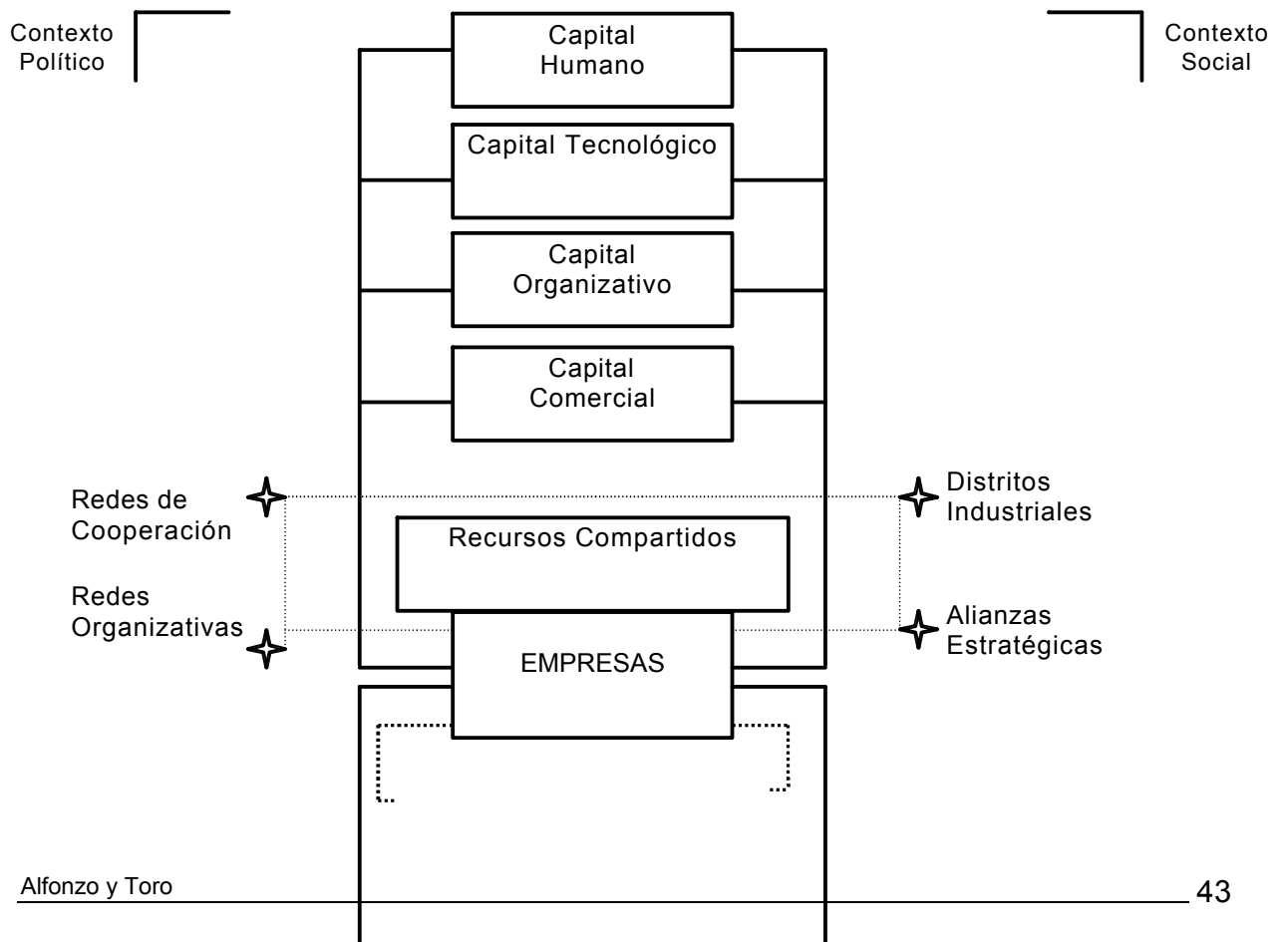
Los intangibles pueden generar externalidades que influyen positivamente sobre los beneficios percibidos por otros competidores. Es decir, la difusión del conocimiento desarrollado por una empresa, puede ser aprovechado por sus competidores y por empresas de otros sectores industriales, que puedan replicar dicho conocimiento, con un bajo coste de imitación, sin tener que incurrir en grandes inversiones de investigación y desarrollo.

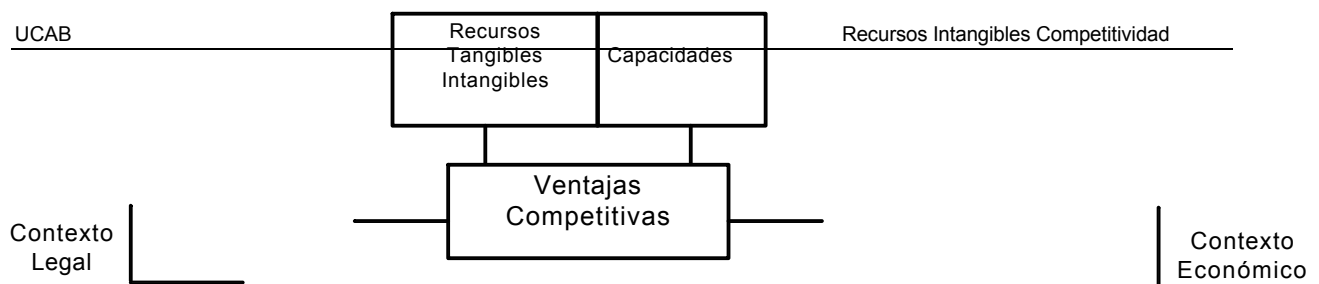
Esta característica explica la propiedad de estos recursos para generar efectos sinérgicos entre las empresas. Ejemplo de esto, es que en ocasiones el conocimiento tecnológico puede ser empleado en diferentes productos y sectores industriales.

De esta manera, se evidencia el papel relevante de los recursos intangibles en los procesos de crecimiento empresarial.

En definitiva, el análisis teórico realizado sugiere que las empresas disponen de un conjunto de Recursos (Tangibles e Intangibles) y Capacidades, que van a permitir obtener de una u otra forma, ventajas competitivas de acuerdo al enfoque estratégico adoptado por la organización. Este enfoque puede estar orientado a la creación y desarrollo de Recursos y Capacidades propios/internos de la empresa (Capital Humano, Organizativo, Tecnológico y Comercial) o a la búsqueda de estos más allá de los límites de la empresa individual, a través de Distritos Industriales, Alianzas Estratégicas, Redes Interempresariales y/o Redes de Cooperación. Todo esto enmarcado por el entorno en el que se desenvuelve la organización:

Figura 1. Modelo Genérico de Recursos y Capacidades dentro de un Contexto





Elaborado por Alfonso y Toro, 1999

F) COMPETITIVIDAD

F.1. INTRODUCCIÓN

Según Porter (1991), la competitividad se refiere a la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precios, calidad y oportunidad que sus rivales.

Por consiguiente, dos asuntos esenciales, son los que a su juicio, sirven de base para la elección de una estrategia competitiva. El primero es la estructura del sector en el que compite la empresa y el segundo es el posicionamiento alcanzado dentro de dicho sector.

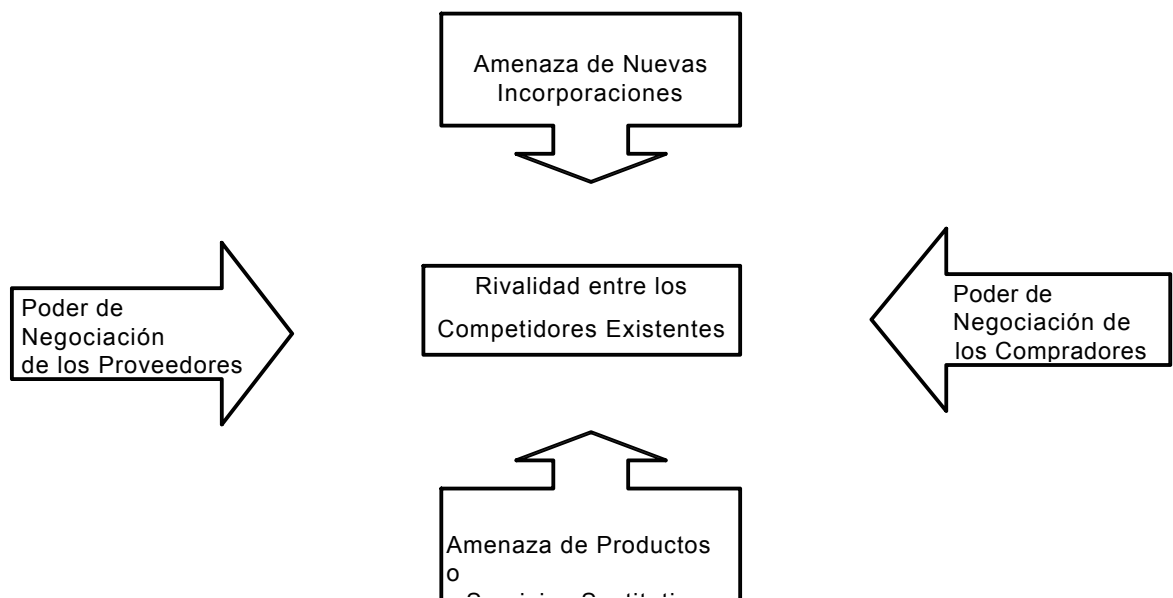
F.2. ESTRUCTURA DEL SECTOR EN EL QUE COMPITE LA EMPRESA

Con respecto al análisis estructural de un sector industrial, Porter (1997) considera que ejerce una gran influencia, ya que determina las reglas competitivas del juego, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Así pues, dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas de un sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades desarrolladas por las mismas para poder enfrentarlas eficazmente.

En este sentido y para dicho autor, la estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. De esta manera, en cualquier sector, tanto nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas (Porter, 1997):

Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector.



Tomado de Porter (1991:66)
La Ventaja Competitiva de las
Naciones.

La intensidad de las cinco fuerzas varía de un sector a otro y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión, porque en definitiva establecen los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para poder competir.

En relación con esto, la amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de participar en el mercado a base de reducir sus costes. Sin embargo, esta amenaza depende en gran medida de las barreras para la entrada, referidas entre otras a la lealtad a la marca, las economías de escala o el acceso a los canales de distribución. (Porter, 1991).

Por otro lado, la presencia de productos sustitutivos limita el precio que puedan cobrar los competidores y por ende los rendimientos potenciales de un sector industrial, lo cual induce a la fijación de un tope rentable, en los productos y/o servicios ofrecidos por las

empresas. De ahí que “cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial”. (Porter,1997:43).

Paralelo a esto, la rivalidad entre los competidores existentes, da origen a tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, la introducción de nuevos productos, incrementos en el servicio al cliente, entre otros. Esto se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Aunado a esto, en la mayoría de los sectores industriales, “los movimientos competitivos de una empresa, tiene efectos observables sobre sus competidores, lo cual incita las represalias o esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes [interdependientes]”. (Porter,1997:37).

En consecuencia, esto puede o no dejar a la empresa iniciadora en mejor posición, ya que dependiendo de las estrategias utilizadas y de sus efectos todas las empresas del sector pueden terminar en peores condiciones que antes.

En relación con los compradores, éstos compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellas.

Su poder de negociación, depende en gran medida de las siguientes circunstancias:

- 1.- Si compran grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- 2.- Si las materias primas o productos vendidos por el sector industrial representa una fracción importante en los costos o adquisiciones del comprador.
- 3.- Si los productos que se compran en el sector industrial son estándar o no diferenciados.

- 4.- Si enfrenta bajos costos por cambiar de proveedor.
- 5.- Si devenga bajas utilidades.
- 6.- Si el comprador tiene información total sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso los costos del proveedor. (Porter, 1997:44).

Estos factores, cambian con el tiempo o como resultado de las decisiones estratégicas de una empresa y por ende el poder de los compradores puede aumentar o disminuir.

De este modo, la elección de los grupos de compra de una empresa, debe considerarse de vital importancia ya que tiende a influir en la posición estratégica empresarial.

Por último, los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre un sector industrial, amenazando con elevar los precios o con reducir la calidad de los productos o servicios, esto si dicho sector es incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios.

Así pues, un grupo de proveedores es poderoso sí:

- 1.- Se encuentra conformado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- 2.- No tienen que competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- 3.- La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- 4.- Venden un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- 5.- Los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.(Porter, 1997:47).

En este sentido, las condiciones que determinan el poder de los proveedores no sólo están sujetas a cambio sino a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, al igual que con los compradores, la empresa puede mejorar su posición mediante una adecuada estrategia.

En definitiva, la estructura de un sector perfila de una u otra forma, las estrategias competitivas de las empresas, las cuales conducen al posicionamiento efectivo dentro de un mercado específico.

F.3. POSICIONAMIENTO ALCANZADO POR LA EMPRESA EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Porter (1997) señala que las empresas han descubierto distintos métodos para enfrentarse exitosamente a las cinco fuerzas competitivas, obteniendo así un rendimiento superior sobre la inversión realizada.

Sin embargo, el autor propone tres estrategias genéricas (no necesariamente excluyentes) para crear una posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial:

- ❖ Liderazgo General en Costos.
- ❖ Diferenciación.
- ❖ Ambito competitivo.

Figura 3. Estrategias Genéricas

		Ventaja Competitiva	
		Costo Inferior	Diferenciación
Ambito Competitivo	Objetivo Amplio	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	Objetivo Reducido	Centrado en Costos	Diferenciación Centrada

Tomado de Porter, (1991:71) La Ventaja Competitiva de las Naciones.

F.3.1. LIDERAZGO EN COSTOS

El liderazgo en costos, viene dado, por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores, lo cual implica entre otras cosas instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicios, fuerza de ventas y publicidad. Todo esto, traduciéndose en la obtención de rendimientos superiores a pesar de una intensa competencia.

Cabe destacar, que la estrategia de bajo costo, puede requerir además inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado.

Sin embargo, una vez alcanzada la posición de bajo costo, ésta proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas, logrando mantener así el liderazgo deseado.

F.3.2. DIFERENCIACIÓN

La diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa puede estar basada en: el diseño o imagen de la marca, en la tecnología utilizada, en características muy particulares, en servicios posventa, en las cadenas de distribución o en otras dimensiones.

Esta estrategia proporciona un “aislamiento contra la rivalidad competitiva debido a la creación de algo que es percibido como único, a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante” (Porter, 1997:58).

Sin embargo, alcanzar la diferenciación dificulta en ocasiones obtener una marcada participación en el mercado ya que las actividades requeridas para conseguirlas son relativamente costosas, como por ejemplo una extensa investigación, un diseño novedoso, alta calidad del producto, apoyo del cliente, entre otros. Cuestiones éstas que otorgan una superioridad a la empresa y un reconocimiento por parte de los clientes, pero a pesar de ello no todos estarán dispuestos a pagar por dicha exclusividad.

No obstante en muchos negocios la diferenciación puede no ser incompatible con los costos bajos y con los precios comparables de los competidores (Porter, 1997), lo que en definitiva implica una mayor participación y un posicionamiento dentro del mercado.

F.3.3. ÁMBITO COMPETITIVO

Con respecto a esto, la empresa debe determinar las variedades de productos que fabricará, los canales de distribución que utilizará, los tipos de compradores a quienes servirá, las zonas geográficas en las que venderá y el conjunto de sectores afines en los que también participará. Esto con el propósito de que la empresa determine claramente la amplitud o focalización de su objetivo estratégico, de manera tal que dirija todas sus acciones para el logro más eficiente y efectivo del mismo, destacándose así por encima de sus competidores. (Porter, 1991).

Así pues, el ámbito competitivo es importante porque los sectores se encuentran segmentados, ya sea por la variedad de productos, por los múltiples canales de distribución o por los diferentes tipos de clientes.

Por lo tanto, la empresa debe tener muy en cuenta el hecho de contar con diferentes estrategias y diversas capacidades, para de esta manera, poder responder a las distintas necesidades existentes, ya que en definitiva, lo que se persigue obtener con

cualquiera de las estrategias que se implementen es el logro de una ventaja competitiva sostenible.

Con relación a esto último, “existe una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sustentabilidad”(Porter, 1991:84).

En este sentido, nos encontramos con ventajas de orden inferior como en el caso de bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, las cuales son relativamente fáciles de imitar.

Por otro lado, existen también las ventajas de orden superior, tales como la tecnología de procesos propia de la empresa, la diferenciación del producto basada en características singulares, la fama de la marca basada en esfuerzos de marketing, las relaciones con los clientes, entre otras. Estas ventajas son más duraderas ya que, alcanzarlas requiere de técnicas y capacidades más avanzadas, como por ejemplo, personal especializado y con una elevada formación, capacidad técnica interna y frecuentemente unas estrechas relaciones con los clientes líderes. Además, estos tipos de ventajas “dependen de un historial de inversiones sostenidas y acumuladas en instalaciones materiales, en aprendizaje, Investigación y Desarrollo o marketing”. (Porter, 1991:84).

Por consiguiente, para este autor la realización de éstas actividades crea activos tangibles e intangibles, en forma de prestigio, relaciones con la clientela y un fondo de conocimiento especializado, cuestiones éstas que dificultan aún más la respuesta por parte de los competidores.

Así pues, se tiene que el análisis sectorial y el posicionamiento de la empresa son cuestiones claves en la formulación de las estrategias empresariales a seguir, dado que inciden de una u otra forma en la obtención de ventajas competitivas y por ende en el éxito organizacional.

F.4. PRINCIPALES FACTORES DE COMPETITIVIDAD

En un estudio publicado por Granell (1997) acerca de los Recursos Humanos y Competitividad en organizaciones venezolanas, se obtuvo que los principales factores que giran alrededor de la competitividad son:

Cuadro 1. Factores de Competitividad

<p>❖ Búsqueda de Eficiencia: Calidad Costo Tiempo</p>	<p>“Poder elaborar los productos de una manera más eficiente, tanto en términos de costo, como de satisfacción al usuario”. Esto se encuentra relacionado con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del Producto. ▪ Calidad del Servicio. ▪ Uso Eficiente de Recursos Financieros. ▪ Personal Calificado. ▪ Rapidez en los servicios y /o productos ofrecidos. ▪ Personal motivado. ▪ Actitudes y valores. ▪ Uso Eficiente de Recursos Humanos.
<p>❖ Satisfacer al Cliente:</p>	<p>“Detectar lo que quiere el cliente y satisfacerlo” “Prestar los mejores servicios” “Ofrecer al consumidor el mejor producto dentro de cada segmento del mercado a un precio razonable”. Esto se logra a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación al cliente. ▪ Red de Proveedores.
<p>❖ Estar a la altura de Alfonzo y Toro</p>	<p>“Elaborar productos que puedan competir en calidad y precio”</p>
	52

Empresas Competidoras: dentro el mismo sector industrial”. Esto se consigue a través de:

- Dominio Tecnológico.
- Innovación Tecnológica.

❖ **Participación y respuesta** del mercado: “Ser reconocido como líder absoluto en dar respuestas rápidas y eficientes a las respuestas del mercado”. Esto se logra a través de:

- Capacidad de adaptación y cambio.
- Manejo de información.
- Capacidad para implantar planes.
- Agilidad y Flexibilidad.

Tomado de Granell (1997:7) Recursos Humanos y Competitividad en organizaciones venezolanas.

Sin embargo, es importante destacar que estos factores son alcanzables siempre y cuando se diseñen estrategias acordes con el desarrollo y manejo de un personal calificado, de una estructura organizativa que posibilite la adaptación y el cambio, el dominio e innovación tecnológica y de la satisfacción tanto de clientes y proveedores; cuestiones éstas que se vinculan de una u otra forma con la gestión de los recursos intangibles.

G) CONCEPTUALIZACIÓN DE ESTRATEGIA Y SU PROCESO DE FORMACIÓN

“Las naciones y las organizaciones que han probado ser más competitivas son aquellas que han tenido la capacidad para convertir en acción sus planes y proyectos” (Granell 1997:9).

En relación con esto, Hax y Majluf (1996) hacen una diferenciación entre el concepto de estrategia y el proceso de formación de la misma. Partiendo de este enfoque y teniendo en cuenta las obras más importantes en esta área, la estrategia puede ser definida como:

1. Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo;
2. determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;
3. selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar;

4. intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y las fortalezas y debilidades de la organización;
5. abarca todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo, de negocios y funcional); y
6. define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados. (Hax y Majluf, 1996:25)

Así pues, la estrategia es el marco conceptual a través del cual la organización afianza su continuidad vital en el mercado, es decir, teniendo en cuenta que la empresa atraviesa etapas de Crecimiento, Madurez y Salida, la finalidad de la estrategia radica en el desarrollo de ventajas competitivas que eviten la exclusión de la misma. (Naranjo, 1999).

Con respecto a la formación de la estrategia, esta resulta de la integración de tres procesos:

1. Los procesos cognitivos de los individuos, en los cuales residen la comprensión racional del medio ambiente externo y de las capacidades internas de la firma.
2. Los procesos sociales y organizacionales, que contribuyen a la comunicación interna y al desarrollo de un consenso de opinión.
3. Los procesos políticos, que tienen que ver con la creación, retención y transferencia de poderes dentro de la organización. (Hax y Majluf, 1996:26).

En consecuencia, para que la organización pueda desarrollar efectivamente su estrategia, debe definir con claridad la visión del negocio, de modo tal que facilite la formulación de los objetivos que se pretenden alcanzar y en los cuales se involucren a los niveles corporativos, de negocios y funcionales, con el propósito de garantizar una adecuación entre el estilo de gestión, la cultura organizacional y los procesos administrativos. Aunado a esto, se deben identificar aquellos factores externos

(oportunidades y amenazas) que incidan en el diseño de dicha estrategia y por ende en el posicionamiento empresarial. (Hax y Majluf, 1996).

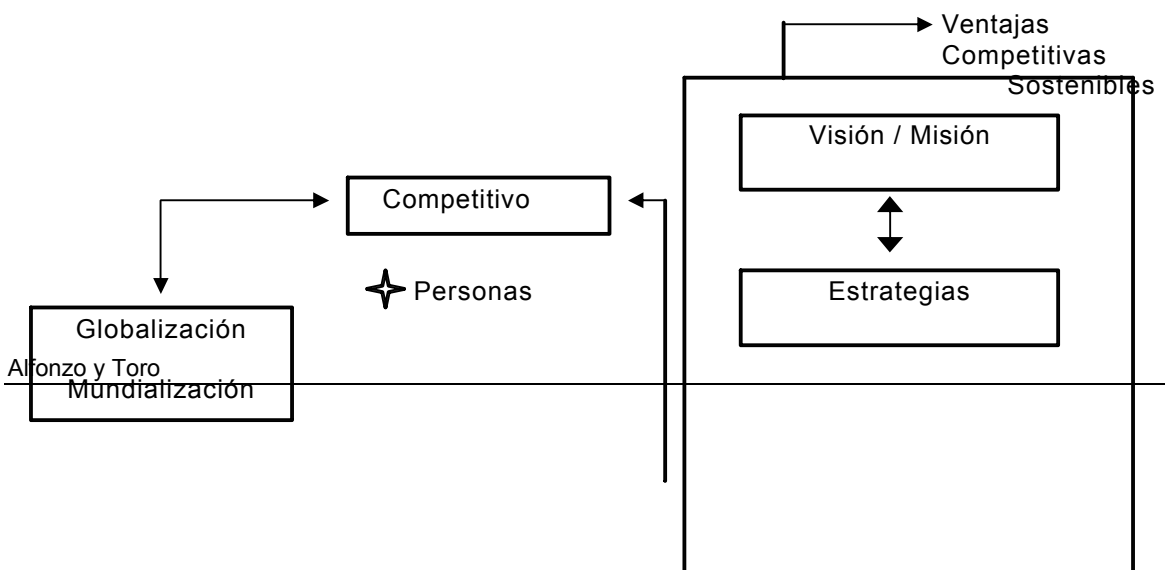
Por último, es necesario señalar que la estrategia requiere un proceso continuo de evaluación, que refleje el éxito o fracaso de la misma, esto a través de una serie de indicadores o áreas de observación. Con respecto a las áreas de observación intangibles se tienen:

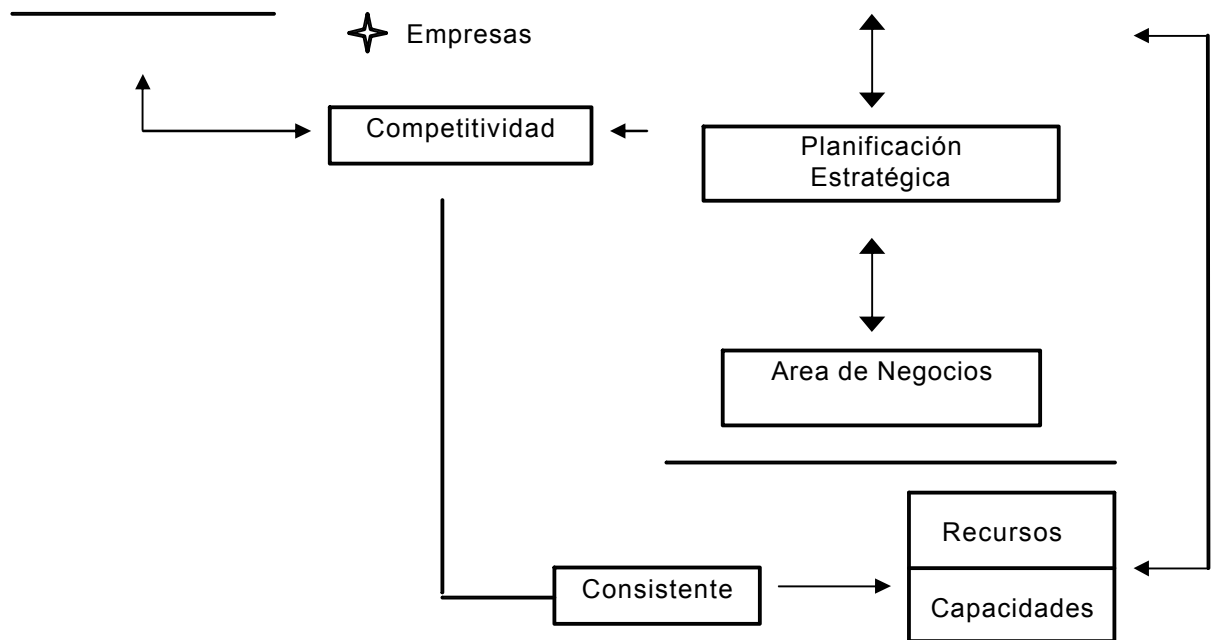
- El good will de la empresa.
- El reconocimiento o reputación de los productos y servicios.
- Una fuerza de trabajo con capital humano y creativa.
- Grado de cohesión de la cultura y manera de compartirla.
- Experiencia con el (los) gobierno (s) local (es) o internacional.
- Tipos de equipos gerenciales y su intensidad de relaciones interfuncionales productivas y no conflictivas.
- Campañas publicitarias de alto impacto.
- Nivel de apoyo con la comunidad.
- Procesos de mejora e innovación tecnológica.
- Estructuras ajustables de la empresa.
- Liderazgo visionario con fuerte motivación y habilidades comunicacionales.

(Naranjo, 1999:8)

En definitiva, para que la empresa llegue a desarrollar ventajas competitivas sostenibles, debe establecer una estrategia acorde con su misión, áreas de negocio y que se encuentre en función de los recursos y capacidades con los cuales cuenta.

Figura 4. Modelo Relacionado Considerando Elementos para una Ventaja Competitiva Sostenible





Elaborado por Naranjo, 1999

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la estrategia metodológica para llevar a cabo la investigación, con el propósito de cumplir con los objetivos planteados para el desarrollo el estudio.

Tipo de Investigación

Dada la naturaleza y los objetivos de la investigación, el estudio es de carácter exploratorio – descriptivo. Exploratorio ya que “el objetivo de este tipo de análisis es examinar un tema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Hernández Sampieri y otros , 1991:59) y “por lo general determina tendencias, identifica relaciones potenciales entre variables y establece el tono de investigaciones posteriores más rigurosas” (Dankhe, 1986 cp. Hernández Sampieri y otros, 1991:60). Descriptivo debido a que se pretende “recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección” (Chávez, 1994:135) y

medir de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver (...) aunque se pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés (Hernández Sampieri y otros, 1991:61)

Diseño de Investigación

Para este estudio, el diseño de la investigación es No – experimental, ya que su finalidad es “observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (Hernández Sampieri y otros, 1991:189).

Aunado a esto, se debe destacar que en este tipo de diseño “no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador” (Hernández Sampieri y otros, 1991:189).

Ahora bien, dentro del diseño No – experimental, la investigación se caracteriza por ser Transeccional – Descriptiva ya que “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (...) y el objetivo es indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables” (Hernández Sampieri y otros, 1991:193). Este estudio se corresponde al diseño de investigación planteado ya que lo que se pretende es analizar la incidencia de los recursos intangibles: Capital humano, organizativo, tecnológico y comercial en el nivel de competitividad alcanzado por las empresas líderes del mercado, que tienen sus sedes corporativas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, durante el período 1999 – 2000.

Diseño Conceptual y Operacional

La presente investigación tiene como propósito analizar en primer lugar la variable Recursos Intangibles, la cual es definida conceptualmente por Fernández, Montes y Vásquez (1998) como aquellos recursos que han sido creados y desarrollados internamente por la empresa y para los cuales no existe un precio de mercado, además de ser los elementos diferenciadores que van a permitir el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles. Dicha variable será medida a partir de cuatro (4) dimensiones:

- ◆ **Capital Humano** a través de tres indicadores:
 - *Aprendizaje Individual*: que se genera a partir del surgimiento de problemas y la resolución de los mismos.
 - *Aprendizaje Organizativo*: surge como consecuencia de los procesos de gestión del conocimiento a nivel individual y organizacional.
 - *Aprendizaje y Cultura*: relacionado con las actividades dirigidas a crear compromiso de aprendizaje, generar ideas que provoquen cambios en la organización y apoyar su difusión.

- ◆ **Capital Organizativo** en función de tres indicadores:
 - *Estructura Organizativa*: de acuerdo a las formas de especialización de las actividades y los mecanismos de coordinación de las mismas.

- *Competencias Organizativas*: relacionadas con las habilidades que desarrolla la empresa para llevar a cabo una actividad mediante el uso integrado de un conjunto de recursos.
- *Cultura Organizativa*: que facilite el desarrollo del aprendizaje.

- ◆ **Capital Tecnológico** a través de tres indicadores:
 - *Conocimientos Tecnológicos*: vinculados con aquellos que permiten el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y tecnologías de producto.
 - *Mecanismos de ampliación de los conocimientos tecnológicos*: de acuerdo a criterios como actividades de investigación y desarrollo, adopción y asimilación de otras tecnologías.
 - *Competencias Tecnológicas*: referidas a las habilidades que la organización desarrolla para diferenciarse en el mercado y ante sus competidores.

- ◆ **Capital Comercial** en función de un indicador:
 - *Activos de Mercado*: en relación con las marcas, los clientes y la fidelidad de los mismos, los mecanismos de distribución del producto y/o servicio, las franquicias, licencias y contratos favorables.

En segundo lugar se encuentra la variable Competitividad definida conceptualmente por Porter (1991) como la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. Esta será medida a través de cinco (5) dimensiones:

- ◆ **Búsqueda de eficiencia** de acuerdo a siete indicadores:
 - *Calidad del Producto*
 - *Calidad del Servicio*
 - *Uso eficiente de recursos financieros*
 - *Personal calificado*
 - *Rapidez en los productos y/o servicios ofrecidos*
 - *Personal motivado*

- *Actitudes y Valores*

- *Uso eficiente de recursos humanos*

- ◆ **Satisfacción al Cliente** a través de dos indicadores:
 - *Orientación al cliente*
 - *Red de Proveedores*

- ◆ **Estar a la altura de empresas competidoras** en función de dos indicadores:
 - *Dominio Tecnológico*
 - *Innovación Tecnológica*

- ◆ **Participación y respuestas al mercado** de acuerdo a cuatro indicadores:
 - *Capacidad de adaptación y cambio*
 - *Manejo de información*
 - *Capacidad para implantar planes*
 - *Agilidad y Flexibilidad*

- ◆ **Estrategias genéricas para sobresalir con respecto a sus competidores** a través de tres indicadores:
 - *Liderazgo en Costos*
 - *Diferenciación del Producto*
 - *Definición del Ámbito Competitivo*

La definición operacional de las variables, sus dimensiones, indicadores, sub - indicadores e ítems se presentan a continuación:

VARIABLE Y DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS
RECURSOS INTANGIBLES: Son aquellos que han sido creados internamente por la empresa y para los cuales no existe un precio de mercado (Fernández, Montes y Vázquez, 1998). Son un elemento diferenciador que permite el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles.	Capital Humano	Aprendizaje Individual: Adquisición de conocimientos a través de la educación y experiencia que permiten la resolución de problemas. (Revilla y Pérez, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Surgimiento de Problemas :</i> - Nuevas formas de actuación ante situaciones conocidas. - Nuevas formas de actuación ante situaciones desconocidas. 	Cuestionario A 1 – 3 2 – 3
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Resolución de Problemas :</i> - Ideas de mejora - Nuevos conceptos - Nuevas formas de relaciones - Nuevas reglas de decisión - Nuevas reglas de operación 	4 – 5
		Aprendizaje Organizativo: Surge a partir de que los sistemas y la cultura de la empresa retienen ideas y conceptos que luego son transferidos a los miembros de la organización. (Revilla y Pérez, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestión del conocimiento individual :</i> - Creatividad: Ideas originales - Puntos de vista diferentes - Mecanismos de motivación para fomentar el surgimiento de ideas originales - Gestión del reto: Asignación de tareas en función de los conocimientos y del reto a alcanzar - Resolución de problemas : De forma integrada y para los cuales el individuo esté mejor preparado - Comportamiento defensivo : Descartar conocimientos que no permitan ofrecer una respuesta óptima al mercado 	6 7 8 9 – 10 11

VARIABLE Y DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestión del conocimiento organizativo:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Codificación: Conocimiento explícito, entendible accesible y aplicable - Transferencia del conocimiento: A través del diálogo, técnicas de simulación y construcción de experiencias - Mecanismos de vigilancia del entorno - Visión compartida: Acción individual dirigida a la mejora de la compañía 	<p>Questionario A</p> <p style="text-align: center;">12</p> <p style="text-align: center;">13</p> <p style="text-align: center;">14</p> <p style="text-align: center;">15</p>
		Aprendizaje y Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Crear compromiso de aprendizaje:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Lugar que ocupa que ocupa el aprendizaje en la organización - Intercambio de experiencias 	<p style="text-align: center;">16</p> <p style="text-align: center;">17 – 18</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trabajar en la consecución de ideas que provoquen cambios en la organización:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevas ideas - Desarrollar nuevos conceptos - Adaptarse a los requerimientos del mercado - Introducción de mejoras continuas - Equipos multidisciplinarios - Asimilación de ideas externas 	<p style="text-align: center;">19 – 20 – 21</p>

VARIABLE Y DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Apoyar la generalización de ideas con impacto:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Implantación - Validación del cambio que se introdujo - Asumir el cambio introducido e integrarlo a las rutinas de la organización 	<p>Cuestionario A</p> <p style="text-align: center;">22</p> <p style="text-align: center;">23</p> <p style="text-align: center;">24</p>
	Capital Organizativo	Estructura Organizativa: Red de relaciones existentes entre los componentes de una empresa (Figuerola y Fernández, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Especialización:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Formas de división del trabajo: Por Funciones: <ul style="list-style-type: none"> Nivel micro (autonomía y polivalencia) Nivel macro (niveles jerárquicos, conjunto de departamentos) Por Procesos: <ul style="list-style-type: none"> Funcional Productos Híbrida Matricial 	<p style="text-align: center;">25 – 26 – 27</p> <p style="text-align: center;">28</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coordinación:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Línea jerárquica: <ul style="list-style-type: none"> Vías jerárquicas y de comunicación - Formalización: <ul style="list-style-type: none"> Políticas de la organización - Localización de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> Centralizadas Descentralizadas - Relaciones laterales: <ul style="list-style-type: none"> Vinculación de las áreas organizativas Formación de equipos de trabajo 	<p style="text-align: center;">29 – 30 – 31</p> <p style="text-align: center;">32 – 33 – 34</p> <p style="text-align: center;">35</p> <p style="text-align: center;">36 – 37</p>

VARIABLE Y DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS
		Competencias Organizativas: Habilidad que tiene la empresa de acometer una actividad concreta mediante el uso integrado de un conjunto de recursos.(De Saá, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidad de la organización en la coordinación de recursos y capacidades:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar en estrecho contacto con personal de otras unidades - Compartir información con otras unidades - Conectar las actividades de los departamentos 	<p style="text-align: center;">Cuestionario A</p> <p style="text-align: center;">30</p> <p style="text-align: center;">35 – 36</p> <p style="text-align: center;">37</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidad de la organización para dirigir la motivación de sus miembros a:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar resultados - Establecer relaciones - Ejercer poder 	38
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidad de la organización para socializar a sus miembros:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Inicio de la relación laboral - Durante la relación laboral 	39 40
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidad de la organización para integrar las actividades de los departamentos hacia un objetivo común:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de integración 	41

VARIABLE Y DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS
		Cultura Organizativa: Conjunto de valores, creencias y entendimientos, que los integrantes de una organización tienen en común para el desarrollo de actividades y toma de decisiones. (Aguado, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Innovadora:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Experimentar nuevos procedimientos - Visión a largo plazo para la toma de decisiones - Desarrollo de actitudes positivas ante el cambio - Transmite un sentimiento de identidad a los miembros 	<p>Cuestionario A</p> <p>42 – 43</p> <p>44 – 45 – 46</p> <p>47 – 48</p> <p>49</p>
	Capital Tecnológico	Conocimientos Tecnológicos: Son aquellos inherentes a las personas que conforman la organización y que pueden ser utilizados en más de un sector de la empresa, sin que eso signifique una pérdida de valor en las tareas. (Molina y Conca, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de conocimientos y habilidades tecnológicas - Mecanismos de ampliación de los conocimientos y habilidades tecnológicas <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Acceso, utilización y mejora de las tecnologías de producto:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de conocimientos y habilidades tecnológicas - Mecanismos de ampliación de los conocimientos y habilidades tecnológicas 	<p>Cuestionario B</p> <p>1 – 2 – 3</p> <hr/> <p>1 – 2 – 4</p>

VARIABLE Y DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS
		Mecanismos de Ampliación de los Conocimientos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actividades de Investigación y Desarrollo:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño - Fabricación - Distribución • <i>Adopción y asimilación de otras tecnologías:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Redes de cooperación - Alianzas estratégicas 	<p>Questionario B</p> <p>5 – 6 – 7 – 8</p> <p>9</p>
		Competencias Tecnológicas: Habilidades exclusivas que contribuyen a la diferenciación de la empresa en el mercado y ante sus competidores. (Molina y Conca, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidad de la Organización para implementar mejoras:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Mejoras tecnológicas detectadas - Mejoras tecnológicas implementadas 	<p>10</p> <p>11</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidad de la organización para innovar:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Condición de: <ul style="list-style-type: none"> Espacio Tiempo Recursos Personal 	<p>12</p>

VARIABLE Y DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidad de la organización para reconocer los cambios del entorno:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos utilizados para reconocer los cambios ocurridos - Permeabilidad de la empresa ante los cambios 	<p style="text-align: center;">Cuestionario B</p> <p style="text-align: center;">13</p> <p style="text-align: center;">14 – 15</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidad de la organización para adaptarse a los cambios de la competencia:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de adaptación a los cambios tecnológicos por exigencias del mercado 	16
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidad de la organización para adaptarse a los requerimientos internos:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Formas de adaptación a las exigencias tecnológicas internas de la organización 	17

VARIABLE Y DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS
	Capital Comercial	Activos de Mercado: Son aquellos que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes. (Brooking, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marcas:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad - Valor de la marca 	<p style="text-align: right;"><i>Cuestionario B</i></p> <p style="text-align: center;">20 18 – 19</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cientes:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Perfil del cliente - Captación de clientes - Retención de clientes 	<p style="text-align: center;">21 22 23</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fidelidad del Cliente:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Repetibilidad del negocio - Reserva de pedido 	<p style="text-align: center;">24 25</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Distribución:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos utilizados: Ventas mediante Outsourcing Ventas directas Telemarketing Ventas al detalle Franquicias Representaciones 	<p style="text-align: center;">26</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Franquicias, Licencias y Contratos favorables</i> 	<p style="text-align: center;">27</p>

VARIABLE Y DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
COMPETITIVIDAD: Capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. (Porter, 1991)	Búsqueda de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Calidad del producto</i> • <i>Calidad del servicio</i> • <i>Uso eficiente de recursos financieros</i> • <i>Personal calificado</i> • <i>Rapidez</i> • <i>Personal motivado</i> • <i>Actitudes y valores</i> • <i>Uso eficiente de los recursos humanos</i> 	<i>Cuestionario C</i> 1
	Satisfacer al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Orientación al cliente</i> • <i>Red de proveedores</i> 	1
	Estar a la altura de Empresas Competidoras	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dominio Tecnológico</i> • <i>Innovación Tecnológica</i> 	1
	Participación y Respuestas al Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad de Adaptación y cambio</i> • <i>Manejo de información</i> • <i>Capacidad para Implantar planes</i> • <i>Agilidad y Flexibilidad</i> 	1
	Estrategias Genéricas para sobresalir con respecto a los competidores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Liderazgo en costos</i> • <i>Diferenciación del Producto</i> • <i>Definición del ámbito Competitivo</i> 	2

Población

En las investigaciones se deben establecer las características de la población, a fin de delimitarla y por ende establecer los parámetros muestrales. De allí que Chávez (1994) considera que la población de un estudio es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o estados que le permiten distinguir los sujetos unos de otros. (p.126)

La población objeto de estudio, estuvo constituida por todas aquellas empresas líderes, formalmente establecidas en la zona metropolitana de Caracas y en pleno funcionamiento durante el período 1999 –2000. Ahora bien, es importante destacar que para efectos de esta investigación, se excluyeron las pequeñas empresas, debido a que la dinámica económica de estas organizaciones dificultaba la posibilidad de dar respuesta a los objetivos de investigación planteados.

Muestra

De acuerdo con Balestrini (1991), la muestra es el número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo.

En este sentido, el tipo de muestra utilizada para esta investigación es No – Probabilística, ya que todos los elementos no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, es decir, hay una “controlada elección de elementos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernández Sampieri y otros, 1991:231).

Dentro del muestreo no probabilístico, se utilizó el muestreo de sujetos – tipos donde la idea básica que involucra este tipo de muestra “es la riqueza, profundidad y calidad de la información” (Hernández Sampieri y otros,1991:232).

De acuerdo con esto, se escogieron a empresas que cumplieran con una serie de características, como alto número de personal, grandes volúmenes de ventas, activos, entre otros, con el propósito de garantizar de una u otra forma la presencia de los recursos intangibles, la posibilidad de describirlos y luego analizar la incidencia de estos últimos en la competitividad alcanzada por la organización.

El propósito de recurrir a este tipo de muestreo, se basa en que la población ha sido clasificada previamente por el Instituto de Investigaciones Sociales, Tecnológicas y Económicas de Venezuela (INSOTEV), de acuerdo a un grupo de indicadores, entre los que se mencionan: ventas, utilidades, activos, pasivos, exportaciones y personal.

Para efectos de esta investigación, del total de indicadores utilizados por INSOTEV, se aplicaron a esta muestra sólo tres de ellos: ventas, activos y personal, ya que estos últimos podrían considerarse como lo más relacionados con las especificidades necesarias para dar respuesta a los objetivos del estudio y además reflejan de una u otra forma, la trayectoria mantenida y el posicionamiento alcanzado dentro del mercado por las organizaciones.

A continuación, se presenta el cuadro de posicionamiento de las empresas y los indicadores utilizados para la muestra de esta investigación:

Cuadro 3. Empresas participantes en el estudio

Empresa	Sector	Ventas (MM Bs.)	Activo (MM Bs.)	Personal
Cantv	Telecomunicaciones	1.231.747	3.703.674	13.300
Polar	Alimentos, Bebidas y Tabacos	1.088.295	-	17.120
Banco Provincial	Financiero	640.970	4.553.701	9.885
Banco Mercantil	Financiero	488.124	3.027.410	7.079

Telcel	Telecomunicaciones	444.116	650.000	2.300
Electricidad de Caracas	Energía	429.316	1.889.832	5.282

Fuente: Revista Dinero. N° 136. Año 1999

Nota: Los datos utilizados en la elaboración de esta clasificación fueron obtenidos por INSOTEV a través de tres fuentes principales:

- 1.- Las cifras correspondientes a las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Caracas, fueron extraídas de los estados financieros enviados a ese organismo.
- 2.- En el caso del sector financiero (Banca y Seguros), los datos se obtuvieron de los estados financieros presentados por las propias entidades de la Asociación Bancaria y a la Cámara de aseguradores de Venezuela respectivamente.
- 3.- Al resto de las empresas participantes, se les envió una encuesta donde se solicitaron los datos necesarios para la elaboración de la investigación.

Unidad de Estudio y Unidad de Análisis

Para efectos de esta investigación, la unidad de estudio está representada por las empresas líderes del mercado, que tienen su sede corporativa ubicada en la zona metropolitana de Caracas durante el período 1999 – 2000.

Por otro lado, la unidad de análisis de este estudio, fueron las respuestas obtenidas de los cargos pertenecientes a los altos niveles de la organización.

Procedimiento de Recolección de Datos

Técnica

En el presente trabajo, la técnica que se utilizó para la recolección de los datos fue la encuesta, tal como lo expresa Briones (1982) “encuesta es el conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones obtenidas en unidades o personas de un colectivo determinado” (p.49)

Instrumento

En relación con la técnica empleada, se utilizó como instrumento de recolección de información el cuestionario, el cual es definido por Chávez (1994) como

documentos estructurados o no, que contienen un conjunto de reactivos (relativo a los indicadores de una variable) y las alternativas de respuesta. Los primeros contienen ítems, cuyas respuestas deben ser marcadas con un

símbolo en tanto que los segundos, no indican respuestas sugeridas. (p.173)

El cuestionario se estructuró en tres (3) partes:

Cuestionario A: compuesto por un total de 49 preguntas referidas a Capital Humano y Organizativo.

Cuestionario B: conformado por 27 preguntas referidas a Capital Tecnológico y Comercial.

Cuestionario C: integrado por 2 preguntas relacionadas con la variable Competitividad.

Se debe resaltar, que los cuestionarios estaban compuestos por preguntas abiertas y cerradas.

Con respecto al nivel de medición de las variables de los cuestionarios, este presenta una estructura mixta, ya que se integra un nivel de medición de tipo nominal y ordinal. El nivel de medición nominal es definido como aquel donde “las categorías no tiene orden o jerarquía (...) lo que indica solamente diferencias respecto a una o más características” (p.257). El nivel de medición ordinal se define como aquel donde las categorías mantienen un orden de mayor a menor” (p.258)

Una vez detallada la estructura de los cuestionarios, es importante destacar que los mismos se encontraban dirigidos a quienes ocupaban altos cargos dentro el área de Recursos Humanos, ya que por el tipo de preguntas formuladas en el instrumento de medición, se requería de personal que tuviese una visión global del negocio, cuestión ésta que en ocasiones se lograba con el apoyo de otras unidades de la organización como Mercadeo, Comercialización, entre otros, lo cual facilitaba la pertinencia de las respuestas ofrecidas.

Validez

Todo instrumento de recolección de datos, requiere de la planificación del

procedimiento de cómo lograr su validez. De acuerdo con esto, los cuestionarios fueron sometidos a un proceso de validación en cuanto a su contenido y estructura.

Chávez (1994) considera que la validez se refiere a

la correspondencia del instrumento con su contexto teórico. No se expresa en términos de índice numérico. Se basa en la necesidad de discernimiento y juicios independientes entre expertos. Es el análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de los reactivos de acuerdo con el área específica de contenido teórico (p.194)

En este sentido, la validación de los cuestionarios se logró a través de las opiniones emitidas por expertos en el área de las Relaciones Industriales y de Metodología, quienes evaluaron si las preguntas enunciaban claramente lo que se deseaba preguntar, si la estructura y el estilo de los cuestionarios eran los adecuados, entre otros aspectos.

Los evaluadores del instrumento fueron:

Cuadro 4: Evaluadores del Instrumento de Medición

Profesores	Fecha	Comentarios
Francisco Herrera	Agosto 2000	Cuestionario Extenso
Martha Rodríguez	Agosto 2000	Cuestionario Extenso

Cabe destacar que el cuestionario no recibió comentarios alusivos a modificaciones de contenido, no se agregaron ni eliminaron preguntas, manteniendo inalterable la estructura original. Se consideró lo extenso del cuestionario.

Procedimiento para la Investigación

El presente estudio se llevó a cabo de acuerdo a las siguientes fases:

En la fase I se procedió a revisar algunos trabajos relacionados con las nuevas tendencias acerca de los factores determinantes de la competitividad empresarial, la importancia de los recursos y capacidades de la organización para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, las diferencias estratégicas que los recursos desarrollados internamente por las empresas otorgan a las empresas del mercado, entre otros aspectos.

De allí surge la elección del tema o área de investigación, definiendo luego el planteamiento del problema y los objetivos relacionados con el mismo.

En la fase II se estructuró la fundamentación teórica encargada de dar soporte al problema planteado, esto sin dejar de considerar su proceso de actualización durante el desarrollo de la investigación.

La fase III correspondió con la elaboración de los lineamientos metodológicos, vinculados con los parámetros necesarios para llevar a cabo el estudio. Aunado a esto, se diseñaron los instrumentos de recolección de información, para luego presentárselos a los expertos del área para su correspondiente validación.

Ya culminado este proceso, se inició el contacto con las empresas pertenecientes a la muestra del estudio, con la finalidad de solicitarles su participación en la investigación.

Recibida la aprobación de las diferentes organizaciones contactadas, se administraron los instrumentos a las personas correspondientes.

En la fase IV luego de haber recibido los cuestionarios suministrados, se inició la tabulación de los datos obtenidos, para luego analizarlos en función de la teoría y de los objetivos propuestos, para así finalmente establecer las conclusiones, recomendaciones y aportes del estudio.

Estrategias de Medición

Una vez recolectados los datos a través del instrumento de medición, éstos fueron codificados, tabulados y analizados con el objetivo de presentar las respuestas al problema y objetivos de la investigación.

Para la codificación, se procedió a asignar a cada uno de las opciones de respuestas valores numéricos, teniendo como referencia el nivel de medición de las variables al que se hizo referencia en el apartado de instrumento. Cabe destacar que este procedimiento se llevó a cabo antes de aplicar el cuestionario a cada una de las empresas que iban a ser analizadas.

La fase de tabulación consistió básicamente en la elaboración de una matriz general de repuestas, en la que fueron vaciados los datos obtenidos de cada una de las organizaciones. Para esta tabulación se empleó la valoración realizada en la etapa anterior.

A efectos de facilitar el proceso de lectura de dicha matriz, es importante señalar:

- ❖ La presencia de preguntas que se caracterizan por no ser de opciones de respuestas excluyentes.

- ❖ La tabulación con un guión a aquellas opciones que no aplicaban.

- ❖ La tabulación con un cero (0) a aquellas preguntas que no fueron contestadas.

Ahora bien, de acuerdo al tipo de investigación planteado se recurrió en primer lugar a un análisis cuantitativo, que permitiese establecer algunas comparaciones entre los resultados obtenidos, esto a través de distribución de frecuencias y porcentajes, teniendo como punto de partida las categorías de respuesta que aplicaban en cada uno de los casos de la muestra, en este sentido, la estadística descriptiva “permite observar ciertas tendencias o características de un grupo y comunicarlas fácil y rápidamente” (Levin, 1979). En segundo lugar, se realizó un análisis cualitativo de cada una de las variables, dadas las características del estudio y los objetivos planteados.

Análisis e Interpretación de los Datos

Descripción de las empresas pertenecientes al estudio

A efectos de una mayor comprensión del tipo de investigación que se llevó a cabo, a continuación se presenta una breve descripción de las empresas que conformaron la muestra y que por lo tanto suministraron la información necesaria:

1.- Telcel: Sector Telecomunicaciones: Con un tiempo de operación en el mercado de 8 años y medio y con una fuerza laboral compuesta por 2300 empleados, en los actuales momentos es el primer proveedor de telefonía móvil celular, con un 65% del mercado nacional. Esta empresa es definida por sus directivos como una organización joven y dinámica que brinda respuestas rápidas a las inquietudes requerimientos de sus usuarios.

2.- Banco Mercantil: Sector Banca y Seguros: Tiene un total de 7070 empleados y un número considerable de agencias ubicadas en todo el país. Para esta institución financiera lo importante es permanecer en el negocio bancario con una alta calidad en la prestación de los servicios ofrecidos.

3.- C.A. Electricidad de Caracas: Sector Energía: Está integrada por 5282 empleados, la Corporación EDC inició en 1997 sus procesos de adaptación a la gerencia

del nuevo milenio, lo cual ha permitido introducir mejoras a los diferentes niveles de la organización, viéndose esto reflejado en la posición que ocupa dentro del ranking del sector al cual pertenece.

4.- Banco Provincial: Sector Banca y Seguros: Con la incorporación del Banco Bilbao Viscaya en 1997, esta institución inició un proceso de cambio en sus esquemas de gestión, con lo cual persigue buscar mejoras sustanciales en las diferentes áreas de la organización.

Actualmente con un total de 9885 empleados, el banco Provincial orienta sus actividades a lograr que las agencias pierdan su imagen tradicional para transformarlas en tiendas que ofrecen diversos productos y servicios.

5.- Empresas Polar: Sector Alimentos y Bebidas: Con más de 50 años de presencia en el mercado venezolano, Polar es producto de la conjunción de una óptima elaboración de productos, un riguroso control de calidad y la mística del factor humano con el que cuentan, actualmente de 17.120 empleados.

6.- CANTV: Sector Telecomunicaciones: Actualmente cuenta con 13.300 empleados,

Primer Nivel de Presentación y Análisis de los Datos

Cuestionario A

Tabla 1: Nuevas formas de actuación a partir de la confrontación entre lo que es y lo que debería ser. (Pregunta 1, 2 y 3.)

Frecuencia / Opciones	fi	hi	%
Definitivamente si	3	3/6	50,00
Probablemente si	2	2/6	33,33
Probablemente no	1	1/6	16,66
Definitivamente no	-	-	-
Total	6	6/6	100,00

Los datos demuestran que para la mayoría de las organizaciones (50%), las nuevas formas de actuación de sus empleados, definitivamente si, se generan a partir de confrontar lo que es y lo que debería ser, es decir, a través de la resolución de problemas.

Cabe resaltar que el comportamiento de los trabajadores varía ante situaciones conocidas y desconocidas. En relación con esto, en esta investigación se obtuvo que:

Tabla 2: Nuevas formas de actuación ante situaciones conocidas

Frecuencia / Nivel	Mucha			Poca			Ninguna
	fi	hi	%	fi	hi	%	fi
Operativo	2	2/6	33,33	4	2/6	66,66	-
Supervisorio	4	4/6	66,66	2	4/6	33,33	-
Coordinativo	6	6/6	100,00	-	-	-	-
Estratégico	6	6/6	100,00	-	-	-	-

En todas las empresas encuestadas, las nuevas formas de actuación ante situaciones conocidas provienen con mayor frecuencia de los niveles coordinativos y estratégicos, sin dejar aún lado la relevancia del nivel supervisorio. Además se observa que en un 66,66% el personal operativo se orienta con poca frecuencia a la resolución de problemas que conlleven a nuevas

formas de actuación. En este cuadro resulta significativo destacar la participación, por lo menos con alguna frecuencia, de cada uno de los niveles organizativos

Tabla 3: Nuevas formas de actuación ante situaciones desconocidas

Frecuencia Nivel	Mucha			Poca			Ninguna
	fi	hi	%	fi	hi	%	fi
Operativo	-	-	-	6	6/6	100,00	-
Supervisorio	2	2/6	33,33	4	4/6	66,66	-
Coordinativo	5	5/6	83,33	1	1/6	16,67	-
Estratégico	6	6/6	100,00	-	-	-	-

Los datos presentados demuestran que a diferencia de los resultados del cuadro anterior, el surgimiento de nuevas formas de actuación ante situaciones desconocidas, proviene ahora con mucha frecuencia sólo del nivel estratégico (100%) con un gran apoyo del nivel coordinativo (83,33%) y con una notoria ausencia de los niveles precedentes (33,33% y 0% respectivamente).

Tabla 4: Mecanismos utilizados por las organizaciones para la resolución de problemas.(Pregunta 4)

Empresas \ Opciones	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Ideas de mejora	1	1	1	1	1	1	6
Nuevos conceptos		1	1		1	1	4
Nuevas formas de relación		1		1	1	1	4
Nuevas reglas de decisión	1	1		1	1		4
Nuevas reglas de operación		1			1		2
Total	2	5	2	3	5	3	20

En este cuadro se puede observar que el total de las organizaciones (6) resuelven sus problemas a través de ideas de mejora, pero también se presenta una gran tendencia a solucionarlos a partir del surgimiento de nuevos conceptos, nuevas formas de relación y nuevas reglas de decisión. Aunado a esto cabe destacar, que las empresas 2 y 5 son las que utilizan todos los mecanismos indicados y la 1 y 3 sólo dos de ellos.

Estos datos se encuentran reforzados en la medida en que las empresas aplican estos mecanismos, demostrándose así que:

Tabla 5: Medida en que se aplican las actividades para la resolución de los problemas.(Pregunta 4)

Frecuencia Opciones	Gran Medida			Alguna Medida			N. M.
	fi	hi	%	fi	hi	%	fi
Ideas de mejora	6	6/6	100,00	-	-	-	-
Nuevos conceptos	2	2/4	50,00	2	2/4	50,00	-
Nuevas formas de relación	3	¾	75,00	1	1/4	25,00	-
Nuevas reglas de decisión	3	¾	75,00	1	1/4	25,00	-
Nuevas reglas de operación	2	2/2	100,00	-	-	-	-

De acuerdo con estos datos, es importante señalar que exceptuando las ideas de mejora que son las más aplicadas, los nuevos conceptos y las nuevas formas de relación no dejan de ser tomadas en consideración por las organizaciones

Tabla 6: Surgimiento de ideas de mejora, nuevos conceptos, nuevas formas de relación, nuevas reglas de decisión y nuevas reglas de operación en función del conocimiento del personal.(Pregunta 5)

Frecuencia Opciones	En Gran Medida			En Alguna Medida		
	fi	hi	%	fi	hi	%
Conocimiento Previo del Personal	2	2/6	33,33	4	4/6	66,66
Conocimiento Adquirido por el Personal en la organización	6	6/6	100,00	-	-	-

En esta tabla se refuerza en parte la idea planteada en el cuadro N° 2, ya que sólo en alguna medida (66,66%) las ideas de mejora, nuevos conceptos, nuevas formas de relación, entre otros, dependen del conocimiento previo adquirido por el personal. Así pues, es importante destacar que para el 100% de las empresas estos mecanismos

surgen a partir de

los conocimientos obtenidos por los individuos en la organización.

Tabla 7: Proposición de ideas originales y/o puntos de vista diferentes por los empleados.(Pregunta 6)

Frecuencia Opciones	fi	hi	total	%
En Gran Medida	3	3/6	3	50,00
En Alguna Medida	3	3/6	3	50,00
En Ninguna Medida	-	-	-	-
Total	6	6/6	6	100,00

Con respecto a este cuadro, los datos reflejaron que para un 50% de las empresas encuestadas, su personal propone en gran medida ideas originales y/o puntos de vista diferentes. Esto de acuerdo con la teoría, significa que estas organizaciones están desarrollando mecanismos de motivación efectivos y eficientes entre sus trabajadores, lo cual posibilita de una u otra forma el que sus miembros utilicen sus conocimientos para ser creativos y detecten oportunidades de mejora.

Con respecto al 50% restante de las empresas analizadas, su personal sólo en alguna medida propone ideas originales y/o puntos de vista diferentes.

Tabla 8: Mecanismos de motivación utilizados por las organizaciones para propiciar el desarrollo de ideas originales y/o puntos de vista diferentes. (Pregunta 7)

Empresas \ Mecanismos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Reconocimientos	1				1	1	3
Promoción y Asignación	1			1			2
Comités Interdisciplinarios de Calidad		1	1				2
Intranet			1				1
Total	2	1	2	1	1	1	8

A partir de la pregunta formulada a las diferentes organizaciones que participaron en el estudio, en relación con los mecanismos de motivación utilizadas por las mismas, las respuestas fueron agrupadas de acuerdo a 4 categorías, dentro de las cuales el reconocimiento bien sea cualitativo, cuantitativo, formal o informal, fue considerado como el más importante para propiciar el desarrollo de ideas originales y/o puntos de vista diferentes entre sus empleados.

En segundo lugar, se encuentran la promoción y asignación conjuntamente con la formación de comités interdisciplinarios de calidad, ubicando en último lugar el uso de la Intranet.

Por otro lado cabe destacar que la empresa 1 y 3 son las que utilizan dos de los cuatro mecanismos señalados. Sin embargo, se hace necesario resaltar que la mayoría de las organizaciones sólo emplean una sola práctica para motivar a sus empleados.

Tabla 9: Cumplimiento de los retos asignados al personal. (Pregunta 8)

Frecuencia Niveles	En Gran Medida			En Alguna Medida		
	fi	hi	%	fi	hi	%
Operativo	6	6/6	100,00	-	-	-
Supervisorio	6	6/6	100,00	-	-	-
Coordinativo	6	6/6	100,00	-	-	-
Estratégico	6	6/6	100,00	-	-	-

En esta tabla se puede observar que todas las empresas que fueron objeto de estudio, coincidieron en que el personal que conforma los distintos niveles organizativos, cumple en gran medida con los retos asignados en su puesto de trabajo. De acuerdo con la teoría, estos resultados evidencian que las organizaciones están asignando las tareas y/o funciones teniendo en cuenta las cualificaciones de su personal, lo que en definitiva significa que sitúan el reto en la mejor posición para que ocurra por lo tanto, el aprendizaje.

Tabla 10: Participación del personal de las organizaciones en la resolución de problemas de acuerdo a sus capacidades.(Pregunta 9)

Frecuencia Opciones	fi	hi	total	%
Definitivamente si	6	6/6	6	100,00
Probablemente si	-	-	-	-
Probablemente no	-	-	-	-
Definitivamente no	6	6/6	6	100,00

Con respecto a los resultados obtenidos, se puede apreciar que las empresas coincidieron unánimemente en que su personal definitivamente si participa en la resolución de los problemas para los cuales está mejor capacitado, reflejando esto lo analizado en el cuadro anterior y lo aportado por la teoría en cuanto al hecho de que los individuos concientizan la importancia de su participación en la resolución de estos problemas y en aquellos en los que intervienen y cooperan de forma integrada.

Esta última idea queda demostrada en el siguiente cuadro, el cual evidencia que en el 83,33% de las empresas encuestadas, el personal que pertenece a las mismas definitivamente si trabaja de forma integrada para la resolución de los problemas:

Tabla 11: Participación integrada del personal de las organizaciones en la resolución de los problemas.(Pregunta 10)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Definitivamente si	5	5/6	5	83,33
Probablemente si	1	1/6	1	16,67
Probablemente no	-	-	-	-
Definitivamente no	6	6/6	6	100,00

Tabla 12: Frecuencia con la cual las organizaciones descartan los conocimientos que no le permiten ofrecer una respuesta óptima al mercado. (Pregunta 11).

Frecuencia	fi	hi	total	%
Mucha Frecuencia	4	4/6	4	66,67
Poca Frecuencia	2	2/6	2	33,33
Ninguna Frecuencia	-	-	-	-
Total	6	6/6	6	100,00

Los datos demuestran que aunque la mayoría de las empresas (66,66%) descartan con mucha frecuencia los conocimientos que no le permiten ofrecer una respuesta óptima al mercado, todavía existen organizaciones que preservan conocimientos obsoletos, que impiden que los empleados actúen de acuerdo con lo aprendido y por lo tanto, no dirijan sus esfuerzos al alcance de los objetivos que definen al negocio.

Tabla 13: Mecanismos utilizados por las empresas para que el conocimiento organizativo sea explícito, entendible, accesible y aplicable. (Pregunta 12)

Empresas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Mecanismos							
Políticas claras	1	1	1			1	4
Comunicación interna	1			1	1	1	4
Reuniones de Planificación		1			1		2
Total	2	2	1	1	2	2	10

A partir de la pregunta formulada a las diferentes empresas, en relación con los mecanismos utilizados para que el conocimiento sea explícito, entendible, accesible y aplicable, las respuestas pudieron agruparse de acuerdo a tres categorías, según un orden de importancia. En este sentido, el establecimiento de políticas claras y el proceso de comunicación interna, se ubican como los primeros mecanismos considerados por las empresas al momento de estructurar el conocimiento organizativo de forma tal que se pueda almacenar, compartir, combinar y manipular de formas diversas. En último lugar se encontraron las reuniones de planificación.

Tabla 14: Mecanismos utilizados por las empresas para transferir el conocimiento organizativo entre sus empleados.(Pregunta 13)

Empresas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Mecanismos							
Diálogo	1			1	1	1	4
Construcción de Experiencias				1	1	1	3
Técnicas de Simulación	-	-	-	-	-	-	0
Entrenamiento	1				1		2
Coaching		1			1		2
Información en cascada			1				1
Ayudas de línea		1					1
Total	2	2	1	2	4	2	13

Una vez que el conocimiento ya ha sido estructurado, las organizaciones utilizan diferentes mecanismos que permiten transferirlo entre sus empleados.

De acuerdo con esto, en este cuadro se observa como 4 de las empresas recurren al diálogo, debido a que este facilita de una u otra forma que el personal de la organización desempeñe sus tareas y/o funciones bajo un mismo lenguaje, lo cual minimiza el surgimiento de situaciones confusas, propiciándose así el desarrollo del aprendizaje.

Por otro lado se encuentra que la construcción de experiencias es aplicada por 3 de las empresas, ya que ésta según la teoría es el mecanismo que más se encuentra relacionado con el cambio de la forma de pensar y actuar de los individuos en función de los requerimientos de la organización.

Asimismo, mecanismos como el entrenamiento, coaching, información en cascada y las ayudas de línea, fueron señalados por las empresas como técnicas que también son efectivas al momento de transferir el conocimiento.

Es importante destacar que la técnica de simulación no fue mencionada por ninguna de las organizaciones encuestadas.

De acuerdo con esta tabla se puede observar que la empresa 5 es la que emplea el mayor número de actividades para transferir el conocimiento y la empresa 3 la que menos mecanismos utiliza.

Tabla 15: Mecanismos de vigilancia del entorno utilizados por las organizaciones.
(Pregunta 14)

Empresas \ Mecanismos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Investigación de tendencias del entorno	1	1	1	1		1	5
Estudios de Mercado	1			1	1	1	4
Asistencia a eventos, conferencias y congresos					1		1
Total	2	1	1	2	2	2	10

Los datos presentados demuestran que 5 de las empresas recurren a las investigaciones de las tendencias del entorno, como el mecanismo que les va a permitir obtener información necesaria para adaptarse al mismo, debido a los continuos cambios en el ámbito económico, social, político, legal, tecnológico, ambiental, entre otros.

Aunado a esto, 4 de las organizaciones se apoyan en los estudios de mercado para así conocer su posición dentro del sector, las necesidades de los clientes, el nivel de satisfacción de los mismos, entre otros aspectos. Por último, la empresa 5 es la única que emplea además de los estudios de mercado, la información proveniente de eventos, conferencias, congresos, entre otros.

Tabla 16: Acciones individuales dirigidas a la mejora de la acción de la compañía (Pregunta 15).

Frecuencia	fi	hi	%
Opciones			
Definitivamente si	6	6/6	100,00
Probablemente si	-	-	-
Probablemente no	-	-	-
Definitivamente no	-	-	-
Total	6	6/6	100,00

De acuerdo a la tabla presentada, se puede observar que en el total (100%) de las empresas que participaron en la investigación, definitivamente sus empleados si dirigen sus acciones individuales a la mejora de la acción de la compañía, es decir, desarrollan de acuerdo a la teoría, una visión compartida del rumbo que debe seguir el funcionamiento organizativo.

Tabla 17: Importancia que ocupa el aprendizaje en el diseño la estrategia corporativa (Pregunta 16)

Frecuencia	fi	hi	%
Opciones			
Muy importante	3	3/6	50,00
Importante	3	3/6	50,00
Algo importante	-	-	-
Nada importante	-	-	-
Total	6	6/6	100,00

En este cuadro se debe resaltar que para todas las organizaciones, el aprendizaje no ocupa la misma importancia al momento de considerarlo en la definición de la estrategia corporativa. Así pues, los datos demuestran que para el 50% de las empresas analizadas, el aprendizaje es muy importante, ya que es a través de éste se van a adquirir y actualizar los conocimientos, a partir del intercambio de experiencias. Para el 50% restante de las empresas, el aprendizaje se considera sólo importante, ya que en definitiva están conscientes que éste en alguna medida debe estar vinculado a la estrategia

corporativa para

poder cumplir así con los objetivos propuestos.

De acuerdo con la teoría, la cultura organizativa que caracteriza a este tipo de empresas, se encuentra orientada principalmente a crear compromisos de aprendizaje entre los diferentes niveles de la estructura.

Tabla 18: Disposición de las empresas para propiciar el intercambio de experiencias entre sus empleados (Pregunta 17)

Frecuencia Opciones	fi	hi	%
Si	6	6/6	100,00
No	-	-	-
Total	6	6	100,00

De acuerdo a los datos presentados, se puede evidenciar unanimidad en las empresas en cuanto a que el 100% de las organizaciones analizadas si propician el intercambio de experiencias entre sus empleados. Esta idea se justifica con la utilización de mecanismos tales como reuniones periódicas, diálogos formales e informales, intranet y adiestramiento, los cuales posibilitan de una u otra forma el contacto entre los trabajadores para el intercambio de conocimientos, formación y experiencias.

Tabla 19: Medida en que el intercambio de experiencias propicia el aprendizaje entre los empleados.(Pregunta 18)

Frecuencia Opciones	fi	hi	total	%
En Gran Medida	4	4/6	4	66,66
En Alguna Medida	2	2/6	2	33,33
En Ninguna Medida	-	-	-	
Total	6	6/6	6	100,00

En este cuadro se observa que para el 66,66% de las empresas, el intercambio de experiencias entre sus empleados propicia en gran medida el desarrollo del aprendizaje. Por otro lado, se encuentran el 33,33% de las empresas restantes, para quienes el intercambio de experiencias propicia el aprendizaje sólo en alguna medida, esto podría evidenciar de acuerdo a la teoría, que esas organizaciones no han fortalecido dentro de su conjunto de valores la necesidad de crear compromisos de aprendizaje.

Tabla 20: Disposición de las empresas para propiciar el desarrollo de nuevas ideas, nuevos conceptos, adaptaciones a requerimientos del mercado, mejoras continuas, equipos multidisciplinarios y asimilación de ideas externas. (Pregunta 19)

Frecuencia Opciones	En Gran Medida			En Alguna Medida			En N.M.
	fi	hi	%	fi	hi	%	fi
Nuevas ideas	4	4/6	66,66	2	2/6	33,33	-
Nuevos conceptos	3	3/6	50,00	3	3/6	50,00	-
Adaptación a requerimientos del mercado	6	6/6	100,00	-	-	-	-
Mejoras continuas	6	6/6	100,00	-	-	-	-
Equipos Multidisciplinarios	4	4/6	66,66	2	2/6	33,33	-
Asimilación de ideas externas	2	2/6	33,33	4	4/6	66,66	-

Los datos más significativos demuestran que el total (100%) de las empresas trabajan en la consecución de ideas que provocan cambios, a partir de que propician en gran medida el desarrollo de mejoras continuas y de actividades que permiten su adaptación a los requerimientos del mercado. Aunado a esto, en el 66,66% de las organizaciones se evidencia que en gran medida fomentan el desarrollo de nuevas ideas y de equipos multidisciplinarios.

De acuerdo con estos datos y según la teoría, dichas empresas podrían ser caracterizadas como aquellas en las cuales los procesos de aprendizajes se encuentran incorporados a su cultura organizacional.

Otra referencia importante, es que la asimilación de ideas externas es considerado por el 66,66% de las empresas como un mecanismo a utilizar sólo en alguna medida.

Tabla 21: Frecuencia con que surgen nuevas ideas, nuevos conceptos, adaptaciones a requerimientos del mercado, mejoras continuas, equipos multidisciplinarios y asimilaciones de ideas externas en las organizaciones. (Pregunta 20)

Frecuencia	Mucha Frecuencia			Poca Frecuencia			N.F.
	fi	hi	%	fi	hi	%	
Opciones							-
Nuevas ideas	6	6/6	100,00	-	-	-	-
Nuevos conceptos	3	3/6	50,00	3	3/6	50,00	-
Adaptación a requerimientos del mercado	6	6/6	100,00	-	-	-	-
Mejoras continuas	6	6/6	100,00	-	-	-	-
Equipos Multidisciplinarios	4	4/6	66,66	2	2/6	33,33	-
Asimilación de ideas externas	2	2/6	33,33	4	4/6	66,66	-

Con respecto a esta tabla se puede apreciar que en el 100% de las empresas encuestadas, surgen con mucha frecuencia nuevas ideas, adaptaciones a requerimientos del mercado y mejoras continuas, lo cual evidencia que las organizaciones y sus miembros, a través del aprendizaje, están orientadas a trabajar en actividades dirigidas al desarrollo y posicionamiento efectivo de las mismas en el mercado.

Además de estos mecanismos, en el 66,66% de las empresas surgen con mucha frecuencia equipos multidisciplinarios, lo que en parte refuerza la idea de cuadros anteriores relacionados con la importancia del intercambio de experiencias entre los trabajadores.

Otro dato que destaca es el hecho de que en el 66,66% de las empresas, se manifiestan con poca frecuencia la asimilación de ideas externas, lo cual ratifica lo explicado anteriormente en el cuadro precedente.

Estos datos se complementan y consolidan con el siguiente cuadro en relación con la frecuencia de implementación por parte de las organizaciones de cada uno de los aspectos mencionados anteriormente:

Tabla 22: Frecuencia con la cual las organizaciones implementan nuevas ideas, conceptos, adaptaciones a requerimientos del mercado, mejoras continuas, equipos multidisciplinarios y asimilación de ideas externas (Pregunta 21)

Frecuencia	Mucha Frecuencia			Poca Frecuencia			N.F.
	fi	hi	%	fi	hi	%	
Opciones							-
Nuevas ideas	4	4/6	66,66	2	2/6	33,33	-
Nuevos conceptos	2	2/6	33,33	4	4/6	66,67	-
Adaptación a requerimientos del mercado	6	6/6	100,00	-	-	-	-
Mejoras continuas	6	6/6	100,00	-	-	-	-
Equipos Multidisciplinarios	4	4/6	66,66	2	2/6	33,33	-
Asimilación de ideas externas	2	2/6	33,33	4	4/6	66,67	-

De acuerdo con los datos presentados, lo más significativo es que de las empresas (6) que contestaron que con mucha frecuencia surgían nuevas ideas, sólo 4 de ellas son las que las implementan de igual forma, y de las tres que mencionaron que los nuevos conceptos se manifestaban con mucha frecuencia son sólo dos quienes los implementan en la misma medida.

Tabla 23: Mecanismos utilizados por las organizaciones para implantar las nuevas ideas, los nuevos conceptos, las adaptaciones a los requerimientos del mercado, las mejoras continuas, los equipos multidisciplinarios y la asimilación de ideas externas. (Pregunta22)

Frecuencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Opciones							
Revisiones continuas y estratégicas	1	1	1			1	4
Intranet	1	1				1	3
Comités Multidisciplinarios		1	1		1		3
Modificación de manuales procedimientos	1			1			2
Apoyo de otras empresas			1				1
Total	3	3	3	1	1	2	13

Los mecanismos señalados por las empresas para implantar las actividades que les permiten desarrollar cambios organizativos a través del aprendizaje, pueden ser agrupados alrededor de 5 categorías.

De acuerdo con esto, 4 de las empresas encuestadas indicaron que las reuniones continuas y estratégicas son el principal instrumento de apoyo al momento de divulgar e implantar el cambio introducido en la organización. Tres de las organizaciones coincidieron en la utilización de la Intranet y de los comités multidisciplinarios como el segundo y tercer mecanismo utilizado. Con un menor porcentaje de empleo se ubican la modificación de manuales de procedimientos y el apoyo de otras empresas, siendo estos mecanismos los utilizados por las organizaciones que no recurren al desarrollo y empleo de otros.

Tabla 24: Actividades desarrolladas por las organizaciones para validar los cambios introducidos. (Pregunta23)

Frecuencia	fi	hi	%
Actividades			
Seguimiento y Control Continuo	4	4/6	66,66
Encuestas de Opinión y Satisfacción	4	4/6	66,66
Cumplimiento de Metas y Objetivos	3	3/6	50,00

Entre las actividades mencionadas por las empresas objeto de estudio para validar los cambios introducidos, el seguimiento y control obtuvieron un 66,66% junto con las encuestas de opinión y satisfacción. Con el 50% de coincidencia, se ubica el cumplimiento de metas y objetivos.

Estos distintos mecanismos, de acuerdo con la teoría, son los que podrían ser considerados como aquellos que en definitiva legitiman la integración de las nuevas ideas, operaciones y/o procesos a toda la organización con su correspondiente integración a las rutinas empresariales.

Tabla 25: Grado de autonomía del personal que pertenece a las organizaciones.
(Pregunta 25)

Frecuencia Niveles	Alta			Media			Baja		
	fi	hi	%	fi	hi	%	fi	hi	%
Operativo	-	-	-	-	-	-	6	6/6	100
Supervisorio	1	1/6	16,66	5	5/6	83,33	-	-	-
Coordinativo	3	3/6	50,00	3	3/6	50,00	-	-	-
Estratégico	6	6/6	100	-	-	-	-	-	-

En esta tabla se puede observar como en el 100% de las empresas estudiadas el personal que conforma el nivel estratégico dispone de un alto grado de autonomía en el desempeño de las actividades que conforman su puesto de trabajo. Además los datos señalan que en un 100% de coincidencia, el nivel operativo es el que más baja autonomía representa, mientras que el personal del nivel supervisorio se ubica con un 83,33% en un grado medio de autonomía.

Este cuadro podría evidenciar que para los niveles más bajos de la estructura organizativa el grado de autonomía es menor. Mientras que a medida que se asciende en los niveles de la empresa, se puede observar que aumenta también el grado de autonomía.

Este análisis se complementa con los datos que a continuación se muestran en relación con el grado de polivalencia que caracteriza a cada uno de estos niveles:

Tabla 26: Grado de polivalencia del personal de las organizaciones (Pregunta 26)

Frecuencia Niveles	Alta			Media			Baja		
	fi	hi	%	f i	hi	%	fi	hi	%
Operativo	-	-	-	6	6/6	100,00	-	-	-
Supervisorio	1	1/6	16,67	4	4/6	66,67	1	1/6	16,67
Coordinativo	3	3/6	50,00	1	1/6	16,67	2	2/6	33,33
Estratégico	4	4/6	66,67	-	-	-	2	2/6	33,33

De acuerdo con los datos, el total (100%) de las organizaciones coincidieron en un grado medio de polivalencia para los empleados que integran el nivel operativo, en este mismo renglón se encuentran con un 66,67% el personal supervisorio. Esto a diferencia de los niveles coordinativos y estratégicos que se caracterizan por un personal con un alto grado de polivalencia dado el nivel de preparación integral que poseen.

Tabla 27: Forma de distribución de los departamentos adoptadas por las organizaciones. (Pregunta 28)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Por Funciones	2	2/6	2	33,33
Por Productos	1	1/6	1	16,67
Híbrida	1	1/6	1	16,67
Matricial	1	1/6	1	16,67
Unidad de Negocios	1	1/6	1	16,67
Total	6	6/6	6	16,67

Los datos demuestran como varía el sistema utilizado por cada organización para agrupar los distintos departamentos que la conforman, esto es reflejo de que cada empresa adopta un tipo de estructura de acuerdo a las características específicas del negocio y a los objetivos que se han propuesto.

Tabla 28: Frecuencia con la que se realizan reuniones interdepartamentales en las organizaciones (Pregunta 29)

Frecuencia	fi	hi	%
Opciones			
Semanal	5	5/6	83,33
Quincenal	2	2/6	33,33
Mensual	2	2/6	33,33
Trimestral	-	-	-
Semestral	-	-	-

En este cuadro se observa como en el 83,33% de las organizaciones se efectúan reuniones interdepartamentales semanalmente. Aunado a esto, se evidencia que el 33,33% de las empresas encuestadas cumplen además con reuniones quincenales y mensuales que funcionan de complemento.

Resulta significativo, que de acuerdo con los datos presentados, las organizaciones propician reuniones interdepartamentales continuamente, ya que el tiempo que media entre una reunión y otra es corto

Tabla 29: Criterios adoptados por las organizaciones en relación con los lineamientos jerárquicos. (Pregunta 30)

Frecuencia	fi	hi	%
Opciones			
Lineamientos de Casa Matriz	3	3/6	50,00
Sugerencias de Consultorías Externas	2	2/6	33,33
Desarrollo Propio	3	3/6	50,00

En esta tabla resulta significativo destacar que las empresas que participaron en este estudio y que fueron adquiridas por compañías extranjeras, sólo atienden a los lineamientos de la casa matriz en cuanto a los criterios para establecer los lineamientos jerárquicos.

Para el resto de las organizaciones encuestadas, se presenta cierta complementariedad en la utilización de sugerencias realizadas por consultorías externas y criterios de desarrollo propio.

Tabla 30: Sistema de comunicación que caracteriza a las organizaciones (Pregunta 31)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Ascendente	-	-	-	-
Descendente	2	2/6	2	33,33
Mixto	4	4/6	4	66,67
Total	6	6/6	6	100,00

El sistema de comunicación como mecanismo de coordinación que caracteriza al 66,67% de las empresas analizadas es de tipo mixto, en el cual, dos de ellas se reflejaba un predominio descendente del mismo, en otra sobresale el ascendente y la otra señala que todo depende de la situación que se presente.

De acuerdo con la teoría, estas organizaciones recurren a la comunicación descendente cuando requieren dar instrucciones, difundir reglas, lineamientos, procedimientos, metas, objetivos y/o estrategias y cuando se evalúa el desempeño. El tipo ascendente lo utilizan principalmente para la solución de problemas, proposición de ideas, presentación de reportes de actuación, de información financiera, entre otros aspectos.

También es importante destacar que el sistema de comunicación ascendente no es aplicado por ninguna de las empresas encuestadas, lo cual atenta contra la participación que se dice que se tiene en términos de fomentar y plantear iniciativas.

Tabla 31: Frecuencia con la cual las organizaciones renuevan sus políticas.
(Pregunta 32)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Mucha Frecuencia	2	2/6	2	33,33
Poca Frecuencia	4	4/6	4	66,67
Ninguna Frecuencia	-	-	-	-
Total	6	6/6	6	100,00

De acuerdo con los datos presentados, el 66,67% de las empresas encuestadas renuevan con poca frecuencia sus políticas organizativas.

Cabe resaltar, que los datos demuestran además, que las empresas que renuevan constantemente sus políticas, son aquellas pertenecientes al sector de las telecomunicaciones, esto por el hecho de que son empresas que están sufriendo continuos cambios debido a la actualización constante de sus tecnologías de producto y a la introducción de nuevas empresas competidoras al mercado.

Tabla 32: Medida en la cual las políticas son conocidas por los miembros de la organización (Pregunta 33)

Frecuencia	fi	hi	total	%
En Gran Medida	6	6/6	6	100,00
En Alguna Medida	-	-	-	-
En Ninguna Medida	-	-	-	-
Total	6	6/6	6	100,00

De acuerdo con esta tabla, el total (100%) de las empresas encuestadas coincidieron en que las políticas organizacionales son conocidas en gran medida por su personal, lo cual evidencia de una u otra forma que es uno de los mecanismos considerados para no sólo dar a conocer sino y sobretodo coordinar las actividades y funciones de cada uno de los departamentos que integran a la organización, lo que en definitiva contribuye o posibilita una

visión compartida hacia el logro de los objetivos corporativos.

Ahora bien, para que la organización alcance un nivel de efectividad en la transmisión de sus políticas, debe apoyarse en una serie de mecanismos, entre los que destacan:

Tabla 33: Mecanismos utilizados por las organizaciones para transmitir sus políticas (Pregunta 34)

Frecuencia \ Mecanismos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Intranet	1	1	1	1	1	1	6
Periódico Interno	1	1	1	1		1	5
Cartelera	1	1	1	1		1	5
Total	3	3	3	3	1	3	16

Con estos datos se demuestra que en las 6 empresas el mecanismo que más se utiliza para transmitir las políticas es la intranet, esto indica una plataforma de comunicaciones audiovisuales poderosa, derivada del tipo de empresas participantes en el estudio, pudiendo esto garantizar que ningún empleado desconozca los parámetros, reglas y lineamientos establecidos. En segundo lugar, 5 de las empresas se apoyan en el uso de publicaciones internas y de cartelera.

Tabla 34: Sistema utilizado por las organizaciones para la toma de decisiones. (Pregunta 35)

Frecuencia \ Opciones	fi	hi	total	%
Centralizado	2	2/6	2	33,33
Descentralizado	1	1/6	1	16,67
Mixto	3	3/6	3	50,00
Total	6	6/6	6	100,00

Los datos reflejan que el 50% de las empresas utilizan sistemas mixtos para la toma de decisiones. Esto implica que dependiendo de la situación que se plantee, la decisión puede ser tomada por los altos niveles de la organización o bien delegar esa responsabilidad en los niveles jerárquicos medios o inferiores.

También se puede observar que dentro del 50% restante de las organizaciones, un 33,33% prefiere los sistemas centralizados y un 16,66% el sistema descentralizado exclusivamente, lo que significa según la teoría que las primeras tienden a asumir los problemas como piezas aisladas asignadas a expertos y los modelos mentales no son compartidos, mientras que en las segundas se tienen en cuenta múltiples perspectivas, sus sistemas de planificación y control son más participativos y son más flexibles, lo que les permite en definitiva adaptarse mejor a los requerimientos del mercado.

Tabla 35: Vinculación de las diferentes áreas organizacionales. (Pregunta 36)

Frecuencia	fi	hi	%
Programada y Fija	2	2/6	33,33
Programada y Variable	1	1/6	16,67
Programada en función de lo que quieren los accionistas	2	2/6	33,33
Nada programada pero en función de los objetivos estratégicos	3	3/6	50,00
Nada Programada	-	-	-

Esta tabla evidencia que en el 50% de las organizaciones analizadas los departamentos se vinculan de forma nada programada pero en función de los objetivos estratégicos. También se observa que el 33,33% se relacionan de manera programada y fija y programada en función de lo que quieren los accionistas. Esto demuestra que independientemente de la frecuencia con la que se establecen las reuniones, las empresas han asumido como importante el hecho de que propiciar reuniones o juntas empresariales que permiten coordinar las actividades de cada uno de los departamentos o unidades corporativas hacia los objetivos de la organización, resaltando en este cuadro que la no-programación de actividades ni si quiera es considerada en alguna de las organizaciones.

Tabla 36: Forma adoptada por las organizaciones para la creación de equipos de trabajo. (Pregunta 37)

Frecuencia	fi	hi	%
Opciones			
Puntual	4	4/6	66,67
Permanente	5	5/6	83,33
Ad-hocrático	1	1/6	16,67

En relación con este cuadro se evidencia que la mayoría de las empresas (83,33%) que participaron en el estudio constituyen equipos de trabajo de forma permanente, y que el 66,66% de las organizaciones crea equipos para desarrollar una actividad específica, todo lo cual se complementa con los análisis anteriores relacionados con la importancia de vincular y coordinar los distintos recursos y capacidades con los cuales cuenta la organización.

Tabla 37: Orientación de la motivación del personal de las organizaciones. (Pregunta 38)

Frecuencia	fi	hi	%
Opciones			
Alcanzar Resultados	6	6/6	100,00
Establecer Relaciones	3	3/6	50,00
Controlar independientemente de la jerarquía	-	-	-

En esta tabla resulta significativo destacar que el 100% de las empresas orienta la motivación de sus trabajadores a alcanzar resultados, es decir, que de acuerdo con la teoría estas organizaciones se caracterizan por mantener entre sus miembros un comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia. Aunado a esto, la disposición a establecer relaciones para el 50% de las empresas es considerado como un aspecto que complementa la acción efectiva de sus trabajadores.

Aunado a esto, el controlar independientemente de la jerarquía es un tipo de motivación que no se presenta en ninguna de las empresas.

Tabla 38: Mecanismos utilizados por las organizaciones para socializar a sus miembros al iniciar la relación laboral (Pregunta 39)

Frecuencia \ Mecanismos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Inducción	1	1		1	1		4
Mentor							-
Supervisor Coach		1	1			1	3
Reuniones Grupales		1	1		1	1	4
Total	1	3	2	1	2	2	11

Los datos presentados reflejan que 4 las seis empresas utilizan la inducción y las reuniones grupales como mecanismos para socializar a los individuos una vez que se da inicio a la relación laboral. Por otro lado, el 50% de las organizaciones también se apoya en el supervisor coach, siendo sólo la empresa 2 la que evidencia el mayor número de utilización de mecanismos. La figura del mentor como instrumento que facilita la socialización no fue considerada por ninguna de las organizaciones.

Cabe resaltar que estos procesos de socialización se mantienen durante la relación laboral, lo cual puede verse reflejado en el siguiente cuadro:

Tabla 39: Mecanismos utilizados por las organizaciones para socializar a sus miembros durante la relación laboral (Pregunta 40)

Frecuencia \ Mecanismos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Reuniones continuas	1	1	1	-			3
Actividades realizadas por cada área	1			-	1	1	3
Programas dictados por RRHH				-	1	1	2
Total	2	1	1	0	2	2	9

Las respuestas señaladas por las organizaciones evidencian que el 50% de las empresas utilizan las reuniones continuas y periódicas junto con las actividades desarrolladas

por cada área como mecanismos de socialización utilizados durante la relación laboral, lo cual refuerza

de una u otra forma el análisis del cuadro anterior.

Lo más significativo de esta tabla es que la empresa 4 no mantiene procesos de socialización entre sus empleados.

Tabla 40: Mecanismos utilizados para integrar los departamentos hacia un objetivo común. (Pregunta 41)

Frecuencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Mecanismos							
Sesiones de Planificación Estratégica	1	1	1			1	4
Sesiones de Análisis de Valor Agregado				1	1	1	3
Reuniones de Cumplimiento de Objetivos	1	1			1	1	4
Total	2	2	1	1	2	3	11

En este cuadro se demuestra que 4 de las organizaciones encuestadas utilizan las sesiones de planificación estratégica y las reuniones de cumplimiento de los objetivos como mecanismos para integrar las actividades de los departamentos hacia los objetivos propuestos, a través de estos procesos la organización se logra ajustar al entorno, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de los que dispone así como el rendimiento de los mismos.

También se menciona en un 50% las sesiones de análisis de valor agregado en donde se demuestra el aporte realizado por cada área en el cumplimiento de la misión organizacional.

Es importante destacar que a excepción de la empresa 6 que utiliza los tres mecanismos, el resto de las empresas de una u otra forma desarrollan actividades dirigidas a vincular sus departamentos.

Tabla 41: Frecuencia con que las organizaciones experimentan nuevos procedimientos (Pregunta 42).

Frecuencia	fi	hi	total	%
Mucha	4	4/6	4	66,66
Poca	2	2/6	2	33,33
Ninguna	-	-	-	-
Total	6	6/6	6	100,00

De acuerdo a los datos que se presentan en esta tabla el 66,66% de las empresas analizadas experimentan con mucha frecuencia nuevos procedimientos, señalando esto la importancia que dichas organizaciones le otorgan a la innovación que surge como consecuencia del desarrollo de la capacidad de aprendizaje de sus trabajadores. Mientras que para el 33,33% restante los procesos de mejora a partir de la innovación surgen con poca frecuencia

Tabla 42: Nivel de autonomía para experimentar nuevos procedimientos (Pregunta 43)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Total Autonomía	2	2/6	2	33,33
Alguna Autonomía	4	4/6	4	66,67
Ninguna Autonomía	-	-	-	-
Total	6	6/6	6	100,00

Los datos presentados señalan que el 66,67% de las organizaciones otorgan alguna autonomía a sus trabajadores para que se motiven a diseñar o conceptualizar nuevos procedimientos. Aunado a esto el 33,33% restante permite a sus empleados con total autonomía que experimenten nuevas formas de acción que contribuyan a mejorar el desarrollo organizativo.

Tabla 43: Última vez que se estableció la visión organizacional (Pregunta 44).

Frecuencia / Opciones	fi	hi	total	%
Hace 2 años	2	2/6	2	33,33
Hace 1 año	1	1/6	1	16,67
Hace 6 meses	1	1/6	1	16,67
Actualmente en revisión	1	1/6	1	16,67

De acuerdo con los datos presentados, se puede observar que las empresas en general hace poco tiempo (no más de 2 años) establecieron su nueva visión organizativa, lo que podría reflejar de una u otra forma que debido a los continuos cambios del entorno, se han visto en la necesidad de modificar los lineamientos organizativos que les van a permitir en definitiva lograr lo que pretenden llegar a ser en un futuro no muy lejano, ya que según el cuadro que se presenta a continuación, el grado de alcance de esa nueva visión está entre el corto y mediano plazo para el 66,67% de las empresas encuestadas y sólo a largo plazo para dos de ellas:

Tabla 44: Alcance de la visión organizacional (Pregunta 45)

Frecuencia / Opciones	fi	hi	total	%
A Largo Plazo (5 – 10 años)	2	2/6	2	33,33
A Mediano Plazo (3 – 5 años)	3	3/6	3	50,00
A Corto Plazo (- 3 años)	1	1/6	1	16,67
Total	6	6/6	6	100,00

Tabla 45: Consistencia entre la visión y acción actual de las organizaciones (Pregunta 46)

Frecuencia \ Opciones	fi	hi	total	%
Muy Consistente	6	6/6	6	100,00
Algo Consistente	-	-	-	-
Nada Consistente	-	-	-	-
Total	6	6/6	6	100,00

En este cuadro se evidencia que para el total (100%) de las empresas existe una alta consistencia entre su nueva visión y la acción de la organización, lo que quiere decir que los nuevos lineamientos organizativos referidos a esa visión actual apuntan al alcance efectivo de la misma y por lo tanto al logro de los objetivos propuestos.

Tabla 46: Grado de apertura al cambio de las organizaciones. (Pregunta 47)

Frecuencia \ Opciones	fi	hi	total	%
Alto	6	6/6	6	100,00
Medio	-	-	-	-
Bajo	-	-	-	-
Ninguno	-	-	-	-
Total	6	6/6	6	100,00

Según los datos presentados en esta tabla, el 100% de las empresas analizadas coincidieron unánimemente en que su grado de apertura al cambio es alto, debido principalmente a la introducción de nuevos competidores en el sector, a las exigencias del mercado y al avance de la tecnología, lo que en definitiva evidencia que actualmente las organizaciones están redefiniendo sus procesos internos con el propósito de cumplir no sólo con los objetivos corporativos sino y sobretodo con la satisfacción de sus clientes y con los requerimientos del mercado.

Tabla 47: Valoración de los errores por parte de las organizaciones (Pregunta 48)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Aprendizaje	5	5/6	5	83,33
Repercusión económica	3	3/6	3	50,00
Oportunidad	4	4/6	4	66,67

En este cuadro resulta significativo destacar que los errores para las empresas analizadas son valorados como aprendizaje en un 83,33% y como oportunidad en un 66,66%, lo que podría evidenciar, de acuerdo con la teoría, que las culturas de estas organizaciones se caracterizan por crear un clima de confianza y seguridad que en definitiva propicia la experimentación y la innovación, elementos necesarios para desarrollar la capacidad de aprendizajes de sus miembros.

Sin embargo, un 50% de las empresas consideran además que los errores repercuten económicamente en sus organizaciones, lo que refleja de una u otra forma que el desarrollo del aprendizaje implica en definitiva costos que sólo algunas empresas estarán dispuestas a asumir.

Cuadro 48: Elementos que otorgan identidad a los miembros de las organizaciones. (Pregunta 49)

Frecuencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Nombre de la Empresa	1		1	1		1	4
Ambiente Laboral			1		1		2
Orientación a Resultados		1					1
Atención al Cliente					1		1
Elemento transformador	1						1
Total	2	1	2	1	2	1	9

En este cuadro se observa que para 4 de las organizaciones su nombre es considerado como elemento distintivo que otorga identidad al personal, lo cual refleja el hecho de que cada integrante está convencido de que la empresa para la cual trabaja es importante dentro del mercado.

Además sólo para dos de ellas la orientación a resultados y la orientación al cliente respectivamente, son valorados como elementos que guían la toma de decisiones y otras actividades específicas del negocio, lo cual refuerza la tendencia organizacional de satisfacer tanto sus requerimientos internos como externos.

Resulta significativo destacar que sólo dos de las empresas coinciden en que su ambiente laboral es un factor de identidad, lo cual en parte podría contradecir el hecho de que las demás organizaciones ofrecen un entorno propicio para el aprendizaje, cuestión mencionada en análisis anteriores.

Cuestionario B

Tabla 49: Si los conocimientos y habilidades actuales de los empleados les permite acceder a nuevas tecnologías. (Pregunta 1)

Frecuencia / Opciones	fi	hi	total	%
Definitivamente si	5	5/6	5	83,33
Probablemente si	1	1/6	1	16,67
Probablemente no	-	-	-	-
Definitivamente no	-	-	-	-
Total	6	6/6	-	100,00

De acuerdo con los datos presentados, es importante resaltar que para el 83,33% de las empresas estudiadas los conocimientos y habilidades que poseen actualmente sus empleados les permite acceder a nuevas tecnologías permitiendo esto que las organizaciones se encuentren capacitadas para asumir, aplicar y mejorar a nivel tecnológico sus procesos y/o funciones específicas, repercutiendo esto en definitiva en su desarrollo y perfeccionamiento.

Esta idea se refuerza con la información que se presenta a continuación, ya que en el 66,67% de las organizaciones la tecnología disponible y aplicada definitivamente si se corresponde con el nivel de conocimientos y habilidades de los trabajadores.

Tabla 50: Correspondencia de la tecnología de la organización con el nivel de conocimientos y habilidades de sus empleados. (Pregunta 2)

Frecuencia / Opciones	fi	hi	total	%
Definitivamente si	4	4/6	4	66,67
Probablemente si	2	2/6	2	33,33
Probablemente no	-	-	-	-
Definitivamente no	-	-	-	-
Total	6	6/6	-	100,00

Tabla 51: Mecanismo utilizado por las organizaciones para mejorar en términos de conocimientos y habilidades las técnicas de producción y las tecnologías de producto. (Pregunta 3 y 4)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opción				
Formación y Entrenamiento	6	6/6	6	100

En el total (100%) de las empresas encuestadas, las actividades de formación y entrenamiento se presentan como el mecanismo más utilizado para mejorar en términos de conocimientos y habilidades las técnicas de producción y las tecnologías de producto, reforzando esto la idea mencionada en el cuadro anterior y evidenciándose así la importancia que las organizaciones le otorgan a los procesos de aprendizajes, como aspecto clave en el adelanto tecnológico y por ende en el posicionamiento y expansión de las mismas.

Tabla 52: Ejecución de actividades de investigación y desarrollo en las organizaciones. (Pregunta 5)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Si	6	6/6	6	100
No	-	-	-	-
Total	6	6	6	100

En la tabla se observa como en el 100% de las empresas estudiadas se realizan actividades de investigación y desarrollo, las cuales en definitiva van a permitir perfeccionar sus técnicas de producción o tecnologías de producto, mejorar sus productos y/o servicios, innovar, entre otros aspectos.

Cabe resaltar que para estas empresas alcanzar el nivel de progreso y desarrollo que las caracteriza, dedican gran parte de sus recursos y capacidades a este tipo de actividades tal y como se demuestra en el siguiente cuadro, en relación con la frecuencia con la que se ejecutan:

Tabla 53: Frecuencia con que se realizan actividades de Investigación y Desarrollo (Pregunta 6)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Mucha	6	6/6	6	100
Poca	-	-	-	-
Ninguna	-	-	-	-
Total	6	6	6	100

Tabla 54: Distribución de las actividades de investigación y desarrollo. (Pregunta 7)

Frecuencia	fi	hi	%
Actividades			
Diseño	1	1/6	16,67
Fabricación	3	3/6	50,00
Distribución	4	4/6	66,67

Una vez agrupadas las respuestas de las empresas en cuanto a la distribución porcentual de las actividades de investigación y desarrollo, se puede observar que el 66,67% de las organizaciones dirigen sus esfuerzos a los mecanismos de distribución del producto y/o servicio, lo cual les permite de una u otra manera ampliar el sector del mercado al cual pertenecen a través de la definición de los compradores a quienes se dedicarán.

Además resulta importante señalar que el 50% de las empresas concentran sus acciones en el mejoramiento de sus procesos de fabricación, lo cual repercute indudablemente en el posicionamiento alcanzado dentro del mercado de acuerdo a la calidad de sus productos y/ o servicios, número de clientes, nivel de ventas, entre otros.

Tabla 55: Grado de innovación tecnológica alcanzado por las organizaciones.
(Pregunta 8)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Alto	4	4/6	4	66,67
Medio	2	2/6	2	33,33
Bajo	-	-	-	-
Ninguno	-	-	-	-
Total	6	6	6	100

Las ideas mencionadas anteriormente pueden consolidarse a partir de los datos suministrados en este cuadro, ya que el 66,67% de las empresas encuestadas tienen un alto grado de innovación tecnológica, lo cual se relaciona en parte con los datos suministrados en el cuadro 5, en relación a que estas empresas fomentan la aplicación de las nuevas ideas aportadas por sus empleados, como consecuencia de las actividades de investigación y desarrollo, junto con la adopción y asimilación de las tecnologías desarrolladas por otras empresas.

Tabla 56: Formas utilizadas por las organizaciones para adoptar y asimilar otras tecnologías. (Pregunta 9)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Redes de Cooperación	2	2/6	2	33,33
Alianzas Estratégicas	5	5/6	5	83,33
Compra y Mejora de Tecnologías	2	2/6	2	33,33

El 83,33% de las organizaciones que fueron objeto de estudio recurren a las alianzas estratégicas como mecanismo para adoptar y asimilar otras tecnologías, alcanzando a través de estas un alto nivel de desarrollo e innovación tecnológica ya sea en la fabricación, distribución y/o mercadeo del producto o servicio ofrecido.

Las redes de cooperación y la adquisición de tecnologías diseñadas por otras empresas, son consideradas por el 33,33% de las organizaciones encuestadas como otro de los mecanismos utilizados para superar alguna debilidad a nivel tecnológico o de información que resulte clave para los objetivos específicos del negocio.

Tabla 57: Mejoras tecnológicas detectadas en las organizaciones durante el último año. (Pregunta 10)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Muchas (5 ó más)	4	4/6	4	66,67
Pocas (menos de 5)	-	-	-	-
Ninguna	-	-	-	-
No contestaron	2	2/6	2	33,33
Total	6	6/6	6	100

En relación con esta tabla se puede observar que en el 66,67% de las empresas se determinaron durante el último año muchas mejoras (5 o más) a nivel tecnológico, lo cual según la teoría hace referencia a la capacidad que tienen estas organizaciones para orientar sus actividades de investigación y desarrollo hacia el perfeccionamiento de sus tecnologías de producto, lo que en definitiva les va a permitir ofrecer una respuesta más óptima al mercado.

Cabe destacar, que de esas mejoras detectadas se llegaron a implementar todas en el 66,67% de las empresas tal como lo refleja el siguiente cuadro:

Tabla 58: Mejoras tecnológicas implementadas por las organizaciones.

(Pregunta 11)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Todas	4	4/6	4	66,67
Algunas	-	-	-	-
Ninguna	-	-	-	-
No contestaron	2	2/6	2	33,33
Total	6	6/6	6	100,00

Tabla 59: Requerimientos necesarios para realizar innovaciones. (Pregunta 12)

Frecuencia	Alto			Medio			Bajo	
	fi	hi	%	fi	hi	%	fi	%
Opciones								
Espacio	4	4/6	66,67	2	2/6	33,33	-	-
Tiempo	2	2/6	33,33	4	4/6	66,67	-	-
Recursos	4	4/6	66,67	2	2/6	33,33	-	-
Personal	4	4/6	66,67	2	2/6	33,33	-	-

En este cuadro se hace referencia a los requerimientos necesarios para que las organizaciones puedan realizar innovaciones, en este sentido el 66,67% de las mismas disponen de espacio, recursos y personal, lo cual refuerza los resultados obtenidos en el cuadro N° 5. Cabe destacar que el factor más escaso es el tiempo.

Tabla 60: Frecuencia con que la organización es permeable a los cambios del entorno (Pregunta 13)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Mucha	6	6/6	6	100,00
Poca	-	-	-	-
Ninguna	-	-	-	-
Total	6	6/6	6	100,00

De acuerdo con los datos presentados, el total de las organizaciones encuestadas (100%) con mucha frecuencia son permeables a las influencias provenientes el entorno, lo cual exige cierta habilidad por parte de las mismas, para desarrollar e implantar mecanismos que les permitan mantenerse alerta respecto a las tendencias existentes en el mercado.

En este sentido las organizaciones señalan que los mecanismos o actividades más utilizadas para reconocer los cambios del entorno son:

Tabla 61: Mecanismos utilizados por las organizaciones para reconocer los cambios del entorno (Pregunta 14)

Frecuencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Actividades de Investigación y Monitoreo	1	1	1	-	1	1	5
Participación en Eventos, Conferencias y Foros	1			-	1		2
Total	2	1	1	0	2	1	7

De esta manera se puede observar que 5 de las empresas se inclinan por las actividades de investigación y monitoreo de tendencias, y dos de ellas participan además en eventos, conferencias o foros de interés y relacionados con el área de negocio al cual pertenecen, logrando de esta forma conocer y analizar los nuevos requerimientos o parámetros establecidos.

Tabla 62: Medida en que los cambios del entorno afectan el desarrollo de la organización (Pregunta 15)

Frecuencia Opciones	fi	hi	total	%
En Gran Medida	6	6/6	6	100,00
En Alguna Medida	-	-	-	-
En Ninguna Medida	-	-	-	-
Total	6	6/6	6	100,00

En esta tabla se evidencia que en el 100% de las empresas los cambios del entorno afectan en gran medida el desarrollo interno de la organización, lo cual refleja de una u otra forma el hecho de que una vez que se han detectado las tendencias actuales que dominan en el mercado, las organizaciones tratan de adaptar sus requerimientos internos a las mismas, de manera tal que sus procesos, tecnologías y personal se encuentren actualizados, lo que en definitiva repercute en el desarrollo y posicionamiento alcanzado por la organización.

Tabla 63: Mecanismos utilizados para adaptarse a las exigencias del mercado (Pregunta 16)

Frecuencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Cambios estructurales	1	1		-			2
Estudios del Mercado	1			-	1	1	3
Alianzas Estratégicas	1		1	-			2
Mejoras de la Calidad del Producto y/o Servicio	1	1	1	-			3
Total	4	2	2	0	1	1	10

De acuerdo con los datos presentados se puede observar que el 50% de las organizaciones encuestadas recurren a los estudios de mercado y a las mejoras de la calidad del producto y/o servicio para cumplir con las exigencias del entorno. Aunado a esto se debe destacar, que dos de las empresas tienen en consideración los cambios estructurales y las alianzas estratégicas para adaptarse a las tendencias predominantes en el mercado y sólo la empresa 1 es la que utiliza todos los mecanismos señalados.

Tabla 64: Número de marcas de las que disponen las organizaciones (Pregunta 18)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Más de 6	4	4/6	4	66,67
No contestó	2	2/6	2	33,33
Total	6	6/6	6	100,00

En esta tabla se puede observar que el 66,67% de las empresas disponen de más de 6 marcas, lo que refleja que tienen una variedad de productos y/o servicios que ofrecer y que por lo tanto deben diseñar, desarrollar y ejecutar estrategias que eviten que las mismas pasen de moda, queden desplazadas del mercado o generen un impacto negativo en el mismo, cuestión que en definitiva va a permitir no sólo posicionarlas sino y sobretodo consolidar su imagen corporativa.

Sin embargo, resulta importante destacar que a pesar de la variedad de productos y/o servicios con los cuales cuentan estas organizaciones, el 83,33% de las mismas no conocen el valor en términos monetarios de sus marcas, lo que evidencia los pocos esfuerzos dedicados a este aspecto:

Tabla 65: Conocimiento por parte de las organizaciones del valor monetario de sus marcas (Pregunta 19)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Si	1	1/6	1	16,67
No	5	5/6	5	83,33
Total	6	6/6	6	100,00

Tabla 66: Formas adoptadas por las organizaciones para publicitar sus marcas (Pregunta 20)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Campañas	5	5/6	5	83,33
Tradición	4	4/6	4	66,67
Respuestas coyunturales del Mercado	3	3/6	3	50,00

En este cuadro se puede observar que para el 83,33% de las empresas la publicidad asociada a sus marcas se centra en las campañas, lo cual denota la importancia que le otorgan al hecho de recordarles constantemente a sus clientes la identificación y características específicas de los productos y/o servicios que ofrecen. Por otro lado, encontramos que el 66,67% de las compañías venden sus productos o servicios por la tradición que éstos representan, lo que en definitiva refleja el tiempo que formalmente tienen establecidas estas corporaciones y la permanencia en el mercado de sus productos y/o servicios.

Por último se debe destacar, el hecho de que un 50% de las empresas también se benefician de las respuestas coyunturales del mercado como mecanismo para publicitar sus marcas.

Tabla 67: Perfil de los clientes que predominan en las organizaciones
(Pregunta 21)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Perfil				
Grandes Consumidores	4	4/6	4	66,67
Medianos Consumidores	3	3/6	3	50,00
Pequeños Consumidores	6	6/6	6	100,00

De las respuestas obtenidas con relación al perfil que caracteriza a los clientes habituales de las organizaciones analizadas, se estableció una categorización en la que se encuentran representadas cada una de las respuestas mencionadas. En este sentido, se puede observar que en el 66,67% de las empresas predominan los hipermercados y clientes corporativos, en el 50% de las compañías sus clientes son los supermercados, comercios y licorerías y en el 100% de las mismas existen clientes pequeños, es decir, residenciales e individuales. Este tipo de categorización es importante dentro de las empresas, ya que dependiendo del tipo de cliente, las estrategias empleadas serán diferentes, los servicios ofrecidos serán distintos y la relación establecida será única y distintiva.

Tabla 68: Estrategias utilizadas por las organizaciones para captar clientes (Pregunta 22)

Frecuencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Atención Personalizada			1	1	1		3
Oferta de Producto	1	1			1		3
Innovación	1				1	1	3
Total	2	1	1	1	3	1	9

En esta tabla se puede observar que las empresas objeto de estudio coincidieron en un 50% en que las estrategias utilizadas para captar clientes se dirigen hacia la atención personalizada y especializada de los mismos, a las ofertas promocionadas en sus productos y/o servicios y a la innovación de estos últimos, siendo sólo la empresa 5 la que las utiliza de forma integrada. Esto evidencia en definitiva la importancia que cada una le otorga al hecho de ampliar su cartera de clientes, influyendo por lo tanto en aquellos considerados como potenciales e hipotéticos.

Tabla 69: Estrategia utilizadas por las organizaciones para retener a sus clientes (Pregunta 23)

Frecuencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	T
Servicios de Alta Calidad	1	1	1	1	1	1	6
Atención al Cliente	1	1	1		1	1	5
Nuevos Productos	1	1	1	1	1		5
Control del Punto de Venta		1					1
Total	3	4	3	2	3	2	17

En este cuadro se observa que para el 100% de las organizaciones los servicios de alta calidad son considerados como estrategias claves para mantener a sus clientes habituales, además de la atención dedicada a los mismos y el lanzamiento de nuevos productos en 5 de ellas, lo cual refleja de una u otra forma que estas empresas se esfuerzan no sólo por conseguir una fidelidad en sus clientes sino y sobretodo por

mantener su

exclusividad y satisfacción.

Esta última idea se refuerza con los datos obtenidos en el siguiente cuadro:

Tabla 70: Fidelidad de los clientes habituales hacia las organizaciones
(Pregunta 24)

Frecuencia Fidelidad	fi	hi	total	%
Alta	3	3/6	3	50,00
Media	3	3/6	3	50,00
Baja	-	-	-	-
Ninguna	-	-	-	-
Total	6	6/6	6	100,00

Así pues se evidencia que la fidelidad de los clientes en el 50% de las organizaciones es alta, lo que en definitiva significa que sus estrategias en realidad si conducen a la repetibilidad del negocio y a la reserva de pedidos, cuestiones fundamentales en logro de los objetivos corporativos. Sin embargo, el otro 50% restante de las compañías sólo tiene una fidelidad media, lo que indica que deben rediseñar sus estrategias hacia lo que realmente necesitan sus clientes.

Tabla 71: Distribución de pedidos en las organizaciones (Pregunta 25)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Opciones				
Alta todo el año	4	4/6	4	66,67
Alta en algunas temporadas del año	2	2/6	2	33,33
Baja todo el año	-	-	-	-
Baja en algunas temporadas del año	-	-	-	-
Total	6	6/6	6	100

Los datos obtenidos en los dos cuadros anteriores refuerzan de una u otra manera los aquí presentados, ya que el 66,67% de las empresas tiene una distribución de pedidos alta todo el año, lo cual indica que la demanda por parte de sus clientes se mantiene estable durante todo el año, debido entre otras cosas, a la satisfacción de sus necesidades y a la calidad del producto y/o servicio ofrecido, cuestión que no sucede con el 33,33% restante.

Tabla 72: Mecanismos de distribución utilizados por las organizaciones (Pregunta 26)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Mecanismos				
Ventas Directas	6	6/6	6	100,00
Ventas mediante outsourcing	2	2/6	2	33,33
Telemarketing	3	3/6	3	50,00
Ventas al detalle	3	3/6	3	50,00
Representaciones	2	2/6	2	33,33
Franquicias	1	1/6	1	16,67

En este cuadro se observa que todas las empresas coincidieron unánimemente en las ventas directas (100%) como mecanismo más utilizado en la distribución de sus productos y/o servicios, en un 50% de las organizaciones se usan las ventas al detalle y el telemarketing y en un 33,33% las ventas mediante outsourcing. Lo importante a destacar

en este caso, es que las empresas atendiendo a las características específicas de su negocio y

a las nuevas tendencias del mercado en este aspecto, utilizarán diferentes mecanismos de distribución de sus productos y/o servicios que les permitan en definitiva, posicionar efectivamente estos últimos en el mercado.

Tabla 73: Contratos de franquicias, licencias y/o contratos favorables en las organizaciones (Pregunta 27)

Frecuencia	fi	hi	total	%
Contratos				
Franquicias	1	1/6	1	16,67
Licencias	1	1/6	1	16,67
Contratos Favorables	2	2/6	2	33,33
No contestó	4	4/4	4	66,67

Los datos de esta tabla evidencian que un 33,33% de las empresas posee contratos favorables, es decir, contratos obtenidos dada la posición privilegiada que ocupan en el mercado, otra empresa tiene la capacidad para franquiciar su negocio y otra un contrato de licencia. Lo importante a destacar es que independientemente del tipo de contrato que se posea, estos activos de mercado van a permitir expandir el negocio y por lo tanto aumentar las ventas, lo que en definitiva se traduce en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Cuestionario C

Tabla 74: Factores de competitividad considerados por Granell (Pregunta 1)

Grado Factores	Muy Alto Grado	Alto Grado	Grado Intermedio
Calidad del Producto	50%	50%	
Calidad del Servicio	33,33%	66,67%	
Uso Eficiente de Recursos Financieros	33,33%	66,67%	16,67%
Personal Calificado	50%	50%	
Capacidad de Adaptación y Cambio	33,33%	66,67%	
Orientación al Cliente	83,33%	16,67%	
Actitudes y Valores acordes con la misión de la organización	33,33	66,67%	
Rapidez en los servicios y/o productos ofrecidos	33,33%	50%	16,67%
Dominio Tecnológico	50%	50%	
Personal Motivado	16,67%	83,33%	
Manejo de Información	33,33%	66,67%	
Uso Eficiente de Recursos Humanos		100%	
Red de Proveedores	33,33%	66,67%	
Capacidad para Implantar Planes	16,67%	83,33%	
Innovación Tecnológica	100%		
Agilidad y Flexibilidad	33,33%	66,67%	

De acuerdo con los datos presentados, para la mayoría de las organizaciones los aspectos a los cuales hacen mayor referencia son en muy alto grado la orientación al cliente y la innovación tecnológica y en un alto grado al uso eficiente de recursos humanos, un personal motivado y la capacidad para implantar planes. Lo significativo de esta tabla es que los aspectos mencionados pueden ser ubicados perfectamente en los diferentes capitales a los que se han hecho referencia a lo largo de esta investigación

Tabla 75: Estrategias utilizadas por las organizaciones para sobresalir con respecto a sus competidores (Pregunta 2)

Frecuencia	fi	hi	%
Estrategias			
Liderazgo en Costos	3	3/6	50,00
Diferenciación del Producto	5	5/6	83,33
Definición del Ambito Competitivo	4	4/6	66,67

Cabe destacar que las organizaciones no se apoyan en una sola estrategia para sobresalir con respecto a sus competidores, sino que las utilizan de forma combinadas e integrada, lo que refleja de una u otra manera que no existe vías únicas y exclusivas, sino flexibles y cambiantes.

Segundo Nivel de Presentación y Análisis de los Datos

Este segundo nivel de presentación y análisis de los datos está referido al puntaje, a partir de las categorías de respuestas y sus respectivas frecuencias, que obtuvieron las empresas objeto de estudio en cada uno de los capitales y en los índices de competitividad.

Así pues, una vez valoradas las preguntas contenidas en los cuestionarios A, B y C se totalizaron cada uno de los capitales, resultando lo siguiente:

Tabla 76: Puntajes brutos máximos y mínimos de cada uno de los capitales.

Puntajes Capitales	Máximo	Mínimo
Humano	180	57
Organizativo	109	31
Tecnológico	60	17
Comercial	35	11
Total	384	116

Teniendo en cuenta los puntajes máximos y mínimos de cada uno de los capitales, los resultados obtenidos por cada una de las empresas con relación a los mismos, se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 77: Puntajes brutos obtenidos por las organizaciones en cada uno de los capitales

Capitales Empresa	Humano	Organizativo	Tecnológico	Comercial	Total
1	149	90	53	27	319
2	163	87	50	24	324
3	146	95	48	16	305
4	150	82	43	16	291
5	160	101	54	21	336
6	155	98	50	22	325

Ahora bien, es importante destacar que el número de preguntas con las cuales se analizaron cada uno de los capitales no era igual, lo que significaba que el capital que mayor preguntas tuviese, era el que más peso iba a ejercer en el puntaje final obtenido por cada empresa, resultando así una ponderación que no reflejaba la importancia que cada capital representaba dentro de la organización.

En este sentido, se hizo necesario igualar el peso de los capitales, de forma tal que cada uno representará un 25% del índice total de competitividad y considerando el hecho de que en la teoría no se le otorgan importancias diferentes. De acuerdo con esto, a continuación se presentan los datos transformados en relación con una base única:

Tabla 78: Puntajes obtenidos por las organizaciones transformados a una base única

Capitales Empresa	Humano	Organizativo	Tecnológico o	Comercial	Total
1	20,69%	20,64%	22,08%	19,29%	82,70%
2	22,63%	19,95%	20,83%	17,14%	80,55%
3	20,27%	21,78%	20,00%	11,43%	73,48%
4	20,83%	18,81%	17,92%	11,43%	68,99%
5	22,22%	23,17%	22,50%	15,00%	82,89%
6	21,52%	22,48%	20,83%	15,71%	80,54%

De acuerdo con los datos presentados, se puede observar que las empresas estudiadas no presentan diferencias significativas en relación con el manejo de los capitales humano, organizativo, tecnológico y comercial, dado que éstas oscilan entre 1% y 5%.

Ahora bien, resulta significativo que aunque el capital comercial se diferencia en alguna medida del resto de los capitales, cada una de las organizaciones lo gerencia con mucha similitud, lo cual se demuestra en que las variaciones se encuentran entre un 2% y 8%.

Por otro lado, es importante señalar que para este estudio se utilizaron dos índices de competitividad. Uno de ellos está referido a la sumatoria de los porcentajes de cada uno de los capitales, obteniéndose así un índice de competitividad máximo e igual al 100%.

$$\text{Competitividad}_{RI} = \Sigma C_1 + C_2 + C_3 + C_4$$

El segundo está relacionado con la sumatoria de cada uno de los factores considerados por Granell (1997) como importantes dentro de las organizaciones. Esto con el propósito de analizar si en realidad los recursos intangibles están incidiendo en el nivel de competitividad alcanzado por dichas empresas.

Así pues, se obtuvo que para el índice de competitividad en función de los recursos intangibles, los resultados fueron:

Tabla 79: Índices de competitividad alcanzados por las organizaciones en función de la sumatoria de los puntos obtenidos en cada uno de los capitales

Empresa \ Índice	Porcentaje	Ranking
1	82,70%	2
2	80,55%	3
3	73,48%	5
4	68,99%	6
5	82,89%	1
6	80,54%	4

En cuanto al índice de competitividad relacionado con los factores utilizados por Granell (1997), a continuación se presenta lo encontrado:

Tabla 80: Índices de competitividad alcanzados por las organizaciones en función de los factores considerados por Granell (1997)

Indice Empresa	Porcentaje	Ranking
1	86,75%	3
2	87,95%	2
3	87,95%	2
4	83,13%	4
5	89,16%	1
6	86,75%	3

En este sentido se puede observar que de acuerdo a los dos (2) índices empleados, la empresa 5 se ubica como la más competitiva y con respecto a las empresas restantes éstas se encuentran situadas en posiciones semejantes.

Así pues, teniendo como base el estudio de Granell (1997) relacionado con los factores de competitividad y una vez calculados los índices, se puede evidenciar que los recursos intangibles definitivamente si inciden en la competitividad alcanzada por las organizaciones, lo cual da respuesta al problema de investigación planteado.

Discusión De Resultados

Al confrontar los hallazgos de los cuestionarios aplicados a cada una de las seis (6) analizadas, se pudo constatar de un modo general que los diferentes capitales (humano, organizativo, tecnológico y comercial) son desarrollados por estas organizaciones de manera similar. Es decir, estos se presentan a través de un conjunto de prácticas organizativas semejantes, entre las que se destacan:

Capital Humano:

El personal que integra los diferentes niveles de la organización por lo menos con alguna frecuencia propone nuevas formas de actuación a partir de la resolución de problemas, propiciando esto en definitiva el aprendizaje, el cual según Revilla y Pérez (1998) se incorpora al modelo mental de los individuos, modificando así sus reglas de decisión y por lo tanto, creando nueva mentalidad en donde se afrontan las dificultades organizacionales de una manera distinta.

En este sentido, la teoría propone un conjunto de mecanismos (ideas de mejora, nuevos conceptos, nuevas formas de relación, de decisión y operación) que permiten resolver los problemas organizacionales, destacándose en las empresas estudiadas, las ideas de mejora como la práctica más utilizada y recurriendo éstas con poca frecuencia a las nuevas reglas de operación.

Ahora bien, estas empresas propician en gran medida el desarrollo de ideas originales y/o puntos de vista diferentes a través de los reconocimientos formales, informales, cualitativos y cuantitativos a sus empleados, reforzando esto la idea de Revilla y Pérez (1998) en la cual “la motivación es primordial para la producción de innovaciones” (p:7)

Por otro lado se debe destacar, que los individuos que pertenecen a estas empresas cumplen en gran medida con los retos asignados a su puesto de trabajo y resuelven los problemas de acuerdo a sus capacidades, reflejando esto según los autores mencionados anteriormente, el hecho de que los individuos concientizan la importancia de su participación en la resolución de esos problemas y en el logro de los objetivos

corporativos.

Así pues, una de las formas utilizadas para alcanzar los objetivos organizacionales de una manera más efectiva, es a partir de que estas empresas descartan con mucha frecuencia aquellos conocimientos que no les permiten ofrecer una respuesta óptima al mercado, es decir, abandonan “las rutinas defensivas (distorsiones, inexactitudes, comisiones o excusas) que impiden que los empleados actúen de acuerdo con lo aprendido” (Revilla y Pérez, 1998:8)

En consecuencia, a medida que estas organizaciones descartan dichos conocimientos, incorporan otros nuevos, a través del desarrollo de políticas claras y de una efectiva comunicación interna de modo que este resulta ser explícito, entendible, accesible y aplicable.

Ahora bien, para que el conocimiento individual y organizacional se encuentren en concordancia con las tendencias del entorno, las empresas objeto de análisis desarrollan investigaciones y estudio del mismo, como mecanismos que posibilitan su adaptación a este.

Por otra parte, una característica significativa en dichas organizaciones es que el conocimiento se desarrolla a través de una gestión integrada, lo cual se relaciona con una visión compartida entre sus miembros.

En definitiva, todo esto es posible porque la cultura de estas organizaciones se orienta al intercambio de experiencias entre sus empleados, al desarrollo de mejoras continuas y adaptaciones a los requerimientos del mercado, a la implantación y validación de estos últimos, pero sobretodo, a la relevancia otorgada al aprendizaje generado y resultante de todo esto.

Capital Organizativo:

En cuanto a las formas de especialización, las organizaciones estudiadas se caracterizan por disponer de un personal muy polivalente pero poco autónomo en los niveles más bajos de la estructura organizativa, mientras que los niveles más altos resultan ser muy autónomos pero poco polivalente, lo cual se relaciona en parte, con lo planteado por Purse y Pasmore, (1992) cp, Revilla y Pérez (1998), en que las organizaciones que realmente aprenden se desplazan hacia formas organizativas más autónomas y descentralizadas, resultando estas formas ser más flexibles para adaptarse a las situaciones cambiantes y a los requerimientos imprevistos.

Aunado a esto, cabe resaltar el hecho de que no existe una tendencia significativa de la distribución de los departamentos adoptadas por las organizaciones analizadas, idea esta que refuerzan los autores mencionados anteriormente, al considerar que independientemente de la estructura adoptada, ésta debe dar forma a las interacciones de los distintos individuos y grupos, de manera tal que en definitiva se logren alcanzar los objetivos corporativos

Ahora bien, a pesar de que en dichas empresas las estructuras organizativas son diferentes, sus mecanismos de coordinación están orientados en general, al establecimiento de reuniones semanales, a lineamientos de casa matriz y/o desarrollo propio con respecto a los criterios jerárquicos y a un sistema de comunicación mixta con predominio descendente, en donde su personal dispone de información específica, legítima y pertinente para desempeñar efectivamente sus tareas y/o funciones.

Por otro lado, se hace necesario destacar que las empresas que renuevan con mayor frecuencia sus políticas, son aquellas que pertenecen al sector de telecomunicaciones (2/6), esto por el hecho de que son organizaciones que están sufriendo continuos cambios debido a la actualización constante de sus tecnologías de producto y a la introducción de nuevas empresas competidoras en el mercado. Sin embargo, independientemente de la frecuencia de la renovación de las políticas, las organizaciones recurren a la Intranet, periódico interno y carteleras como mecanismos utilizados para que las mismas sean conocidas por los miembros que las integran.

Otro de los aspectos considerados por la mayoría de las empresas objeto de estudio, es el establecimiento y desarrollo de un sistema mixto para la toma de decisiones, ya que el predominio sólo del centralizado según Kanter (1998) cp. Revilla y Pérez (1998) “no resulta adecuado para el logro de las organizaciones que aprenden, por limitar la autonomía de los individuos en el desarrollo eficiente de las funciones organizacionales”. Así pues, organizaciones caracterizadas por una reducida formalización, escasa centralización en las decisiones y sistemas de planificación y control más participativas, tienden a compartir conocimientos y experiencias y a tomar decisiones de acuerdo a múltiples perspectivas, reduciendo la incertidumbre y ambigüedad.

La mayoría de las organizaciones estudiadas vinculan a sus distintos departamentos aunque sin ninguna programación establecida, en función de los objetivos estratégicos, lo que les permite coordinar las actividades de cada una de las unidades corporativas hacia los objetivos de la organización. Sin embargo, la constitución de equipos de trabajo intradepartamentales en dichas empresas si se realiza de forma permanente para desarrollar actividades específicas y compartir información.

Con respecto a las habilidades organizativas desarrolladas por las organizaciones en cuestión, estas se encuentran orientadas a dirigir la motivación de sus miembros al logro de resultados concretos y al establecimiento de relaciones entre los individuos, a la socialización de estos a través de inducciones, reuniones grupales y supervisor coach, al inicio de la relación laboral, de programas dictados por RRHH durante la duración de la misma y a la integración de departamentos hacia un objetivo común, a través de sesiones de planificación estratégica y reuniones de cumplimiento de objetivos.

Por último cabe señalar, que la cultura que refuerza estas habilidades organizativas se dirige a la experimentación de nuevos procedimientos, a la periódica revisión de una visión organizacional a mediano plazo, a una consistencia de esta última con las acciones actuales de las organizaciones, a un alto grado de apertura al cambio y a la valoración de los errores como aprendizaje y oportunidad.

Capital Tecnológico:

Los conocimientos y habilidades tecnológicas de los individuos que forma parte de estas organizaciones, resultan clave al momento de que dichas empresas acceden, utilizan o mejoran las tecnologías con las cuales cuentan, correspondiéndose esto en parte con lo planteado por Montelongo (2000), con relación a que es a partir de esos conocimientos y habilidades que las empresas van a poder contar con nuevas herramientas para asumir, aplicar y mejorar los diferentes cambios tecnológicos en los procesos de la organización, lo cual en definitiva, repercute en su desarrollo y perfeccionamiento.

Cabe resaltar, que en la mayoría de las empresas estudiadas, el nivel de desarrollo tecnológico alcanzado se corresponde con el nivel de conocimientos y habilidades que caracteriza a sus miembros. Esta concordancia se presenta debido a que dichas organizaciones utilizan principalmente la formación y el entrenamiento, las actividades de investigación y desarrollo (I & D) y el establecimiento de alianzas estratégicas, como mecanismos que les permiten ampliar y adaptar esos conocimientos a las técnicas de producción y/o a las tecnologías de producto propias y específicas de la organización.

Lo mencionado anteriormente se corresponde con que “los conocimientos tecnológicos se encuentran en las relaciones del trabajador con su puesto de trabajo, en las relaciones que surgen dentro de los grupos de trabajo y en las relaciones de la empresa con otras empresas y con el entorno donde desarrollan sus actividades” (Fernández, Montes y Vásquez, 1998:7)

Como consecuencia de la utilización de los mecanismos mencionados anteriormente, la mayoría de las empresas presentan un alto grado de innovación tecnológica, dadas las mejoras progresivas e incrementales detectadas e implantadas por las mismas. Esto, considerando no sólo los cambios ocurridos en el entorno, a través de actividades de investigación y monitoreo de tendencias, sino además y sobretodo la repercusión de los mismos en el desarrollo de la organización, para poder así adaptarse mediante la mejora en la calidad del producto y/o servicio y del redimensionamiento de la estructura.

Capital Comercial:

A pesar de que la mayoría de las empresas disponen de más de seis (6) marcas, estas no conocen el valor monetario de las mismas, cuestión ésta que según Brooking (1997), refleja el hecho de que dichas organizaciones sólo tienen en cuenta el valor intrínseco de la marca, es decir, la capacidad que ésta tiene para generar una ampliación del mercado, un aumento de la clientela y un posicionamiento sólido de la imagen corporativa.

Así pues, las formas adoptadas por dichas organizaciones para publicitar esas marcas se centran en la tradición que sus productos y/o servicios representan y en el diseño campañas, esto con el propósito, según el autor mencionado anteriormente, de recordarles a sus clientes la identificación y características específicas de las mismas.

Por otro lado, se debe destacar que el perfil de los clientes que predominan en las organizaciones analizadas se caracteriza en grandes, medianos y pequeños consumidores, siendo la atención personalizada y especializada, la innovación de los productos y/o servicios y las promociones de ofertas de los mismos, las estrategias que en definitiva permiten atraerlos y captarlos. Estas últimas cuando están dirigidas al mantenimiento de los clientes habituales están centradas más que todo en servicios de alta calidad, por lo cual la fidelidad de dichos clientes para con estas organizaciones resulta ser alta, cuestión ésta que se encuentra relacionada con la alta distribución de pedidos durante todo el año.

Por último cabe destacar, sus mecanismos de distribución son las ventas directas, ventas al detalle y telemarketing, permitiendo estos últimos, según Brooking (1997), posicionar efectivamente los productos y/o servicios en el mercado. Además de que algunas de las empresas cuentan con contratos de franquicias, licencias y/o contratos favorables.

Una vez caracterizados cada uno de los capitales mencionados anteriormente, cabe destacar como aspecto más relevante, el hecho de que para que una organización desarrolle uno de estos capitales de la manera más eficientemente posible, debe necesariamente apoyarse en una gestión integrada de todos sus recursos y capacidades, dado que no se trata de aspectos que se encuentran aislados unos de otros, sino por el contrario, interrelacionados entre sí. Como resultado de esta gestión integrada, la empresa desarrolla un conjunto de habilidades, estrategias y características que le permiten alcanzar una posición competitiva dentro del mercado.

Partiendo de esta última idea, se puede mencionar que la gerencia de los recursos intangibles no es exclusiva de las grandes organizaciones, en este sentido, se encuentran empresas, que aunque no son de esa misma magnitud, son consideradas por Venezuela Competitiva como ejemplo de éxito en el mercado venezolano, ya que de una u otra manera contemplan como factores claves de ese éxito, algunos de los aspectos que fueron mencionados al caracterizar a cada uno de los capitales.

Un ejemplo de esto es la empresa M & B Solution, dedicada al negocio de la información a través de la fabricación de software, lo resaltante de esta experiencia es como una empresa que se inicia con apenas 3 programadores, recientemente acaba de ganar el premio Eureka de información y está por obtener la certificación internacional de fábrica de software, otorgada por el Instituto de Ingeniería de Software de la Universidad de Carnegie Mellon. Esto fue posible principalmente a través de:

- ✓ Propiciar una gerencia del requerimiento, es decir, una gerencia que permita garantizar que el software diseñados satisface plenamente los requerimientos del mercado.
- ✓ Implantar una gerencia del talento, con el fin de tener un personal altamente motivado y comprometido con la organización, para lo cual se necesita como insumo fundamental la participación directa de un coaching, encargado de gestionar el aprendizaje de los miembros de la empresa, a través de la creatividad de los mismos.
- ✓ Una visión compartida del camino que debe recorrer la organización.

De igual manera se puede destacar el desarrollo alcanzado por las Industrias Tamanaco C.A., dedicadas a la manufactura de artículos deportivos, quienes ahora son las encargadas de surtir con sus productos las diferentes demandas de varios países latinoamericanos. Dentro de esta organización se identifican como factores claves del éxito:

- ✓ Actualización Tecnológica, a través de la participación en eventos relacionados con el área de negocio, lo cual permitió mejorar la calidad de los productos y por consiguiente ampliar la captación de mercados.
- ✓ Incorporación del concepto de licencias, dirigidas a fabricar productos exclusivos que los diferencian de sus competidores.
- ✓ Desarrollo de un proceso de descentralización a través de una red de microempresas que están en capacidad de suplirle servicios de alta calidad.
- ✓ Utilización del Benchmarking o estudios de mercado, con el objetivo de determinar las mejores prácticas de producción y así poder incorporarlas al negocio en particular.
- ✓ Procesos de formación y adiestramiento a sus empleados en las diferentes áreas administrativas, propiciando esto su transformación en microempresarios una vez que adquirieron las habilidades requeridas para esto.
- ✓ Identidad con la organización, cada uno de los empleados se siente orgulloso de pertenecer a la familia Tamanaco.
- ✓ El esfuerzo conjunto realizado con la red de proveedores a fin de obtener la mejor calidad en la materia prima utilizada.
- ✓ Eficiencia en costos.

En definitiva, todo lo mencionado en esta discusión, se encuentra orientado a plantear una nueva forma de analizar la competitividad empresarial, de acuerdo a un

mayor nivel de importancia asignado a los recursos intangibles que integran la organización.

CONCLUSIONES

Una vez cumplidos con cada uno de los pasos de toda investigación científica, se pueden generalizar los resultados del estudio en:

- ❖ La competitividad de las organizaciones viene dada, además de por sus activos financieros, por sus activos intangibles, es decir, por la posibilidad de crear valor a través de la innovación y esto solamente se puede lograr con la capacidad del personal conjuntamente con la de la organización, para generar continuamente conocimiento.
- ❖ Para que las organizaciones puedan alcanzar ciertos niveles de efectividad, deben transferir el conocimiento individual al conocimiento organizacional, es decir, gestionar el conocimiento, lo que en definitiva significa alinear la capacidad del aprendizaje organizativo al servicio del negocio.
- ❖ Desarrollar una cultura que se fundamente en el compartir de ideas y conocimientos, donde se aprenda de los errores, se promueva la creación de equipos multidisciplinarios, en los que se escuchen y valoren las diferentes propuestas del personal.
- ❖ Dada la nueva dinámica empresarial, se requiere en lugar de estructuras controladas basadas en la centralización, excesiva jerarquización y dependencia funcional, de equipos multifuncionales, de manera que los conocimientos y habilidades se integren efectivamente, con el propósito de desarrollar una visión compartida de las prácticas organizacionales.
- ❖ La tecnología de la que disponen las organizaciones requiere de una fuerza laboral que posea los conocimientos y habilidades necesarias, que permitan obtener el máximo beneficio. En este sentido, se presenta una clara tendencia en las organizaciones a desarrollar procesos de aprendizaje cónsonos con la

actividad laboral, esto específicamente a través de la formación y el entrenamiento.

- ❖ Las estrategias provenientes del capital comercial, están dirigidas principalmente a la diversificación de sus productos y/o servicios, a la innovación de los mismos, a la atención especializada y personalizada de los clientes y a la utilización de diferentes mecanismos de distribución que permitan posicionar efectivamente los productos y/o servicios.

En definitiva se debe destacar, que de acuerdo a los resultados obtenidos, la nueva filosofía gerencial se encuentra orientada a que la organización disponga de una base de información de conocimientos, sobre su negocio, sobre sus prácticas organizativas, sus clientes, sobre las variables y tendencias del mercado, la tecnología y sobre las soluciones aplicadas a los problemas organizacionales que se han generado, es decir, sus sistemas de aprendizajes, todo lo cual va a permitir agregar valor dentro de la organización y por lo tanto incidir en el nivel de competitividad alcanzado.

RECOMENDACIONES

Académicas:

- ✓ Realizar nuevas investigaciones del tema, tomando como unidades de estudio organizaciones pertenecientes al sector de la mediana y pequeña empresa.
- ✓ Continuar con las investigaciones en esta área dado que el tema ha sido poco analizado, esto a fin de poder desarrollar una fundamentación teórica mucho más amplia.
- ✓ Desarrollar un estudio que este orientado a determinar el grado de interrelación que existe entre cada uno de los capitales.
- ✓ Realizar futuras investigaciones dirigidas a analizar el comportamiento de los recursos intangibles teniendo como base el sector industrial al que pertenece la organización.
- ✓ El seminario de proyecto de Trabajo de Grado debe aportar a los estudiantes un mayor número de lineamientos metodológicos que le permitan lograr el desarrollo de la investigación de manera más efectiva y eficiente.

No – Académicas:

- ✓ Otorgar la relevancia que se merece la Gerencia del Conocimiento en la nueva economía, esto a través del diseño de procedimientos que permitan convertir el conocimiento de individual a algo organizativo.
- ✓ Desarrollar diversos mecanismos que estén orientados a mejorar en términos de conocimientos y habilidades las técnicas de producción y/o las tecnologías de producto.
- ✓ Concientizar la importancia de la participación de sus trabajadores en el desarrollo organizativo.
- ✓ Implantar acciones que estén dirigidas a fortalecer cada uno de los aspectos que

integran el Capital Comercial.

- ✓ Garantizar un clima de confianza, seguridad y estabilidad que facilite la implantación y asimilación de los cambios introducidos.

Bibliografía

Referencias Bibliográficas:

BALESTRINI, M. (1991). Como se elabora el proyecto de investigación: para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, como la formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles. Primera edición. Caracas. BL Consultores.

BRIONES, G. (1982). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México. Editorial Trillas

BROOKING, A. (1997). El capital intelectual: Principal activo de las empresas del tercer milenio. Buenos Aires: Ediciones Páidos.

CHÁVEZ, N. (1994). Introducción a la investigación educativa. Primera edición. Maracaibo. Editorial Universal.

DAFT, R., y STEERS, R. (1992). Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México: Grupo Noriega Editores.

DESSLER, G. (1976). Organización y administración: Un enfoque situacional. México: Prentice Hall.

GRANELL, E. (1994). Recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas. Venezuela: Ediciones IESA.

HAX, A., y MAJLUF, N. (1996). Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile: Ediciones Dolmen.

LEVIN, J. (1979). Fundamentos de estadística en la investigación social. Segunda edición, México. Harla.

NARANJO, J. (1999). Evaluación y medición de la estrategia. Materiales de Gerencia Estratégica. Postgrado Gerencia General. Universidad Experimental Nacional Simón Rodríguez.

PENROSE, E. (1962). Teoría del crecimiento de la empresa. Madrid: Ediciones Aguilar.

PORTER, M. (1997). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental, S.A. Vigésima cuarta reimpresión.

PORTER, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Editorial Vergara.

SAMPIERI, R., COLLADO, C., y LUCIO, P (1994). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Referencias Hemerográficas

GRANELL, E. (2000). El Cambio Cultural: Principal reto de la Gerencia del Conocimiento. Revista Recursos Humanos. 7, 9 – 10

MONTELONGO, J. (2000). Tecnología:Habilitador de la Gerencia del Conocimiento. Revista Recursos Humanos .7, 14 – 16

SAGALOVSKY, B. y SAVOCA, G. (2000). Gerencia del Conocimiento y Tecnología de Información. Revista Recursos Humanos. 7, 17

VENEZUELA COMPETITIVA. (1999). Exito Venezolano: Empresas – Exportaciones. N° 6. Caracas. Italgráfica S.A.

Referencias Electrónicas

- AGUADO, R. (1998): Cultura organizacional en <http://spin.com.mx/~rjaguado/cultura.html>
- ALVAREZ, Y. (1998): La cultura organizativa como motor de la innovación en <http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/posters/poster28.htm>
- BOU, J., y MOLINA, F. (1998): El concepto de variedad estratégica y su influencia en la competitividad empresarial en www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa03/3_03r.htm
- COUSEIRO, A. (1999): Dinámica de nuevos entornos competitivos en www.cismadera.com/Revista/ArtC.ht
- DELGADO, J., ESPITIA, M., y RAMIREZ, M. (1998): Los activos específicos de la empresa y su actividad internacional en www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa14/14_04r.htm
- DE SAÁ, P. (1998): Los sistemas de recursos humanos como factores determinantes de la competitividad empresarial en www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa05/5_03r.htm.
- ESCRIG, A. (1998): El enfoque de Recursos y Capacidades como marco de análisis de las aportaciones de Calidad Total en www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/posters/poster05.htm
- FERNÁNDEZ, E., MONTES, J., y VÁSQUEZ, C. (1998): Los recursos intangibles como factores de competitividad en la empresa en www.oviedo.edu.es
- FIGUEROA, A., y FERNÁNDEZ, C. (1998): Configuración estructural y resultados en un contexto de pequeña mediana empresa en www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa01/1_04c.htm

LLOVERA, J., y MUNDET, J.(1998): De la organización desconcertada a la organización inteligente: Reflexiones procedentes de una investigación pluricultural sobre el futuro de la gestión estratégica del conocimiento en

www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_05r.htm

LORENZO, J., y RUIZ, J.(1998): Flexibilidad estratégica y capacidades dinámicas: Utilización de las capacidades latentes y periféricas de la organización en

www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa05/5_02r.htm

MOLINA, X., y BOU, J.(1999): Ambito, identificación e implicaciones competitivas de los recursos compartidos: Una aplicación empírica en www.emp.uji.es

MOLINA, H., y CONCA, F. (1998): La gestión integrada de la innovación y la tecnología o el uso estratégico de los conocimientos de los empleados en

www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/posters/poster27.htm

MORENO, J. (1998): Efectos de la formación y la experiencia en un mercado interno de trabajo en www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa18/18_04r.htm

PEREZ, G. (1998): Gestión del conocimiento e incidencia institucional en el proceso de aprendizaje e innovación tecnológica en

www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_01c.htm

REVILLA, E., y PEREZ, P. (1998): De la organización que aprende hacia la gestión del conocimiento en www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_04r.htm

SABATER, R., y PIÑERA, J. (1998): Las capacidades empresariales: Medición y características en www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/posters/poster02.htm

SELVA, M., CARMENATE, A., y CABRERA, F. (1998): Gestión del conocimiento, una nueva perspectiva en www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_02r.htm

VICENTE, J. (1998): Implicaciones financieras de la estrategia basada en recursos: Especificidad, opacidad y estructura financiera en www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa05/5_04c.htm



Anexo 1

Formato de Validación del Instrumento de Medición



❖ ¿ Las preguntas formuladas en el cuestionario se entendieron ?

Todas _____ Algunas _____ Ninguna _____

❖ ¿ Las preguntas podrían ser consideradas como ?

Complejas _____ Sencillas _____ Oportunas _____

❖ ¿ En su opinión el cuestionario fue ?

Directo _____ Largo _____ Interesante _____

❖ Si tiene alguna observación, duda o sugerencia por favor indíquela:

Muchas gracias por la colaboración prestada.....



Anexo 2

Instrumento de Medición



Este instrumento ha sido diseñado con el propósito de recabar información necesaria para dar respuesta a los objetivos del trabajo de grado titulado: “Recursos Intangibles y Competitividad en una muestra de empresas”, realizado por dos estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello para así poder obtener el título de Licenciadas en dicha especialidad.

Para efectos de esta investigación, los Recursos Intangibles están conformados por 4 grandes Capitales: Humano, Organizativo, Tecnológico y Comercial, y se pretende analizar la incidencia de estos Capitales en el nivel de Competitividad alcanzado por la organización.

**A continuación se le presentan tres cuestionarios identificados como:
Cuestionario A referido a Capital Humano y Organizativo
Cuestionario B referido a Capital Tecnológico y Comercial y
Cuestionario C referido a Competitividad.**

Para responder cada una de las preguntas de estos cuestionarios, esperamos contar con su precisión, claridad y honestidad, lo cual nos permita obtener resultados confiables tanto para la investigación como para ustedes como organización.

Agradecemos de antemano la colaboración prestada y quedamos comprometidas con la organización en presentar los resultados obtenidos.

Rosalba Alfonzo
C.I: 13.852.622
rosalba_alfonzo_1@ucab.edu.ve
Celular: 014-3-80-09-52

Francelys Toro
C.I: 14.129.978
francelys_toro_1@ucab.edu.ve
Celular: 014-2-83-66-81



CUESTIONARIO A



1.- ¿Con qué frecuencia el personal que pertenece a estos niveles propone nuevas formas de actuación ante situaciones conocidas?

Nivel \ F	Mucha Frecuencia	Poca Frecuencia	Ninguna Frecuencia
Operativo			
Supervisorio			
Coordinativo			
Estratégico			

2.- ¿Con qué frecuencia el personal que pertenece a estos niveles propone nuevas formas de actuación ante situaciones desconocidas?

Nivel \ F	Mucha Frecuencia	Poca Frecuencia	Ninguna Frecuencia
Operativo			
Supervisorio			
Coordinativo			
Estratégico			

3.- ¿Estas nuevas formas de actuación se generan a partir de confrontar lo que es y lo que debería ser?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Probablemente no
- Definitivamente no

4.- En esta organización las diferencias entre lo que es y lo que debería ser se resuelven a través de:

- Ideas de mejora
- Nuevos conceptos
- Nuevas formas de relación
- Nuevas reglas de decisión
- Nuevas reglas de operación

En qué medida se aplican:

	En Gran Medida	En Alguna Medida	En Ninguna Medida
Ideas de mejora			
Nuevos conceptos			
Nuevas formas de relación			
Nuevas reglas de decisión			
Nuevas reglas de operación			



5.- Especifique para esta organización, en qué medida el desarrollo de ideas de mejora, nuevos conceptos, nuevas formas de relación, nuevas reglas de decisión y nuevas reglas de operación dependen de:

	En Gran Medida	En Alguna Medida	En Ninguna Medida
Conocimiento Previo del Personal			
Conocimiento Adquirido por el Personal en la organización			

6.- En términos generales, señale en qué medida el personal de esta organización propone ideas originales y/o puntos de vista diferentes:

- En Gran Medida
- En Alguna Medida
- En Ninguna Medida

7.- Indique 3 mecanismos de motivación en orden de importancia que la organización utiliza para propiciar el desarrollo de ideas originales entre sus empleados:

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

8.- Señale en qué medida el personal que se especifica a continuación, cumple con los retos asignados en sus tareas y/o actividades:

	En Gran Medida	En Alguna Medida	En Ninguna Medida
Operativo			
Supervisorio			
Coordinativo			



Estratégico			
-------------	--	--	--

9.- ¿En esta organización el personal tiende a participar en la resolución de problemas para los cuales está mejor capacitado?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10.- ¿El personal de esta organización trabaja de forma integrada para la resolución de los problemas?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Probablemente no
- Definitivamente no

11.- ¿Con qué frecuencia esta organización antes de tomar una decisión descarta los conocimientos que no le permiten ofrecer una respuesta óptima al mercado?

- Con Mucha Frecuencia
- Con Poca Frecuencia
- Con Ninguna Frecuencia

12.- Mencione 3 mecanismos en orden de importancia utilizados en esta empresa para que el conocimiento organizativo sea explícito, entendible, accesible y aplicable.

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

13.- Señale los mecanismos utilizados por esta organización para transferir el conocimiento entre sus empleados



Diálogo

Construcción de Experiencias

Técnicas de Simulación

Otros _____

14.- Mencione 3 mecanismos de vigilancia en orden de importancia que utiliza esta organización para estar alerta respecto a lo que sucede en el entorno

1.- _____
2.- _____
3.- _____

15.- ¿En esta organización las acciones individuales provenientes de la implementación de mejoras e innovaciones están dirigidas hacia la mejora de la acción de la compañía?

Definitivamente si
Probablemente si
Probablemente no
Definitivamente no

16.- Al momento de diseñar la estrategia corporativa, ¿qué posición ocupa el aprendizaje?

1 Muy importante
2 Importante
3 Algo importante
4 Nada importante

Justifique el valor asignado _____

17.- En términos generales, ¿la organización fomenta el intercambio de experiencias entre sus empleados?



*Si No

* Mencione 3 mecanismos utilizados en orden de importancia que puedan sustentar su respuesta

18.- ¿En qué medida ese intercambio de experiencias propicia el aprendizaje entre sus empleados?

- En Gran Medida
En Alguna Medida
En Ninguna Medida

19.- En qué medida esta empresa fomenta el desarrollo de:

	En Gran Medida	En Alguna Medida	En Ninguna Medida
Nuevas Ideas			
Nuevos conceptos			
Adaptación a requerimientos del mercado			
Mejoras continuas			
Equipos Multidisciplinarios			
Asimilación de ideas externas			

20.- Con qué frecuencia surgen:

	Mucha	Poca	Ninguna
Nuevas ideas			
Nuevos conceptos			



Adaptaciones a los requerimientos del mercado			
Mejoras continuas			
Equipos Multidisciplinarios			
Asimilaciones de ideas externas			

21.- Con qué frecuencia se aplican:

	Mucha	Poca	Ninguna
Nuevas ideas			
Nuevos conceptos			
Adaptaciones a los requerimientos del mercado			
Mejoras continuas			
Equipos Multidisciplinarios			
Asimilaciones de ideas externas			

22.- Señale por lo menos 3 mecanismos en orden de importancia utilizados para implantar las actividades señaladas anteriormente.

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____

23.- ¿Qué actividades se llevan a cabo para validar el (los) cambio (s) introducido(s)?



24.- ¿Qué actividades se llevan a cabo para asumir el (los) cambio(s) introducido(s) e integrarlos a las rutinas administrativas?

25.- Indique el grado de autonomía en esta organización para los siguientes niveles:

	Alta	Media	Baja	Ninguna
Operativo				
Supervisorio				
Coordinativo				
Estratégico				

26.- Indique el grado de polivalencia en esta organización para los siguientes niveles:

	Alta	Media	Baja	Ninguna
Operativo				
Supervisorio				
Coordinativo				
Estratégico				

27.- ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la empresa?

28.- Señale la forma adoptada por esta organización para la distribución de los departamentos:

- Por Funciones
Por Productos



Híbrida

Matricial

Otra _____

29.- ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones interdepartamentales?

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

30.- Las formas de establecer las líneas jerárquicas en esta organización obedecen a criterios de:

Lineamientos Casa Matriz

Sugerencias de Consultoría Externa

Desarrollo Propio

31.- ¿Cómo es el sistema de comunicación que caracteriza a la organización?

Ascendente

Descendente

Mixto

¿Cuál es el predominio? _____

32.- ¿Cuál es la frecuencia de renovación de las políticas?

Mucha

Poca

Ninguna

33.- ¿En qué medida las políticas organizacionales son conocidas por sus miembros?

En Gran Medida

En Alguna Medida

En Ninguna Medida

34.- ¿Qué mecanismos son utilizados por la organización para dar a conocer sus políticas?



- Internet
- Periódico Interno
- Carteleras
- Otros _____

35.- La toma de decisiones en esta organización responde a criterios:

- Centralizados
- Descentralizados
- Mixtos

¿En qué circunstancias se da el sistema mixto? _____

36.- Las diferentes áreas de la organización se vinculan de forma:

- Programada y Fija
- Programada y Variable
- Programada en función de lo que quieren los accionistas
- Nada programada pero en función de los Obj. Estratégicos
- Nada Programada

37.- La formación de equipos de trabajo en esta organización se realiza de forma:

- Puntual
- Permanente
- Ad - hocrático

38.- En esta organización la motivación de sus miembros está dirigida a:

- Alcanzar resultados
- Establecer relaciones
- Controlar independientemente de la jerarquía



39.- El proceso de socialización de los trabajadores al ingresar a la organización se lleva a cabo a través de:

Inducción

Mentor

Supervisor Coach

Reuniones Grupales

Otros _____

40.- ¿Cómo se mantiene este proceso?

41.- Identifique los mecanismos utilizados por la empresa para integrar las actividades de los diferentes departamentos hacia un objetivo común:

Sesiones de Planificación Estratégica

Sesiones de Análisis de Valor Agregado

Reuniones de Cumplimiento de Objetivos

Otros _____

42.- ¿Cuál es la frecuencia con la que la organización experimenta nuevos procedimientos?

Mucha

Poca

Ninguna

43.- Indique con qué nivel de autonomía se pueden experimentar nuevos procedimientos:

Total autonomía

Alguna autonomía

Ninguna autonomía



44.- En términos generales, ¿cuándo fue la última vez que se estableció la visión de la organización y por qué?

45.- ¿Cuál es el grado de alcance de esa visión?

A Largo Plazo (5 - 10 años)

A Mediano Plazo (3 - 5 años)

A Corto Plazo (- 3 años)

46.- Señale cuál es la consistencia entre la visión y acción actual en la organización:

Muy Consistente

Algo Consistente

Nada Consistente

47.- En esta empresa, ¿cuál es el grado de apertura al cambio y por qué?

Alto

Medio

Bajo

Ninguno

48.- Indique la forma utilizada por la organización para valorar los errores:

Como Aprendizaje

Como Repercusión económica

Como Oportunidad



49.- Mencione 3 elementos en orden de importancia que otorguen identidad a los miembros de la empresa:

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____



CUESTIONARIO B

1.- ¿Los conocimientos y habilidades que poseen actualmente los miembros de esta organización le permiten acceder a nuevas tecnologías?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Probablemente no
- Definitivamente no

2.- ¿La tecnología disponible en la organización se corresponde con el nivel de conocimientos y habilidades de sus miembros?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Probablemente no
- Definitivamente no



3.- ¿De qué forma se pueden mejorar en términos de conocimientos y habilidades las Técnicas de Producción?

4.- ¿De qué forma se pueden mejorar en términos de conocimientos y habilidades las Tecnologías de Producto?

5.- ¿En esta organización se realizan actividades de Investigación y Desarrollo?

Si No

6.- Señale la frecuencia con qué se realizan estas actividades:

Mucha
Poca
Ninguna

7.- De esa frecuencia indique en términos porcentuales cómo es la distribución en las actividades dirigidas a:

Diseño _____
Fabricación _____
Distribución _____

8.- Para esta organización ¿Cuál es el grado de innovación tecnológica alcanzada

Alto
Medio
Bajo
Ninguno



9.- ¿Cuáles son las formas utilizadas en esta empresa para adoptar y asimilar otras tecnologías?

Redes de Cooperación

Alianzas Estratégicas

Otras _____

10.- ¿En términos generales cuántas y cuáles fueron las mejoras tecnológicas que se determinaron en la organización durante el último año?

11.- ¿De esas mejoras cuántas, cuáles y por qué fueron implementadas?

12.- De acuerdo a los siguientes aspectos, indique cuál es el nivel que presenta la organización para realizar innovaciones:

	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
Espacio				
Tiempo				
Recursos				
Personal				

13.- ¿ De qué forma la empresa reconoce los cambios ocurridos en el entorno?



14.- Indique la frecuencia con la que la empresa es permeable a los cambios del entorno:

- Mucha
Poca
Ninguna

15.- ¿ En qué medida los cambios del entorno han afectado el desarrollo de la organización?

- En Gran Medida
En Alguna Medida
En Ninguna Medida

16.- ¿ Qué mecanismos son utilizados por la empresa para adaptarse a las exigencias del mercado?

17.- ¿ Qué mecanismos son utilizados por la empresa para adaptarse a las exigencias internas?

18.- ¿Cuál es el número de marcas de las que dispone esta organización?

19.- ¿ Conoce usted el valor en Bs. de las marcas de esta empresa?

- Si No

20.- ¿ De qué forma la publicidad se encuentra asociada a la (s) marca (s)

- Campañas
Tradicición



Respuesta coyuntural del mercado

Otros _____

21- Explique brevemente ¿Cuál es el perfil de los clientes que predominan en esta organización?

22.- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para captar los clientes potenciales?

23.- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para retener los clientes

24.- Señale el grado de lealtad según la antigüedad de los clientes habituales de esta empresa:

Lealtad \ Antigüedad	Alta	Baja	Ninguna
Entre 1 y 3 años			
Entre 4 y 7 años			
Entre 8 y 11 años			
Entre 12 y 15 años			



Entre 16 o más			
----------------	--	--	--

25.- En términos generales, ¿cómo es la distribución de los pedidos en esta organización?

Alta todo el año

Alta en algunas temporadas del año

Baja todo el año

Baja en algunas temporadas del año

26.- Señale en orden de importancia los mecanismos de distribución utilizados por esta empresa:

Ventas directas

Ventas mediante outsourcing

Telemarketing

Ventas al detalle

Representaciones

Franquicias

Otros _____

Explique _____

27.- Esta organización posee:

	Si	No
Franquicias		
Licencias		
Contratos Favorables		

Explique _____



CUESTIONARIO C

1.- De acuerdo a algunas taxonomías internacionales, se le presentan los siguientes factores que le permiten a la organización sobrevivir o tener el control en un ambiente complejo.

Indique a continuación, el grado de fortaleza que representan estos factores dentro de esta organización:



Grado Factores	Muy Alto Grado	Alto Grado	Grado Intermedio	Bajo Grado	Muy Bajo Grado
Calidad del Producto					
Calidad del Servicio					
Uso Eficiente de Recursos Financieros					
Personal Calificado					
Capacidad de Adaptación y Cambio					
Orientación al Cliente					
Actitudes y Valores acordes con la Misión de la organización					
Rapidez en los servicios y/o productos ofrecidos					
Dominio Tecnológico					
Personal Motivado					
Manejo de Información					
Uso eficiente de Recursos Humanos					
Red de Proveedores					
Capacidad para Implantar Planes					
Innovación Tecnológica					
Agilidad y Flexibilidad					

2.- En términos generales, ¿la estrategia de esta organización para sobresalir por encima de sus competidores se centra en:

- Liderazgo en Costos
- Diferenciación del Producto
- Definición del ámbito Competitivo
- Otra _____





Anexo 3

Codificación del Instrumento de Medición



CUESTIONARIO A

1.- ¿Con qué frecuencia el personal que pertenece a estos niveles propone nuevas formas de actuación ante situaciones conocidas?

Nivel \ F	Mucha Frecuencia	Poca Frecuencia	Ninguna Frecuencia
Operativo			
Supervisorio			
Coordinativo			
Estratégico			

- 1.1
- 1.2
- 1.3
- 1.4



2.- ¿Con qué frecuencia el personal que pertenece a estos niveles propone nuevas formas de actuación ante situaciones desconocidas?

	F	Mucha Frecuencia	Poca Frecuencia	Ninguna Frecuencia
2.1	Operativo			
2.2	Supervisorio			
2.3	Coordinativo			
2.4	Estratégico			

3.- ¿Estas nuevas formas de actuación se generan a partir de confrontar lo que es y lo que debería ser?

- 3.1 Definitivamente si
- 3.2 Probablemente si
- 3.3 Probablemente no
- 3.4 Definitivamente no

4.- En esta organización las diferencias entre lo que es y lo que debería ser se resuelven a través de:

- 4.1 Ideas de mejora
- 4.2 Nuevos conceptos
- 4.3 Nuevas formas de relación
- 4.4 Nuevas reglas de decisión
- 4.5 Nuevas reglas de operación

En qué medida se aplican:

	En Gran Medida	En Alguna Medida	En Ninguna Medida
Ideas de mejora			
Nuevos conceptos			
Nuevas formas de relación			

4.1.1

4.2.1

4.3.1



4.4.1

4.5.1

Nuevas reglas de decisión			
Nuevas reglas de operación			

5.- Especifique para esta organización, en qué medida el desarrollo de ideas de mejora, nuevos conceptos, nuevas formas de relación, nuevas reglas de decisión y nuevas reglas de operación dependen de:

	En Gran Medida	En Alguna Medida	En Ninguna Medida
5.1 Conocimiento Previo del Personal			
5.2 Conocimiento Adquirido por el Personal en la organización			

6.- En términos generales, señale en qué medida el personal de esta organización propone ideas originales y/o puntos de vista diferentes:

- 6.1 En Gran Medida
- 6.2 En Alguna Medida
- 6.3 En Ninguna Medida

7.- Indique 3 mecanismos de motivación en orden de importancia que la organización utiliza para propiciar el desarrollo de ideas originales entre sus empleados:

- 7.1 Reconocimientos (cualitativo, cuantitativo, formal, informal)
- 7.2 Promoción y Asignación
- 7.3 Comités interdisciplinarios de calidad
- 7.4 Intranet

8.- Señale en qué medida el personal que se especifica a continuación, cumple con los retos asignados en sus tareas y/o actividades:



	En Gran Medida	En Alguna Medida	En Ninguna Medida
8.1 Operativo			
8.2 Supervisorio			
8.3 Coordinativo			
8.4 Estratégico			

9.- ¿En esta organización el personal tiende a participar en la resolución de problemas para los cuales está mejor capacitado?

- 9.1 Totalmente de acuerdo
- 9.2 De acuerdo
- 9.3 En desacuerdo
- 9.4 Totalmente en desacuerdo

10.- ¿El personal de esta organización trabaja de forma integrada para la resolución de los problemas?

- 10.1 Definitivamente si
- 10.2 Probablemente si
- 10.3 Probablemente no
- 10.4 Definitivamente no

11.- ¿Con qué frecuencia esta organización antes de tomar una decisión descarta los conocimientos que no le permiten ofrecer una respuesta óptima al mercado?

- 11.1 Con Mucha Frecuencia
- 11.2 Con Poca Frecuencia
- 11.3 Con Ninguna Frecuencia

12.- Mencione 3 mecanismos en orden de importancia utilizados en esta empresa para que el conocimiento organizativo sea explícito, entendible, accesible y aplicable.



- 12.1 Políticas Claras
- 12.2 Comunicación Interna
- 12.3 Reuniones de Planificación

13.- Señale los mecanismos utilizados por esta organización para transferir el conocimiento entre sus empleados

- 13.1 Diálogo
- 13.2 Construcción de Experiencias
- 13.4 Entrenamiento
- 13.5 Coaching
- 13.6 Información en cascada
- 13.7 Ayudas de línea

14.- Mencione 3 mecanismos de vigilancia en orden de importancia que utiliza esta organización para estar alerta respecto a lo que sucede en el entorno

- 14.1 Investigación de tendencias del entorno
- 14.2 Estudios de mercado
- 14.3 Asistencia a eventos, foros, conferencias

15.- ¿En esta organización las acciones individuales provenientes de la implementación de mejoras e innovaciones están dirigidas hacia la mejora de la acción de la compañía?

- 15.1 Definitivamente si
- 15.2 Probablemente si
- 15.3 Probablemente no
- 15.4 Definitivamente no

16.- Al momento de diseñar la estrategia corporativa, ¿qué posición ocupa el aprendizaje?



- 16.1 Muy Importante
- 16.2 Importante
- 16.3 Algo importante
- 16.4 Nada importante

17.- En términos generales, ¿la organización fomenta el intercambio de experiencias entre sus empleados?

- 17.1 *Si 17.2 No

18.- ¿En qué medida ese intercambio de experiencias propicia el aprendizaje entre sus empleados?

- 18.1 En Gran Medida
- 18.2 En Alguna Medida
- 18.3 En Ninguna Medida

19.- En qué medida esta empresa fomenta el desarrollo de:

	En Gran Medida	En Alguna Medida	En Ninguna Medida
19.1 Nuevas Ideas			
19.2 Nuevos Conceptos			
19.3 Adaptación a requerimientos del mercado			
19.4 Mejoras continuas			
19.5 Equipos Multidisciplinarios			
19.6 Asimilación de ideas externas			

20.- Con qué frecuencia surgen:



		Mucha	Poca	Ninguna
20.1	Nuevas Ideas			
20.2	Nuevos Conceptos			
20.3	Adaptación a requerimientos del mercado			
20.4	Mejoras continuas			
20.5	Equipos Multidisciplinarios			
20.6	Asimilación de ideas externas			

21.- Con qué frecuencia se aplican:

		Mucha	Poca	Ninguna
21.1	Nuevas Ideas			
21.2	Nuevos Conceptos			
21.3	Adaptación a requerimientos del mercado			
21.4	Mejoras continuas			
21.5	Equipos Multidisciplinarios			
21.6	Asimilación de ideas externas			

22.- Señale por lo menos 3 mecanismos en orden de importancia utilizados para implantar las actividades señaladas anteriormente.

- 22.1 Reuniones continuas
- 22.2 Intranet
- 22.3 Comités
- 22.4 Modificación de manuales de procedimiento
- 22.5 Apoyo de empresas



23.- ¿Qué actividades se llevan a cabo para validar el (los) cambio (s) introducido(s)?

- 23.1 Seguimiento y Control
- 23.2 Encuestas de Opinión y Satisfacción
- 23.3 Cumplimiento de Metas y Objetivos

24.- ¿Qué actividades se llevan a cabo para asumir el (los) cambio(s) introducido(s) e integrarlos a las rutinas administrativas?

- 24.1 Pruebas y Resultados
- 24.2 Equipos de Trabajo
- 24.3 Redefinición de Procesos y Roles
- 24.5 Diálogo

25.- Indique el grado de autonomía en esta organización para los siguientes niveles:

	Alta	Media	Baja	Ninguna
25.1 Operativo				
25.2 Supervisorio				
25.3 Coordinativo				
25.4 Estratégico				

26.- Indique el grado de polivalencia en esta organización para los siguientes niveles:

	Alta	Media	Baja	Ninguna
26.1 Operativo				
26.2 Supervisorio				
26.3 Coordinativo				
26.4 Estratégico				



27.- ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la empresa?

- 27.1 De 2 a 4
- 27.2 De 5 a 7
- 27.3 De 8 a más

28.- Señale la forma adoptada por esta organización para la distribución de los departamentos:

- 28.1 Por Funciones
- 28.2 Por Productos
- 28.3 Híbrida
- 28.4 Matricial
- 28.5 Unidades de negocio

29.- ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones interdepartamentales?

- 29.1 Semanalmente
- 29.2 Quincenalmente
- 29.3 Mensualmente
- 29.4 Trimestralmente
- 29.5 Semestralmente

30.- Las formas de establecer las líneas jerárquicas en esta organización obedecen a criterios de:

- 30.1 Lineamientos Casa Matriz
- 30.2 Sugerencias de Consultoría Externa
- 30.3 Desarrollo Propio

31.- ¿Cómo es el sistema de comunicación que caracteriza a la organización?

- 31.1 Ascendente
- 31.2 Descendente
- 31.2 Mixto



32.- ¿Cuál es la frecuencia de renovación de las políticas?

- 32.1 Mucha
- 32.2 Poca
- 32.3 Ninguna

33.- ¿En qué medida las políticas organizacionales son conocidas por sus miembros?

- 33.1 En Gran Medida
- 33.2 En Alguna Medida
- 33.3 En Ninguna Medida

34.- ¿Qué mecanismos son utilizados por la organización para dar a conocer sus políticas?

- 34.1 Intranet
- 34.2 Periódico Interno
- 34.3 Carteleras

35.- La toma de decisiones en esta organización responde a criterios:

- 35.1 Centralizados
- 35.2 Descentralizados
- 35.3 Mixtos

36.- Las diferentes áreas de la organización se vinculan de forma:

- 36.1 Programada y Fija
- 36.2 Programada y Variable
- 36.3 Programada en función de lo que quieren los accionistas
- 36.4 Nada programada pero en función de los Obj. Estratégicos
- 36.5 Nada Programada



37.- La formación de equipos de trabajo en esta organización se realiza de forma:

37.1 Puntual

37.2 Permanente

37.3 Ad – hocrático

38.- En esta organización la motivación de sus miembros está dirigida a:

38.1 Alcanzar resultados

38.2 Establecer relaciones

38.3 Controlar independientemente de la jerarquía

39.- El proceso de socialización de los trabajadores al ingresar a la organización se lleva a cabo a través de:

39.1 Inducción

39.2 Mentor

39.3 Supervisor Coach

39.4 Reuniones Grupales

40.- ¿Cómo se mantiene este proceso?

40.1 Reuniones continuas y periódicas

40.2 Actividades independientes de cada área

40.3 Programas dictados por Recursos Humanos

41.- Identifique los mecanismos utilizados por la empresa para integrar las actividades de los diferentes departamentos hacia un objetivo común:

41.1 Sesiones de Planificación Estratégica

41.2 Sesiones de Análisis de Valor Agregado

41.3 Reuniones de Cumplimiento de Objetivos



42.- ¿Cuál es la frecuencia con la que la organización experimenta nuevos procedimientos?

- 42.1 Mucha
- 42.2 Poca
- 42.3 Ninguna

43.- Indique con qué nivel de autonomía se pueden experimentar nuevos procedimientos:

- 43.1 Total autonomía
- 43.2 Alguna autonomía
- 43.3 Ninguna autonomía

44.- En términos generales, ¿cuándo fue la última vez que se estableció la visión de la organización y por qué?

- 44.1 Hace 2 años
- 44.2 Hace 1 año
- 44.3 Hace 6 meses
- 44.4 Actualmente en revisión
- 44.5 No contesto

45.- ¿Cuál es el grado de alcance de esa visión?

- 45.1 A Largo Plazo (5 – 10 años)
- 45.2 A Mediano Plazo (3 - 5 años)
- 45.3 A Corto Plazo (menos de 3 años)

46.- Señale cuál es la consistencia entre la visión y acción actual en la organización:

- 46.1 Muy Consistente
- 46.2 Algo Consistente
- 46.3 Nada Consistente



47.- En esta empresa, ¿cuál es el grado de apertura al cambio y por qué?

- 47.1 Alto
- 47.2 Medio
- 47.3 Bajo
- 47.4 Ninguno

48.- Indique la forma utilizada por la organización para valorar los errores:

- 48.1 Como Aprendizaje
- 48.2 Como Repercusión Económica
- 48.3 Como Oportunidad

49.- Mencione 3 elementos en orden de importancia que otorguen identidad a los miembros de la empresa:

- 49.1 Nombre de la Empresa
- 49.2 Ambiente Laboral
- 49.3 Orientación a Resultados
- 49.4 Atención al Cliente
- 49.5 Elemento Transformador



CUESTIONARIO B



1.- ¿Los conocimientos y habilidades que poseen actualmente los miembros de esta organización le permiten acceder a nuevas tecnologías?

- 1.1 Definitivamente si
- 1.2 Probablemente si
- 1.3 Probablemente no
- 1.4 Definitivamente no

2.- ¿La tecnología disponible en la organización se corresponde con el nivel de conocimientos y habilidades de sus miembros?

- 2.1 Definitivamente si
- 2.2 Probablemente si
- 2.3 Probablemente no
- 2.4 Definitivamente no

3.- ¿De qué forma se pueden mejorar en términos de conocimientos y habilidades las Técnicas de Producción?

- 3.1 Formación y Entrenamiento

4.- ¿De qué forma se pueden mejorar en términos de conocimientos y habilidades las Tecnologías de Producto?

- 4.1 Formación y Entrenamiento

5.- ¿En esta organización se realizan actividades de Investigación y Desarrollo?

- 5.1 Si
- 5.2 No

6.- Señale la frecuencia con qué se realizan estas actividades:



- 6.1 Mucha
- 6.2 Poca
- 6.3 Ninguna

7.- De esa frecuencia indique en términos porcentuales cómo es la distribución en las actividades dirigidas a:

- 7.1 Diseño
- 7.2 Fabricación
- 7.3 Distribución

8.- Para esta organización ¿Cuál es el grado de innovación tecnológica alcanzada

- 8.1 Alto
- 8.2 Medio
- 8.3 Bajo
- 8.4 Ninguno

9.- ¿Cuáles son las formas utilizadas en esta empresa para adoptar y asimilar otras tecnologías?

- 9.1 Redes de Cooperación
- 9.2 Alianzas Estratégicas

10.- ¿En términos generales cuántas y cuáles fueron las mejoras tecnológicas que se determinaron en la organización durante el último año?

- 10.1 Muchas (5 o más)
- 10.2 Pocas (menos de 5)
- 10.3 Ninguna
- 10.4 No contestaron

11.- ¿De esas mejoras cuántas, cuáles y por qué fueron implementadas?



- 11.1 Todas
- 11.2 Algunas
- 11.3 Ninguna
- 11.4 No contestaron

12.- De acuerdo a los siguientes aspectos, indique cuál es el nivel que presenta la organización para realizar innovaciones:

	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
12.1 Espacio				
12.2 Tiempo				
12.3 Recursos				
12.4 Personal				

13.- Indique la frecuencia con la que la empresa es permeable a los cambios del entorno:

- 13.1 Mucha
- 13.2 Poca
- 13.3 Ninguna

14.- ¿ De qué forma la empresa reconoce los cambios ocurridos en el entorno?

- 14.1 Actividades de Investigación y Monitoreo de Tendencias
- 14.2 Participación en eventos, conferencias, foros

15.- ¿ En qué medida los cambios del entorno han afectado el desarrollo de la organización?

- 15.1 En Gran Medida
- 15.2 En Alguna Medida
- 15.3 En Ninguna Medida

16.- ¿ Qué mecanismos son utilizados por la empresa para adaptarse a las exigencias del mercado?



- 16.1 Cambios Estructurales
- 16.2 Estudios de Mercado
- 16.3 Alianzas Estratégicas
- 16.4 Mejoras de la Calidad del Producto
- 16.5 No contestó

17.- ¿Qué mecanismos son utilizados por la empresa para adaptarse a las exigencias internas?

- 17.1 Cambios de la Política de Recursos Humanos
- 17.2 No contestó

18.- ¿Cuál es el número de marcas de las que dispone esta organización?

- 18.1 Más de 6
- 18.2 No contestó

19.- ¿Conoce usted el valor en Bs. de las marcas de esta empresa?

- 19.1 Si
- 19.2 No

20.- ¿De qué forma la publicidad se encuentra asociada a la (s) marca (s)

- 20.1 Campañas
- 20.2 Tradición
- 20.3 Respuesta coyuntural del mercado

21.- Explique brevemente ¿Cuál es el perfil de los clientes que predominan en esta organización?

- 21.1 Grandes Consumidores
- 21.2 Medianos Consumidores
- 21.3 Bajos Consumidores

22.- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para captar los clientes potenciales?



- 22.1 Atención Personalizada
- 22.2 Oferta de Producto
- 22.3 Innovación

23.- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para retener los clientes

- 23.1 Servicio de alta calidad
- 23.2 Atención al cliente
- 23.3 Nuevos productos
- 23.4 Control del punto de venta

24.- Señale el grado de lealtad según la antigüedad de los clientes habituales de esta empresa:

- 24.1 Alta
- 24.2 Media
- 24.3 Baja
- 24.4 Ninguna

25.- En términos generales, ¿cómo es la distribución de los pedidos en esta organización?

- 25.1 Alta todo el año
- 25.2 Alta en algunas temporadas del año
- 25.3 Baja todo el año
- 25.4 Baja en algunas temporadas del año

26.- Señale en orden de importancia los mecanismos de distribución utilizados por esta empresa:

- 26.1 Ventas directas
- 26.2 Ventas mediante outsourcing
- 26.3 Telemarketing



- 26.4 Ventas al detalle
- 26.5 Representaciones
- 26.6 Franquicia

27.- Esta organización posee:

	Si	No
27.1 Franquicias		
27.2 Licencias		
27.3 Contratos Favorables		

27.4 No contestó



CUESTIONARIO C



1.- De acuerdo a algunas taxonomías internacionales, se le presentan los siguientes factores que le permiten a la organización sobrevivir o tener el control en un ambiente complejo.

Indique a continuación, el grado de fortaleza que representan estos factores dentro de esta organización:



	Grado	Muy Alto	Alto	Grado	Bajo	Muy Bajo
	Factores	Grado	Grado	Intermedio	Grado	Grado
1.1	Calidad del Producto					
1.2	Calidad del Servicio					
1.3	Uso Eficiente de Recursos Financieros					
1.4	Personal Calificado					
1.5	Capacidad de Adaptación y Cambio					
1.6	Orientación al Cliente					
1.7	Actitudes y Valores acordes con la Misión de la organización					
1.8	Rapidez en los servicios y/o productos ofrecidos					
1.9	Dominio Tecnológico					
1.10	Personal Motivado					
1.11	Manejo de Información					
1.12	Uso eficiente de Recursos Humanos					
1.13	Red de Proveedores					
1.14	Capacidad para Implantar Planes					
1.15	Innovación Tecnológica					
1.16	Agilidad y Flexibilidad					

2.- En términos generales, ¿la estrategia de esta organización para sobresalir por encima de sus competidores se centra en:





- 2.2 Diferenciación del Producto
- 2.3 Definición del ámbito Competitivo



Anexo 4

Tabulación del Instrumento de Medición



1.- ¿Con qué frecuencia el personal que pertenece a estos niveles propone nuevas formas de actuación ante situaciones conocidas?

	F	Mucha Frecuencia	Poca Frecuencia	Ninguna Frecuencia
1.1	Operativo	3	2	1
1.2	Supervisorio	3	2	1
1.3	Coordinativo	3	2	1
1.4	Estratégico	3	2	1

2.- ¿Con qué frecuencia el personal que pertenece a estos niveles propone nuevas formas de actuación ante situaciones desconocidas?

	F	Mucha Frecuencia	Poca Frecuencia	Ninguna Frecuencia
2.1	Operativo	3	2	1
2.2	Supervisorio	3	2	1
2.3	Coordinativo	3	2	1
2.4	Estratégico	3	2	1

3.- ¿Estas nuevas formas de actuación se generan a partir de confrontar lo que es y lo que debería ser?

- 3.1 Definitivamente si 4
- 3.2 Probablemente si 3
- 3.3 Probablemente no 2
- 3.4 Definitivamente no 1

4.- En esta organización las diferencias entre lo que es y lo que debería ser se resuelven a través de:

- 4.1 Ideas de mejora 1
- 4.2 Nuevos conceptos 1
- 4.3 Nuevas formas de relación 1
- 4.4 Nuevas reglas de decisión 1
- 4.5 Nuevas reglas de operación 1



En qué medida se aplican:

	En Gran Medida	En Alguna Medida	En Ninguna Medida
4.1.1 Ideas de mejora	3	2	1
4.2.1 Nuevos conceptos	3	2	1
4.3.1 Nuevas formas de relación	3	2	1
4.4.1 Nuevas reglas de decisión	3	2	1
4.5.1 Nuevas reglas de operación	3	2	1

5.- Especifique para esta organización, en qué medida el desarrollo de ideas de mejora, nuevos conceptos, nuevas formas de relación, nuevas reglas de decisión y nuevas reglas de operación dependen de:

	En Gran Medida	En Alguna Medida	En Ninguna Medida
5.1 Conocimiento Previo del Personal	3	2	1
5.2 Conocimiento Adquirido por el Personal en la organización	3	2	1

6.- En términos generales, señale en qué medida el personal de esta organización propone ideas originales y/o puntos de vista diferentes:

- 6.1 En Gran Medida 3
- 6.2 En Alguna Medida 2
- 6.3 En Ninguna Medida 1

7.- Indique 3 mecanismos de motivación en orden de importancia que la organización utiliza para propiciar el desarrollo de ideas originales entre sus empleados:

- 7.1 Reconocimientos (cualitativo, cuantitativo, formal, informal) 4
- 7.2 Promoción y Asignación 3
- 7.3 Comités interdisciplinarios de calidad 2
- 7.4 Intranet 1



8.- Señale en qué medida el personal que se especifica a continuación, cumple con los retos asignados en sus tareas y/o actividades:

	En Gran Medida	En Alguna Medida	En Ninguna Medida
8.1 Operativo	3	2	1
8.2 Supervisorio	3	2	1
8.3 Coordinativo	3	2	1
8.4 Estratégico	3	2	1

9.- ¿En esta organización el personal tiende a participar en la resolución de problemas para los cuales está mejor capacitado?

- 9.1 Totalmente de acuerdo 4
- 9.2 De acuerdo 3
- 9.3 En desacuerdo 2
- 9.4 Totalmente en desacuerdo 1

10.- ¿El personal de esta organización trabaja de forma integrada para la resolución de los problemas?

- 10.1 Definitivamente si 4
- 10.2 Probablemente si 3
- 10.3 Probablemente no 2
- 10.4 Definitivamente no 1

11.- ¿Con qué frecuencia esta organización antes de tomar una decisión descarta los conocimientos que no le permiten ofrecer una respuesta óptima al mercado?

- 11.1 Con Mucha Frecuencia 3
- 11.2 Con Poca Frecuencia 2
- 11.3 Con Ninguna Frecuencia 1



12.- Mencione 3 mecanismos en orden de importancia utilizados en esta empresa para que el conocimiento organizativo sea explícito, entendible, accesible y aplicable.

- 12.1 Políticas Claras 3
- 12.2 Comunicación Interna 2
- 12.3 Reuniones de Planificación 1

13.- Señale los mecanismos utilizados por esta organización para transferir el conocimiento entre sus empleados

- 13.1 Diálogo 1
- 13.2 Construcción de Experiencias 1
- 13.3 Técnicas de Simulación 1
- 13.4 Entrenamiento 1
- 13.8 Coaching 1
- 13.9 Información en cascada 1
- 13.10 Ayudas de línea 1

14.- Mencione 3 mecanismos de vigilancia en orden de importancia que utiliza esta organización para estar alerta respecto a lo que sucede en el entorno

- 14.1 Investigación de tendencias del entorno 3
- 14.2 Estudios de mercado 2
- 14.3 Asistencia a eventos, foros, conferencias 1

15.- ¿En esta organización las acciones individuales provenientes de la implementación de mejoras e innovaciones están dirigidas hacia la mejora de la acción de la compañía?

- 15.1 Definitivamente si 4
- 15.2 Probablemente si 3
- 15.3 Probablemente no 2
- 15.4 Definitivamente no 1



16.- Al momento de diseñar la estrategia corporativa, ¿qué posición ocupa el aprendizaje?

- 16.1 Muy Importante 4
- 16.2 Importante 3
- 16.3 Algo importante 2
- 16.4 Nada importante 1

17.- En términos generales, ¿la organización fomenta el intercambio de experiencias entre sus empleados?

- 17.1 *Si 2
- 17.2 No 1

18.- ¿En qué medida ese intercambio de experiencias propicia el aprendizaje entre sus empleados?

- 18.1 En Gran Medida 3
- 18.2 En Alguna Medida 2
- 18.3 En Ninguna Medida 1

19.- En qué medida esta empresa fomenta el desarrollo de:

		En Gran Medida	En Alguna Medida	En Ninguna Medida
19.1	Nuevas Ideas	3	2	1
19.2	Nuevos Conceptos	3	2	1
19.3	Adaptación a requerimientos del mercado	3	2	1
19.4	Mejoras continuas	3	2	1
19.5	Equipos Multidisciplinarios	3	2	1
19.6	Asimilación de ideas externas	3	2	1



20.- Con qué frecuencia surgen:

	Mucha	Poca	Ninguna
20.1 Nuevas Ideas	3	2	1
20.2 Nuevos Conceptos	3	2	1
20.3 Adaptación a requerimientos del mercado	3	2	1
20.4 Mejoras continuas	3	2	1
20.5 Equipos Multidisciplinarios	3	2	1
20.6 Asimilación de ideas externas	3	2	1

21.- Con qué frecuencia se aplican:

	Mucha	Poca	Ninguna
21.1 Nuevas Ideas	3	2	1
21.2 Nuevos Conceptos	3	2	1
21.3 Adaptación a requerimientos del mercado	3	2	1
21.4 Mejoras continuas	3	2	1
21.5 Equipos Multidisciplinarios	3	2	1
21.6 Asimilación de ideas externas	3	2	1

22.- Señale por lo menos 3 mecanismos en orden de importancia utilizados para implantar las actividades señaladas anteriormente.

- 22.1 Reuniones continuas 5
- 22.2 Intranet 4
- 22.3 Comités 3



22.4 Modificación de manuales de procedimiento 2

22.5 Apoyo de empresas 1

23.- ¿Qué actividades se llevan a cabo para validar el (los) cambio (s) introducido(s)?

23.1 Seguimiento y Control 1

23.2 Encuestas de Opinión y Satisfacción 1

23.3 Cumplimiento de Metas y Objetivos 1

24.- ¿Qué actividades se llevan a cabo para asumir el (los) cambio(s) introducido(s) e integrarlos a las rutinas administrativas?

24.1 Pruebas y Resultados 2

24.2 Equipos de Trabajo 2

24.3 Redefinición de Procesos y Roles 2

24.5 Diálogo 1

25.- Indique el grado de autonomía en esta organización para los siguientes niveles:

	Alta	Media	Baja	Ninguna
25.1 Operativo	4	3	2	1
25.2 Supervisorio	4	3	2	1
25.3 Coordinativo	4	3	2	1
25.4 Estratégico	4	3	2	1

26.- Indique el grado de polivalencia en esta organización para los siguientes niveles:



	Alta	Media	Baja	Ninguna
26.1 Operativo	4	3	2	1
26.2 Supervisorio	4	3	2	1
26.3 Coordinativo	4	3	2	1
26.4 Estratégico	4	3	2	1

27.- ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la empresa?

27.1 De 2 a 4 3

27.4 De 5 a 7 2

27.5 De 8 a más 1

28.- Señale la forma adoptada por esta organización para la distribución de los departamentos:

28.1 Por Funciones 1

28.2 Por Productos 4

28.3 Híbrida 2

28.6 Matricial 3

28.7 Unidades de negocio 4

29.- ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones interdepartamentales?

29.1 Semanalmente 4

29.2 Quincenalmente 3

29.3 Mensualmente 3

29.4 Trimestralmente 2

29.5 Semestralmente 1

30.- Las formas de establecer las líneas jerárquicas en esta organización obedecen a criterios de:



- 30.1 Lineamientos Casa Matriz 3
- 30.2 Sugerencias de Consultoría Externa 1
- 30.3 Desarrollo Propio 2

31.- ¿Cómo es el sistema de comunicación que caracteriza a la organización?

- 31.1 Ascendente 2
- 31.2 Descendente 1
- 31.2 Mixto 3

32.- ¿Cuál es la frecuencia de renovación de las políticas?

- 32.1 Mucha 3
- 32.2 Poca 2
- 32.3 Ninguna 1

33.- ¿En qué medida las políticas organizacionales son conocidas por sus miembros?

- 33.1 En Gran Medida 3
- 33.2 En Alguna Medida 2
- 33.3 En Ninguna Medida 1

34.- ¿Qué mecanismos son utilizados por la organización para dar a conocer sus políticas?

- 34.1 Intranet 1
- 34.4 Periódico Interno 1
- 34.5 Carteleras 1

35.- La toma de decisiones en esta organización responde a criterios:

- 35.1 Centralizados 1
- 35.4 Descentralizados 2



35.5 Mixtos 3

36.- Las diferentes áreas de la organización se vinculan de forma:

- 36.1 Programada y Fija 1
- 36.2 Programada y Variable 2
- 36.3 Programada en función de lo que quieren los accionistas 3
- 36.4 Nada programada pero en función de los Obj. Estratégicos 4
- 36.5 Nada Programada 0

37.- La formación de equipos de trabajo en esta organización se realiza de forma:

- 37.1 Puntual 2
- 37.2 Permanente 3
- 37.3 Ad – hocrático 1

38.- En esta organización la motivación de sus miembros está dirigida a:

- 38.1 Alcanzar resultados 3
- 38.2 Establecer relaciones 2
- 38.3 Controlar independientemente de la jerarquía 1

39.- El proceso de socialización de los trabajadores al ingresar a la organización se lleva a cabo a través de:

- 39.1 Inducción 1
- 39.2 Mentor 1
- 39.3 Supervisor Coach 1
- 39.4 Reuniones Grupales 1

40.- ¿Cómo se mantiene este proceso?



- 40.1 Reuniones continuas y periódicas 1
- 40.2 Actividades independientes de cada área 1
- 40.3 Programas dictados por Recursos Humanos 1

41.- Identifique los mecanismos utilizados por la empresa para integrar las actividades de los diferentes departamentos hacia un objetivo común:

- 41.1 Sesiones de Planificación Estratégica 1
- 41.2 Sesiones de Análisis de Valor Agregado 1
- 41.3 Reuniones de Cumplimiento de Objetivos 1

42.- ¿Cuál es la frecuencia con la que la organización experimenta nuevos procedimientos?

- 42.1 Mucha 3
- 42.2 Poca 2
- 42.3 Ninguna 1

43.- Indique con qué nivel de autonomía se pueden experimentar nuevos procedimientos:

- 43.1 Total autonomía 3
- 43.2 Alguna autonomía 2
- 43.3 Ninguna autonomía 1

44.- En términos generales, ¿cuándo fue la última vez que se estableció la visión de la organización y por qué?

- 44.1 Hace 2 años 1
- 44.2 Hace 1 año 2
- 44.3 Hace 6 meses 3
- 44.4 Actualmente en revisión 3



44.5 No contesto 0

45.- ¿Cuál es el grado de alcance de esa visión?

- 45.1 A Largo Plazo (5 – 10 años) 1
45.2 A Mediano Plazo (3 - 5 años) 3
45.3 A Corto Plazo (menos de 3 años) 2

46.- Señale cuál es la consistencia entre la visión y acción actual en la organización:

- 46.1 Muy Consistente 3
46.2 Algo Consistente 2
46.3 Nada Consistente 1

47.- En esta empresa, ¿cuál es el grado de apertura al cambio y por qué?

- 47.1 Alto 4
47.2 Medio 3
47.3 Bajo 2
47.4 Ninguno 1

48.- Indique la forma utilizada por la organización para valorar los errores:

- 48.1 Como Aprendizaje 3
48.2 Como Repercusión Económica 1
48.3 Como Oportunidad 2

49.- Mencione 3 elementos en orden de importancia que otorguen identidad a los miembros de la empresa:

- 49.1 Nombre de la Empresa 5
49.2 Ambiente Laboral 4



- 49.6 Orientación a Resultados 3
- 49.7 Atención al Cliente 2
- 49.8 Elemento Transformador 1

CUESTIONARIO B



1.- ¿Los conocimientos y habilidades que poseen actualmente los miembros de esta organización le permiten acceder a nuevas tecnologías?

- 1.1 Definitivamente si 4
- 1.2 Probablemente si 3
- 1.3 Probablemente no 2
- 1.4 Definitivamente no 1

2.- ¿La tecnología disponible en la organización se corresponde con el nivel de conocimientos y habilidades de sus miembros?

- 2.1 Definitivamente si 4
- 2.2 Probablemente si 3
- 2.3 Probablemente no 2
- 2.4 Definitivamente no 1



3.- ¿De qué forma se pueden mejorar en términos de conocimientos y habilidades las Técnicas de Producción?

3.1 Formación y Entrenamiento 1

4.- ¿De qué forma se pueden mejorar en términos de conocimientos y habilidades las Tecnologías de Producto?

4.1 Formación y Entrenamiento 1

5.- ¿En esta organización se realizan actividades de Investigación y Desarrollo?

5.1 Si 2 5.2 No 1

6.- Señale la frecuencia con qué se realizan estas actividades:

6.1 Mucha 3

6.2 Poca 2

6.3 Ninguna 1

7.- De esa frecuencia indique en términos porcentuales cómo es la distribución en las actividades dirigidas a:

7.1 Diseño 1

7.2 Fabricación 1

7.3 Distribución 1

8.- Para esta organización ¿Cuál es el grado de innovación tecnológica alcanzada

8.1 Alto 4

8.2 Medio 3

8.3 Bajo 2

8.4 Ninguno 1

9.- ¿Cuáles son las formas utilizadas en esta empresa para adoptar y asimilar otras tecnologías?



9.1 Redes de Cooperación 1

9.2 Alianzas Estratégicas 1

10.- ¿En términos generales cuántas y cuáles fueron las mejoras tecnológicas que se determinaron en la organización durante el último año?

10.5 Muchas (5 o más) 3

10.6 Pocas (menos de 5) 2

10.7 Ninguna 1

10.8 No contestaron 0

11.- ¿De esas mejoras cuántas, cuáles y por qué fueron implementadas?

11.5 Todas 3

11.6 Algunas 2

11.7 Ninguna 1

11.8 No contestaron 0

12.- De acuerdo a los siguientes aspectos, indique cuál es el nivel que presenta la organización para realizar innovaciones:

	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
12.1 Espacio	4	3	2	1
12.2 Tiempo	4	3	2	1
12.3 Recursos	4	3	2	1
12.4 Personal	4	3	2	1

13.- Indique la frecuencia con la que la empresa es permeable a los cambios del entorno:

13.1 Mucha 3

13.2 Poca 2



13.3 Ninguna 1

14.- ¿ De qué forma la empresa reconoce los cambios ocurridos en el entorno?

14.1 Actividades de Investigación y Monitoreo de Tendencias 2

14.2 Participación en eventos, conferencias, foros 1

15.- ¿ En qué medida los cambios del entorno han afectado el desarrollo de la organización?

15.1 En Gran Medida 3

15.2 En Alguna Medida 2

15.3 En Ninguna Medida 1

16.- ¿ Qué mecanismos son utilizados por la empresa para adaptarse a las exigencias del mercado?

16.6 Cambios Estructurales 1

16.7 Estudios de Mercado 1

16.8 Alianzas Estratégicas 1

16.9 Mejoras de la Calidad del Producto 1

16.10 No contestó 0

17.- ¿ Qué mecanismos son utilizados por la empresa para adaptarse a las exigencias internas?

17.1 Cambios de la Política de Recursos Humanos 1

17.2 No contestó 0

18.- ¿Cuál es el número de marcas de las que dispone esta organización?

18.1 Más de 6 1

18.2 No contestó 0

19.- ¿ Conoce usted el valor en Bs. de las marcas de esta empresa?

19.1 Si 2 19.2 No 1



20.- ¿ De qué forma la publicidad se encuentra asociada a la (s) marca (s)

- | | | | |
|------|----------------------------------|---|--------------------------|
| 20.1 | Campañas | 1 | <input type="checkbox"/> |
| 20.2 | Tradición | 1 | <input type="checkbox"/> |
| 20.3 | Respuesta coyuntural del mercado | 1 | <input type="checkbox"/> |

21.- Explique brevemente ¿Cuál es el perfil de los clientes que predominan en esta organización?

- | | | | |
|------|-----------------------|---|--------------------------|
| 21.4 | Grandes Consumidores | 1 | <input type="checkbox"/> |
| 21.5 | Medianos Consumidores | 1 | <input type="checkbox"/> |
| 21.6 | Bajos Consumidores | 1 | <input type="checkbox"/> |

22.- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para captar los clientes potenciales?

- | | | | |
|------|------------------------|---|--------------------------|
| 22.4 | Atención Personalizada | 1 | <input type="checkbox"/> |
| 22.5 | Oferta de Producto | 1 | <input type="checkbox"/> |
| 22.6 | Innovación | 1 | <input type="checkbox"/> |

23.- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para retener los clientes

- | | | | |
|------|----------------------------|---|--------------------------|
| 23.5 | Servicio de alta calidad | 1 | <input type="checkbox"/> |
| 23.6 | Atención al cliente | 1 | <input type="checkbox"/> |
| 23.7 | Nuevos productos | 1 | <input type="checkbox"/> |
| 23.8 | Control del punto de venta | 1 | <input type="checkbox"/> |

24.- Señale el grado de lealtad según la antigüedad de los clientes habituales de esta empresa:

- | | | | |
|------|---------|---|--------------------------|
| 24.5 | Alta | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 24.6 | Media | 3 | <input type="checkbox"/> |
| 24.7 | Baja | 2 | <input type="checkbox"/> |
| 24.8 | Ninguna | 1 | <input type="checkbox"/> |



25.- En términos generales, ¿cómo es la distribución de los pedidos en esta organización?

- 25.1 Alta todo el año 4
- 25.2 Alta en algunas temporadas del año 3
- 25.3 Baja todo el año 1
- 25.4 Baja en algunas temporadas del año 2

26.- Señale en orden de importancia los mecanismos de distribución utilizados por esta empresa:

- 26.1 Ventas directas 1
- 26.2 Ventas mediante outsourcing 1
- 26.3 Telemarketing 1
- 26.4 Ventas al detalle 1
- 26.5 Representaciones 1
- 26.6 Franquicia 1

27.- Esta organización posee:

	Si	No
27.1 Franquicias	2	1
27.2 Licencias	2	1
27.3 Contratos Favorables	2	1

27.4 No contestó





CUESTIONARIO C

1.- De acuerdo a algunas taxonomías internacionales, se le presentan los siguientes factores que le permiten a la organización sobrevivir o tener el control en un ambiente complejo.

Indique a continuación, el grado de fortaleza que representan estos factores dentro de esta organización:



	Grado Factores	Muy Alto Grado	Alto Grado	Grado Intermedio	Bajo Grado	Muy Bajo Grado
1.1	Calidad del Producto	5	4	3	2	1
1.2	Calidad del Servicio	5	4	3	2	1
1.3	Uso Eficiente de Recursos Financieros	5	4	3	2	1
1.4	Personal Calificado	5	4	3	2	1
1.5	Capacidad de Adaptación y Cambio	5	4	3	2	1
1.6	Orientación al Cliente	5	4	3	2	1
1.7	Actitudes y Valores acordes con la Misión de la organización	5	4	3	2	1
1.8	Rapidez en los servicios y/o productos ofrecidos	5	4	3	2	1
1.9	Dominio Tecnológico	5	4	3	2	1
1.10	Personal Motivado	5	4	3	2	1
1.11	Manejo de Información	5	4	3	2	1
1.12	Uso eficiente de Recursos Humanos	5	4	3	2	1
1.13	Red de Proveedores	5	4	3	2	1
1.14	Capacidad para Implantar Planes	5	4	3	2	1
1.15	Innovación Tecnológica	5	4	3	2	1
1.16	Agilidad y Flexibilidad	5	4	3	2	1

2.- En términos generales, ¿la estrategia de esta organización para sobresalir por encima de sus competidores se centra en:



- 2.2 Diferenciación del Producto 1
- 2.3 Definición del ámbito Competitivo 1



Anexo 5
Matriz General de Respuestas
(Es un documento de Excel)

Empresas / Preguntas	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.1.1	4.2.1	4.3.1	4.4.1	4.5.1
1	2	2	3	3	2	2	3	3	-	3	-	-	1	-	-	1	-	3	-	-	3	-
2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	-	-	-	1	1	1	1	1	3	2	3	2	3
3	2	3	3	3	2	2	3	3	-	3	-	-	1	1	-	-	-	3	2	-	-	-
4	2	3	3	3	2	2	3	3	4	-	-	-	1	-	1	1	-	3	-	2	3	-
5	3	2	3	3	3	3	3	3	4	-	-	-	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
6	2	2	3	3	2	2	2	3	-	-	2	-	1	1	1	-	-	3	3	3	-	-

Continuación...

Empresas / Preguntas	5.1	5.2	6.1	6.2	6.3	7.1	7.2	7.3	7.4	8.1	8.2	8.3	8.4	9.1	9.2	9.3	9.4	10.1	10.2	10.3	10.4	11.1
1	2	3	-	2	-	4	3	-	-	3	3	3	3	4	-	-	-	4	-	-	-	-
2	2	3	-	2	-	-	-	2	-	3	3	3	3	4	-	-	-	4	-	-	-	-
3	2	3	3	-	-	-	-	2	1	3	3	3	3	4	-	-	-	4	-	-	-	3
4	3	3	3	-	-	-	3	-	-	3	3	3	3	4	-	-	-	4	-	-	-	3
5	3	3	3	-	-	4	-	-	-	3	3	3	3	4	-	-	-	4	-	-	-	3
6	2	3	-	2	-	4	-	-	-	3	3	3	3	4	-	-	-	4	-	-	-	3

Continuación...

Empresas / Preguntas	11.2	11.3	12.1	12.2	12.3	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	14.1	14.2	14.3	15.1	15.2	15.3	15.4	16.1	16.2	16.3
1	2	-	3	2	-	1	-	-	1	-	-	-	3	2	-	4	-	-	-	-	3	-
2	2	-	3	-	1	-	-	-	-	1	-	1	3	-	-	4	-	-	-	4	-	-
3	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	-	3	-	-	4	-	-	-	4	-	-
4	-	-	-	2	-	1	1	-	-	-	-	-	3	2	-	4	-	-	-	-	3	-
5	-	-	-	2	1	1	1	-	1	1	-	-	-	2	1	4	-	-	-	-	3	-
6	-	-	3	2	-	1	1	-	-	-	-	-	3	2	-	4	-	-	-	4	-	-

Continuación...

Empresas / Preguntas	16.4	17.1	17.2	18.1	18.2	18.3	19.1	19.2	19.3	19.4	19.5	19.6	20.1	20.2	20.3	20.4	20.5	20.6	21.1	21.2	21.3	21.4
1	-	2	-	-	2	-	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3
2	-	2	-	-	2	-	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
3	-	2	-	3	-	-	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3
4	-	2	-	3	-	-	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	-	2	-	3	-	-	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
6	-	2	-	3	-	-	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3

Continuación...

Empresas / Preguntas	21.5	21.6	22.1	22.2	22.3	22.4	22.5	23.1	23.2	23.3	24.1	24.2	24.3	24.4	25.1	25.2	25.3	25.4	26.1	26.,2	26.3	26.4
1	2	2	5	4	-	2	-	1	1	-	2	-	-	-	2	3	3	4	3	3	2	2
2	3	2	5	4	3	-	-	1	1	1	-	2	2	-	2	3	3	4	3	2	2	2
3	3	2	5	-	3	-	1	1	1	-	2	-	-	-	2	3	4	4	3	3	4	4
4	3	3	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	1	2	3	3	4	3	3	3	4
5	2	2	-	-	3	-	-	-	1	1	2	-	-	-	2	3	4	4	3	3	4	4
6	3	3	5	4	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	2	4	4	4	3	4	4	4

Continuación...

Empresas / Preguntas	27.1	27.2	27.3	28.1	28.2	28.3	28.4	28.5	29.1	29.2	29.3	29.4	29.5	30.1	30.2	30.3	31.1	31.2	31.3	32.1	32.2	32.3
1	-	-	1	-	-	-	-	4	4	-	-	-	-	-	1	2	-	-	3	3	-	-

2	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	1	2	-	-	3	-	2	-
3	-	2	-	1	-	-	-	-	4	-	-	-	-	3	-	-	-	1	-	-	2	-
4	3	-	-	-	4	-	-	-	4	3	-	-	-	3	-	-	-	1	-	-	2	-
5	-	2	-	-	-	2	-	-	4	3	3	-	-	-	-	2	-	-	3	3	-	-
6	3	-	-	-	-	-	3	-	4	-	-	-	-	3	-	-	-	-	3	-	2	-

Continuación...

Empresas/ Preguntas	33.1	33.2	33.3	34.1	34.2	34.3	35.1	35.2	35.3	36.1	36.2	36.3	36.4	36.5	37.1	37.2	37.3	38.1	38.2	38.3	39.1	39.2
1	3	-	-	1	1	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-	3	1	3	2	-	1	-
2	3	-	-	1	1	1	-	-	3	1	-	-	4	-	2	3	-	3	2	-	1	-
3	3	-	-	1	1	1	-	-	3	-	-	-	4	-	2	3	-	3	-	-	-	-
4	3	-	-	1	1	1	1	-	-	-	-	3	-	-	2	-	-	3	-	-	1	-
5	3	-	-	1	-	-	-	-	3	-	2	3	-	-	2	3	-	3	-	-	1	-
6	3	-	-	1	1	1	-	2	-	-	-	-	4	-	-	3	-	3	2	-	-	-

Continuación...

	39.3	39.4	40.1	40.2	40.3	41.1	41.2	41.3	42.1	42.2	42.3	43.1	43.2	43.3	44.1	44.2	44.3	44.4	44.5	45.1	45.1	45.2
1	-	-	1	1	-	-	1	-	1	3	-	-	-	2	-	-	-	-	3	-	-	3
2	1	1	1	-	-	-	1	-	1	3	-	-	-	2	-	-	2	-	-	-	-	3
3	1	1	1	-	-	-	1	-	-	3	-	-	3	-	-	1	-	-	-	-	-	3
4	-	-	-	-	-	0	-	1	-	-	2	-	-	2	-	-	-	-	-	0	1	-
5	-	1	-	1	1	-	-	1	1	3	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-
6	1	1	-	1	-	-	1	1	1	-	2	-	3	-	-	-	-	3	-	-	1	-

Continuación...

Empresas / Preguntas	45.3	46.1	46.2	46.3	47.1	47.2	47.3	47.4	48.1	48.2	48.3	49.1	49.2	49.3	49.4	49.5
1	-	3	-	-	4	-	-	-	3	-	2	5	-	-	-	1
2	-	3	-	-	4	-	-	-	3	-	2	-	-	3	-	-
3	-	3	-	-	4	-	-	-	3	1	-	5	4	-	-	-
4	-	3	-	-	4	-	-	-	-	1	2	5	-	-	-	-
5	2	3	-	-	4	-	-	-	3	-	2	-	4	-	2	-
6	-	3	-	-	4	-	-	-	3	1	-	5	-	-	-	-

Continuación...

Empresas / Preguntas	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	4.1	5.1	5.2	6.1	6.2	6.3	7.1	7.2	7.3	8.1	8.2	8.3	8.4
1	-	3	-	-	-	3	-	-	1	1	2	-	3	-	-	-	-	1	-	3	-	-
2	4	-	-	-	4	-	-	-	1	1	2	-	3	-	-	-	1	1	4	-	-	-
3	4	-	-	-	-	3	-	-	1	1	2	-	3	-	-	-	-	1	-	3	-	-
4	4	-	-	-	4	-	-	-	1	1	2	-	3	-	-	-	-	1	4	-	-	-
5	4	-	-	-	4	-	-	-	1	1	2	-	3	-	-	-	1	-	4	-	-	-
6	4	-	-	-	4	-	-	-	1	1	2	-	3	-	-	1	1	-	4	-	-	-

Continuación...

Empresas / Preguntas	9.1	9.2	10.1	10.2	10.3	10.4	11.1	11.2	11.3	11.4	12.1	12.2	12.3	12.4	13.1	13.2	13.3	14.1	14.2	14.3	15.1	15.2
1	1	1	3	-	-	-	3	-	-	-	4	3	3	4	3	-	-	2	1	-	3	-
2	1	1	-	-	-	0	-	-	-	0	4	4	4	4	3	-	-	2	-	-	3	-
3	-	1	3	-	-	-	3	-	-	-	3	3	4	3	3	-	-	2	-	-	3	-
4	-	1	-	-	-	0	-	-	-	0	4	4	4	4	3	-	-	-	-	0	3	-
5	-	1	3	-	-	-	3	-	-	-	4	4	4	4	3	-	-	2	1	-	3	-
6	1	1	3	-	-	-	3	-	-	-	3	3	3	3	3	-	-	2	-	-	3	-

Continuación...

Empresas / Preguntas	15.3	16.1	16.2	16.3	16.4	16.5	17.1	17.2	18.1	18.2	19.1	19.2	20.1	20.2	20.3	20.4	21.1	21.2	21.3	22.1	22.2	22.3
1	-	1	1	1	1	-	1	-	1	-	-	1	1	1	1	-	-	1	1	-	1	1
2	-	1	-	-	1	-	1	-	1	-	2	-	1	1	1	-	1	1	1	-	1	-
3	-	-	-	1	1	-	-	0	1	-	-	1	-	-	-	0	1	-	1	1	-	-
4	-	-	-	-	-	0	-	0	-	0	-	1	1	1	-	-	1	-	1	1	-	-
5	-	-	1	-	-	-	-	0	1	-	-	1	1	-	1	-	-	-	1	1	1	1
6	-	-	1	-	-	-	-	0	-	0	-	1	1	1	-	-	1	1	1	-	-	1

Continuación...

Empresas / Preguntas	23.1	23.2	23.3	23.4	24.1	24.2	24.3	24.4	25.1	25.2	25.3	25.4	26.1	26.2	26.3	26.4	26.5	26.6	27.1	27.2	27.3	27.4
1	1	1	1	-	4	-	-	-	4	-	-	-	1	-	1	-	-	1	2	-	2	-
2	1	1	1	1	4	-	-	-	4	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	0
3	1	1	1	-	-	3	-	-	-	3	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	0
4	1	-	1	-	-	3	-	-	-	3	-	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-	0
5	1	1	1	-	-	3	-	-	4	-	-	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	0
6	1	1	-	-	4	-	-	-	4	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2	2	-

Continuación...

Empresas/ Preguntas	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15	1.16	2.1	2.2	2.3
1	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	-	1	-
2	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	1	1	1
3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	1
4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	-	1	1
5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	1	1	-

6	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	-	-	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

|