



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título: ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA
EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DE RRHH SEGÚN
LA TEORIA DEL DIAMANTE DE PORTER

Realizado por:

Aguirre Fernández, Dayana Susana

Durán Askiogli, Samara Andreína

Profesor guía: Rizo, César

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Diez y Nueve 19 puntos.

Nombre: Gustavo L. Aspiroli A.

Firma: [Firma]

Nombre: Jose L. Quintero

Firma: [Firma]

Nombre: CESAR RIZO

Firma: [Firma]



PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DE RRHH SEGÚN LA TEORÍA DEL DIAMANTE DE PORTER

Tesistas:

Aguirre Fernández, Dayana Susana

Durán Askilogli, Samara Andreína

Tutor:

Rizo, César

Caracas, 10 de septiembre de 2018

DEDICATORIA

A mi papá, ya que fue él mi ángel de la guarda, que me guió por todo este camino y que me mantuvo firme y con fuerzas hasta el final.

A mi mamá quien a pesar de estar en la distancia, siempre me mandó sus mejores deseos de ánimo y me regaló confianza en todo momento.

A mi familia y amigos, por ser parte de todas mis alegrías y por haberme acompañado durante mis años universitarios.

A mi compañera Samara, ya que fue mi balance durante todo este trayecto, la que creyó en mí en el momento en el que le pedí que fuéramos compañeras de tesis y por siempre depositarme su confianza. Lo logramos.

Dayana Susana Aguirre Fernández

DEDICATORIA

A Dios, por llenarme de salud, sabiduría, constancia y dedicación para cumplir esta meta.

A mis padres, por darme siempre su amor y haberme inculcado los valores para conducirme en cada paso de mi vida. Por haberme acompañado durante todo mi recorrido y apoyarme siempre en mis decisiones. Si ellos esto no hubiera sido posible.

A mi esposo, por todo su amor, paciencia, apoyo y cada palabra de ánimo durante este camino. Gracias por nuestra familia, que es el motor que me impulsa cada día.

A mi familia y mejores amigas, que siempre me han acompañado con cariño en cada etapa de mi vida.

A mi compañera Dayana, por toda su paciencia, dedicación y constancia que permitieron que alcanzar esta meta fuera posible.

Samara Andreína Durán Askiogli

AGRADECIMIENTOS

Deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento al Profesor César Rizo, nuestro tutor, por brindarnos sus conocimientos, paciencia, dedicación y exigencias durante el desarrollo de este trabajo. Gracias por su tutoría que hizo posible la culminación de este proyecto.

A la empresa objeto de estudio, que permitió realizar esta investigación. Gracias a todos los colaboradores que pudieron dedicarnos su tiempo y participaron amablemente en nuestro estudio.

A nuestra Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, por permitirnos acceso a la educación de calidad y brindarnos la formación como profesionales de excelencia.

De antemano agradecemos a cada uno de los miembros del jurado, por tomarse el valioso tiempo que dedicaron a para evaluar este Trabajo de Grado.

Dayana Aguirre y Samara Durán

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	iv
INTRODUCCION.....	5
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
• Planteamiento del problema.....	7
• Objetivo general.....	14
• Objetivos específicos.....	14
CAPITULO II. MARCO TEORICO	
• Marco Teórico.....	15
• Teoría del Diamante de Michael Porter.....	16
• Teoría del Diamante Estratégico de Antonio Francés.....	24
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO	
• Marco Metodológico.....	26
• Tipo de Investigación.....	26
• Diseño de Investigación.....	26
• Unidad de análisis.....	27
• Población - Muestra.....	27
• Definición de las variables.....	28
• Operacionalización.....	29
• Estrategias, técnicas e instrumentos de recolección.....	33
• Factibilidad.....	33
• Consideraciones éticas.....	33
CAPITULO IV. PRESENTACION; ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	
• Presentación, análisis y discusión de resultados.....	34
• Fiabilidad.....	34
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
• Conclusiones.....	60
• Recomendaciones.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	68
ANEAXO A.....	70
ANEXO B.....	78
ANEXO C.....	85

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Diamante de Porter.....	17
Figura 2. Diamante Estratégico de Francés.....	24
Figura 3. Propuesta de Diamante.....	25
Tabla 1. Nivel Académico.....	36
Tabla 2. Años de experiencia laboral en la empresa.....	36
Tabla 3. Proceso de Selección de Personal.....	38
Tabla 4. Descripción de Cargos como apoyo para la entrevista.....	39
Tabla 5. Mano de obra como factor determinante de la competitividad.....	39
Tabla 6. Capacitación previa vs. Exigencias del puesto actual.....	40
Tabla 7. Capacitación constante.....	40
Tabla 8. Áreas en las que se ofrece capacitación.....	41
Tabla 9. Cambios en el sector económico.....	42
Tabla 10. Número de empresas pertenecientes al mismo sector.....	43
Tabla 11. Presencia de proveedores internacionales.....	44
Tabla 12. Presencia de proveedores nacionales.....	44
Tabla 13. Apoyo entre las empresas del mismo sector.....	45
Tabla 14. Conocimiento de la misión de la empresa.....	47
Tabla 15. Conocimiento de la visión de la empresa.....	47
Tabla 16. Conocimiento de los objetivos de la empresa.....	47
Tabla 17. Estrategia de la empresa.....	48
Tabla 18. Estabilidad del sector económico.....	48
Tabla 19. Formación del personal para marcar una diferencia competitiva en el mercado.....	50
Tabla 20. Desarrollo de programas de capacitación.....	51
Tabla 21. Desarrollo de técnicas de formación de personal para crear ventaja competitiva....	51
Tabla 22. Regulaciones gubernamentales en el sector económico.....	52
Tabla 23. Rol del Gobierno en relación a la gestión empresarial.....	54

Tabla 25. Acceso a la tecnología de punta.....	55
Tabla 26. Comparación entre cargo actual y acceso a la tecnología.....	56
Tabla 27. Fuga de talento.....	56
Tabla 28. Comparación entre gestión empresarial y gestión gubernamental.....	58

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Sexo.....	35
Gráfico 2. Años de experiencia laboral en la empresa.....	37
Gráfico 3. Cantidad necesaria de empleados para mantener operaciones.....	41
Gráfico 4. Apoyo entre las empresas del mismo sector.....	45
Gráfico 5. Estabilidad del sector económico.....	49
Gráfico 6. Aplicación de técnicas de formación de personal.....	50
Gráfico 7. Regulaciones gubernamentales en el sector económico.....	53
Gráfico 8. Acceso a la tecnología de punta.....	55

RESUMEN

La situación económica, política y social que atraviesa Venezuela es crítica y ha forzado a las empresas y organizaciones a desarrollar acciones para sobrevivir con la esperanza de un cambio en las condiciones del país. Estas acciones suponen cambios en la gestión de la empresa, las cuales se realizan a través de las personas, ya que, la concepción, planificación e implementación de los cambios a todo nivel requieren como actor principal al Recurso Humano. El presente trabajo de investigación recurre a la Teoría del Diamante de Michael Porter (1990), y analiza la participación de los Recursos Humanos en cada uno de los seis componentes de la misma. Esta investigación tiene como objetivo describir las acciones de competitividad que utiliza una empresa actualmente operativa en la ciudad de Caracas según la Teoría del Diamante de Michael Porter desde el punto de vista de los Recursos Humanos para el año 2018. Esto, ya que se quiso conocer cuáles son las acciones que está tomando dicha empresa para mantenerse operativa y no contemplar la posibilidad de su cierre en el corto plazo. Para esto se hizo una investigación de tipo descriptiva, con un diseño no experimental transversal. La unidad de análisis fueron los gerentes y supervisores de cada uno de los departamentos que conforman la empresa objeto de estudio. La población de estudio estuvo conformada por los gerentes y supervisores de cada uno de los departamentos de dicha empresa. Para recolectar la información se necesitó el uso de técnicas que nos permitan tener el conocimiento de las acciones de competitividad de la empresa. Se usó un muestreo censal, donde la muestra estuvo conformada por la misma población. Para recolectar la información se aplicaron entrevistas semi-estructuradas y encuestas. Esta investigación se planteó como un estudio de caso, lo que implica que los resultados solo serán muy útiles para la empresa, la academia y desde luego una información general para empresas similares. De todos los ejemplos que menciona Porter, se orientó el análisis solo en aquellos relacionados con Recursos Humanos, ya que como se mencionó, todo cambio en la organización ocurre a través de los Recursos Humanos.

Palabras clave: estrategias, competitividad, economía, productividad, recursos humanos

INTRODUCCION

La competitividad empresarial es la capacidad de una empresa de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas y competitivas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio-económico en que actúan (Pérez V., 2008).

La competitividad de una empresa se puede ver afectada por diversos factores, dentro de los cuales nos interesa el de la permanencia de la misma en una economía en condiciones atípicas.

El entorno actual de Venezuela plantea un sinnúmero de retos para la empresa privada nacional. Elevados controles gubernamentales y una creciente distorsión de la economía requieren de la aplicación de estrategias ágiles y flexibles (Lara, 2015).

Al existir dificultades en el contexto en el que existe una empresa, ésta debe recurrir a diversas acciones para mantener su productividad y no sucumbir ante las circunstancias de la economía, tomando en cuenta al Recurso Humano como el factor más importante para conseguir sus objetivos.

Según Michael Porter (1990), en su Teoría del Diamante, el éxito de un sector particular se alcanza en cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de la ventaja competitiva.

Estos atributos o factores son: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines o auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, acompañados también de los factores gobierno y azar.

En esta teoría de competitividad encontramos al Recurso Humano en cada una de las variables que la conforman como un actor fundamental para lograr los objetivos de las empresas y gestionar todas las acciones estratégicas que ésta pretenda desarrollar.

Por estas razones se quiso saber, desde el punto de vista de los Recursos Humanos y a través de un estudio de caso, cuáles son las acciones de competitividad que aplica la empresa

objeto de estudio en el año 2018 para no sucumbir ante la situación actual del país según la Teoría del Diamante de Porter.

La investigación será presentada en cinco capítulos:

El Capítulo I, Planteamiento del Problema, estará conformado por la formulación del problema, así como la justificación que motivó a la investigación, los objetivos generales y específicos.

El Capítulo II, Marco Teórico, consta de la exposición de la Teoría de Michael Porter que corresponde a la explicación de la Teoría del Diamante y la exposición de la Teoría del Diamante Estratégico de Francés.

En el Capítulo III, Marco Metodológico, se explica el tipo de estudio a realizar, el nivel de la investigación, la operacionalización de las variables, la unidad a estudiar, y la presentación de las técnicas de recolección de datos que permitirán luego su posterior análisis.

El Capítulo IV, se expone la presentación, análisis y discusión de resultados obtenidos en la investigación.

Finalmente, el capítulo V presenta las conclusiones en base a los resultados obtenidos, y las recomendaciones a los futuros investigadores.

Para finalizar, la bibliografía utilizada.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Relaciones Industriales han evolucionado desde sus inicios hasta los tiempos actuales, hasta el punto en que su importancia ha llegado a tal nivel que ahora son un socio estratégico fundamental en la gestión de cualquier empresa. Esta carrera tiene una estructura interdisciplinar que le permite una visión integral del Recurso Humano de la empresa como apoyo insoslayable a la gestión de la misma.

La gestión y desarrollo del Capital Humano es lo que permite a las empresas el logro eficiente de sus objetivos.

De esta forma, la función de las Relaciones Industriales ha alcanzado una posición sólida dentro de la actividad empresarial. Comenzó siendo una actividad dirigida a la contratación, empleo y remuneración de los empleados y se convirtió en una función gerencial de primera línea (Urquijo García, 2000).

Siendo el Recurso Humano fundamental para el logro de los objetivos de las empresas, la inversión que se haga en la Capacitación y Desarrollo de quienes formen parte de la organización es esencial. Se puede afirmar entonces, que los talentos que cuentan con una formación adecuada harán aportes que le permitan a la empresa, a la cual pertenece, alcanzar sus objetivos estratégicos.

De esta forma, se hace evidente que la gerencia de los Recursos Humanos es imprescindible para alcanzar los objetivos de cualquier empresa (Robbins & Judge , 2009). Entonces se puede pensar que las empresas que deseen ser más competitivas serán aquellas que inviertan en el desarrollo del talento de sus Recursos Humanos.

La manera en cómo la empresa gerencia los Recursos Humanos hace que la competitividad sea uno de los temas cruciales para las Relaciones Industriales, esto ya que Tom Peters en su libro En Búsqueda de la Excelencia, dice que todo lo que es posible lograr en las empresas proviene de las personas(Peters & Waterman, 1994).

Esto hace pensar que sólo por la fuerza de sus Recursos Humanos las empresas son capaces de ser reconocidas a nivel de competitividad dentro del sector económico al que pertenecen, ya que es a través de éstos que pueden lograr sus objetivos.

La ventaja comparativa es aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributo, etc., del que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a la de estos (Pérez Bengochea, 2008).

A su vez, las ventajas competitivas son las que presenta una empresa cuando su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector económico al que pertenece (Porter, 1990).

La competitividad empresarial se refiere a la capacidad de una empresa de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio-económico en que actúa (Pérez Bengochea, 2008).

La competitividad de un país se define por el conjunto de instituciones empresariales, políticas que intervienen en la actividad empresarial y factores que determinan el nivel de productividad. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que puede ser ganado por una economía (El Universal, 2017).

El Informe de Competitividad Global 2017-2018 del Foro Económico Mundial, evaluó el paisaje de competitividad de 137 economías, donde la número uno (#1) y mejor de todas resultó ser Suiza, y la última Yemen (#137), ubicándose Venezuela en el puesto #127 (World Economic Forum, 2017).

Este informe destaca cinco factores como los principales obstáculos para las empresas venezolanas: regulaciones cambiarias, regulaciones laborales restrictivas, burocracia gubernamental deficiente, inflación e inestabilidad política. Estas son tan solo algunas de las barreras que las compañías deben enfrentar para sobrevivir en un entorno sujeto a un alto grado de inestabilidad y al cambio constante (Pereta Mata, 2015).

De acuerdo con este informe, el nivel de competitividad de Venezuela compromete el desarrollo del país en comparación con el resto de las economías evaluadas. La situación

actual por la que atraviesa el país ha impactado a las empresas en materia económica ya que el Gobierno ha tomado decisiones que han hecho que muchas empresas se vean en la obligación de cesar sus operaciones y, en otros casos, que algunas que aún se mantienen operativas, reinventen sus estrategias para lograr la sobrevivencia.

Lo que se refleja en este informe es que Venezuela se encuentra con un entorno macroeconómico muy inestable con altos niveles de inflación, deuda pública y déficit, junto con un conjunto institucional débil, altos niveles de corrupción, y un Gobierno ineficiente(Piñate,2015).

La inflación rompió la barrera del 50,0% en el año 2017 que, según Phillip Cagan, es la entrada formal a un proceso hiperinflacionario. La hiperinflación llegó a trastornar las estructuras productivas y de consumos que ya venían presentando averías en respuesta a un insistente y excesivo control estatal (Ecoanalítica, 2017).

Esta situación ha obligado a alrededor de 500.000 empresas de Venezuela a cerrar en los últimos años, según cifras dadas por el vicepresidente de CONSECOMERCIO al diario El Nacional (El Nacional, 2017).

Las empresas que operan y que desean seguir operando en Venezuela, requieren de planes de negocio flexibles que permitan manejar diversos escenarios, así como también desarrollar estructuras y colaboradores con un alto grado de adaptabilidad.

Los entornos altamente cambiantes desafían a las empresas en la formulación de sus estrategias. El éxito reside en gran medida en un adecuado análisis de oportunidades y amenazas de la industria en la que opera su Capital Humano, especialmente su equipo de liderazgo y el desarrollo de ventajas competitivas. El apalancarse en sus recursos y enfocarse en desarrollar nuevas capacidades le permitirán reaccionar a cambios repentinos en el entorno (Pereta Mata, 2015).

“Conocer, en detalle, las características del sector en el cual compite, además de conocer la empresa, en profundidad, es la base para decidir acertadamente acerca del rumbo que debe seguir la empresa, aún en entornos volátiles e impredecibles” (Blanco, 2014).

Resulta necesario acudir a los dirigentes empresariales para conocer su perspectiva.

En una entrevista realizada a Juan Pablo Olalquiaga, Presidente de CONINDUSTRIAS, se reseña que el contexto actual venezolano traerá como posible consecuencia que las empresas que se mantienen operando en Venezuela cierren sus puertas en el 2018(El Universal, 2017).

Estos son hechos que motivaron ésta investigación, ya que el país enfrenta una situación atípica que aparentemente ha asfixiado a las empresas venezolanas hasta llevar a un número representativo de ellas a su cierre.

Como ya se ha mencionado la importancia de los Recursos Humanos para lograr los objetivos de las empresas y permitirles ser competitivas dentro de su respectivo sector, surge como inquietud, desde el punto de vista de los Recursos Humanos, qué están haciendo las empresas para mantenerse actualmente operativas.

En la entrevista para el diario El Universal (2017), Olalquiaga también mencionó “lahiperinflación está causando una contracción acelerada de la demanda, en momentos en que la producción ha venido disminuyendo por razones propias de la incoherencia de las políticas económicas; esta hiperinflación empequeñece al mercado y descapitaliza a las empresas”(El Universal, 2017).

El Gobierno es un factor absolutamente influyente sobre la competitividad de una empresa, ya que las decisiones que tome en el ámbito político, económico y/o social, pueden beneficiar o perjudicar a las mismas. Independientemente de que todo gobierno tiene capacidad regulatoria, la misma puede ser usada para constreñir la actividad empresarial.

El Gobierno de igual manera interviene en la libertad económica de un país, ya que este debe actuar en función de lograr una economía libre, como lo decía el economista Adam Smith.

En este caso tenemos a la Fundación Heritage, la cual presenta un indicador que busca medir la interferencia de los gobiernos en la economía de sus países. Se construye tomando en consideración aspectos tales como: el estado de derecho (derechos de propiedad y libertad frente a la corrupción), el tamaño del gobierno (libertad fiscal, gasto público), la eficacia

reguladora (libertad empresarial, libertad laboral, libertad monetaria) y la apertura hacia los mercados (libertad comercial, libertad de invasión, libertad financiera)(Lara, 2015).

Para el año 2015, Venezuela se ubicaba en el puesto número 176 de 178 países medidos, para el año 2018 Venezuela se ubica en el puesto 179 de 180 países medidos, posicionándola como una de las economías más reprimidas del mundo, siendo superada únicamente por Corea del Norte (180)(Salmerón, 2018).

De manera similar al índice de libertad económica de la Fundación Heritage, el reporte Doing Business del Banco Mundial mide regulaciones que favorecen y restringen las actividades comerciales nacionales. Este, en su reporte del año 2015, ubicó a Venezuela en la posición 182 entre los 189 países evaluados; para el año 2017 ubicó a Venezuela en la posición 188 entre 190 países evaluados; posicionándola entre los países con más restricciones para iniciar un negocio (Economipedia, 2017).

El contexto en el que se encuentra el país ha afectado a todos los sectores económicos, por esto se decidió tomar al sector servicios, en el área de salud, específicamente la Atención Médica Domiciliaria para realizar este estudio, ya que es un tema sensible para la sociedad y por lo tanto, sensibiliza a las organizaciones.

Se ha incrementado la escasez de medicamentos en el año 2017, lo que ha hecho que muchas clínicas y centros de servicios de salud que prestan servicios a domicilio busquen otras alternativas para poder surtir de los medicamentos que por la situación que atraviesa el país no es posible conseguir.

El presidente de la Federación Farmacéutica de Venezuela (Fefarven), Freddy Ceballos, aseguró que el país atraviesa una crisis humanitaria producto de las fallas en el abastecimiento de medicamentos, que estimó en un 80 % (RCN noticias, 2016).

Todo lo mencionado anteriormente es de gran relevancia para este estudio debido a que resulta importante investigar, desde el punto de vista de Recursos Humanos, cómo hacen las empresas del sector salud para seguir operativas y sobretodo qué estrategias están empleando para ser competitivas en un contexto en donde la competencia se ve cada vez más afectada debido a la falta de recursos.

Entendiendo que las empresas se crean para satisfacer necesidades, se puede afirmar que en los contextos donde existan mayores niveles de competitividad, la empresa va a depender de la calidad del Recurso Humano con el que cuenta, ya que la inversión que ha hecho y pudiera hacer en el futuro es lo único que la puede hacer distinta y mejor en su mercado de participación.

En la medida en que la empresa invierta en la capacitación de su Recurso Humano, con mira a la actualización, adaptación y desarrollo de nuevas tecnologías que incrementen la eficiencia, la consolida en el presente y la proyecta en el futuro.

Concibiendo que es de gran importancia el tema de competitividad para un industriólogo, porque las empresas son las personas, que piensan, diseñan, organizan, ejecutan, establecen elementos de control y dirigen las acciones hacia los objetivos propuestos, nos hemos planteado este estudio, para comprender las acciones de competitividad que posee una empresa actualmente operativa y que desarrolla a través de sus Recursos Humanos.

Esta investigación está basada en la Teoría del Diamante de Michael Porter que se centra en seis premisas, las cuales son: las condiciones de los factores productivos; las condiciones de la demanda; los sectores afines y auxiliares; estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; el gobierno y el azar (Porter, 1990).

Como ya se mencionó en la Introducción de este trabajo, dentro de la Teoría del Diamante se encuentra al Recurso Humano en cada una de las variables que la conforman como un factor fundamental para que las empresas logren sus objetivos y para gestionar todas las acciones estratégicas que ésta pretenda desarrollar. Por esta razón todos los factores que conforman la Teoría serán investigados para completar esta investigación.

Además, esta teoría será complementada con la Teoría del Diamante Estratégico de Francés (2002), ya que Porter plantea su teoría para países desarrollados en los cuales el Gobierno tiene un papel secundario, y Francés adapta la misma a países en vías de desarrollo en los cuales el Gobierno tiene un papel fundamental en todos los sectores económicos, como es el caso de Venezuela.

El propósito de esta investigación es realizar un estudio de caso en una empresa venezolana del sector salud, especializada en la atención medica domiciliaria, ubicada en la ciudad de Caracas, actualmente en plena capacidad de operación, para determinar, utilizando las seis premisas de Porter, qué características de sus Recursos Humanos le han permitido continuar sus operaciones en el país.

Partiendo de esta inquietud surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles son las acciones de competitividad que utiliza una empresa de Atención Médica Domiciliaria ubicada en Caracas, según la Teoría del Diamante de Michael Porter desde el punto de vista de los Recursos Humanos para el año 2018?**

OBJETIVOS

Objetivo General

- Describir las acciones de competitividad que utiliza una empresa de Atención Médica Domiciliaria ubicada en Caracas, según la Teoría del Diamante de Michael Porter desde el punto de vista de los Recursos Humanos para el año 2018.

Objetivos Específicos

- Describir las condiciones de los Factores Productivos que se vinculan con la competitividad de la empresa objeto de estudio.
- Analizar las Condiciones de la Demanda de los servicios que la empresa objeto de estudio ofrece.
- Enunciar la presencia de proveedores y empresas afines que intervienen en el mercado en el cual opera la empresa objeto de estudio.
- Examinar la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.
- Identificar las decisiones políticas de los diferentes entes gubernamentales que pueden afectar la competitividad de la empresa.
- Determinar los eventos que pueden ocurrir al azar y pueden afectar la competitividad de la empresa.
- Complementar la Teoría del Diamante de Porter a través de la Teoría del Diamante Estratégico de Francés.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En el siguiente capítulo se estarán desarrollando los conceptos que definen la Teoría del “Diamante” de Michael Porter. Además, se revisarán y desarrollarán los conceptos teóricos de las variables a estudiar en la investigación las cuales son: Condiciones de los Factores; Condiciones de la Demanda; Sectores de Afines y Auxiliares; Estrategia, Estructura y Rivalidad de la empresa; el Gobierno y el Azar.

Sin embargo, Porter considera el factor Gobierno como secundario, por lo que su teoría será complementada con el “Modelo del Diamante Estratégico” de Francés (2002), el cual otorga al Gobierno un papel principal dentro del análisis de la competitividad, por considerarlo omnipresente.

Al momento de definir cada una de las premisas que Porter expone en su teoría, se estarán adecuando a la situación de Venezuela, ya que el autor las describe en base a la situación económica de EE.UU., que es considerada una potencia mundial, mientras que Venezuela se encuentra atravesando una crisis económica para el año 2018.

La razón por la cual Porter realizó la Teoría del Diamante, publicada en de su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, es porque se preguntaba cuál era la razón de que algunas colectividades sociales, institucionales, económicas y algunas naciones avanzaban y prosperaban.

También menciona que su propósito era contribuir a la comprensión de las ventajas competitivas de las naciones o los atributos nacionales que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores y a las implicaciones tanto para las empresas como para los gobiernos.

Francés (2002) se basa en el “Modelo del Diamante” de Porter para diseñar un modelo que permita el análisis de la competitividad para los países en vías de desarrollo, como Venezuela, en los cuales el Gobierno tiene un rol fundamental.

Los países en vías de desarrollo son menos competitivos, por lo que Francés le otorga al Estado un papel más influyente y le atribuye un rol protagónico en la creación de condiciones para que estos factores puedan encausarse (Carrero Guerrero & Melchor Mujalli, 2018).

TEORIA DEL DIAMANTE DE MICHAEL PORTER (1990)

En 1980 Porter expone en su libro Estrategia Competitiva, que todas las empresas tienen estrategias competitivas, las cuales deben enfocarse hacia el mercado en el que se desarrollan (Benitez Cotas, 2012). Según Porter, las estrategias de la empresa se limitan por el entorno.

De acuerdo con el autor, lo que se quiere con la estrategia competitiva es lograr una posición competitiva dentro del sector económico al cual pertenece la empresa, para poder defenderse de las fuerzas competitivas del mercado o usarlas en su beneficio propio (Benitez Cotas, 2012).

Para el año ya mencionado, Porter propone un enfoque constituido por cinco fuerzas que dirigen la competencia en un sector: rivalidad entre empresas existentes, ingreso potencial de otras empresas, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores (Benitez Cotas, 2012).

Porter ha sido uno de los más grandes influyentes pensadores en torno al campo de la competitividad y más adelante da a conocer una de sus propuestas más notables, la denominada Diamante.

Esta teoría consiste en identificar las ventajas nacionales a través de las ventajas locales (Porter, 1990).

Porter expone que el éxito de un sector particular se alcanza en cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de la ventaja competitiva (Porter, 1990).

Estos cuatro atributos son: las Condiciones de los Factores productivos; las Condiciones de la Demanda; los Sectores Afines y Auxiliares y la Estrategia, Estructura y

Rivalidad de la empresa. Junto con otros dos factores de influencia que son el Gobierno y el Azar, se formaría el “Diamante”, que representa un sistema (Porter, 1990).

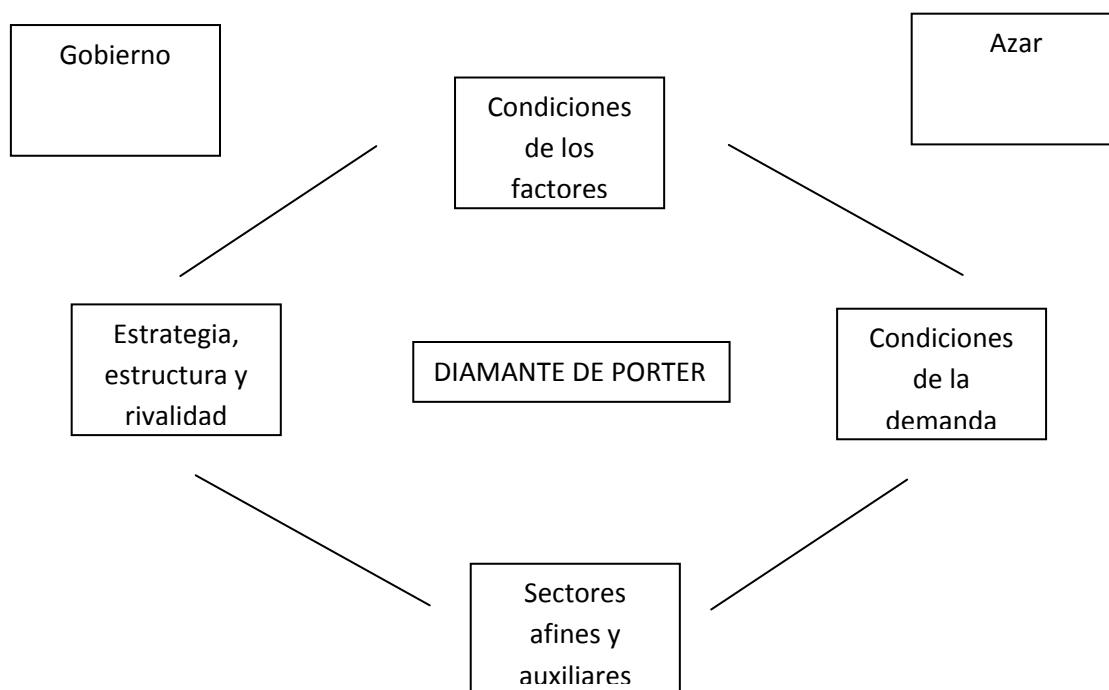


Figura 1. Diamante de Porter. Elaboración propia

Según Porter, los atributos o determinantes, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación.

A continuación se pasará a explicar con mayor profundidad las 6 premisas que el autor nos señala en su modelo.

CONDICIONES DE LOS FACTORES

Los factores de producción son los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, servicios, recursos naturales, capital e infraestructura. Es claro que la dotación de factores con que cuenta una nación tiene un papel que desempeñar en la ventaja competitiva de las empresas de esa nación (Porter, 1990).

La condición de los factores se refiere a la posición de la nación respecto a la mano de obra especializada y al capital con el que cuenta una empresa para competir en un sector dado.

Porter asegura en dicho apartado los factores que van a generar un alto posicionamiento en el mercado son los creados por la propia compañía, ya que la innovación y la creación para el autor están estrechamente ligadas a la productividad y a la ventaja competitiva.

Para efectos de este estudio se entenderá innovación y creación a la manera en cómo la empresa busca subsistir en el país como consecuencia de las políticas empleadas por parte del Gobierno, es decir, cómo las empresas buscan soluciones para poder adaptarse a la situación del país y seguir produciendo.

Porter menciona que los elementos que conforma la Condición de los Factores es muy genérica y explica que existen otros que son expresados de manera más específica, estos son la dotación de los factores los cuales son: los recursos humanos, los recursos físicos, los recursos de conocimiento y los recursos de capital. Para fines de este estudio tomaremos en cuenta los Recursos Humanos ya que estos son los que proporcionan la información pertinente para la investigación.

Esto se debe acentuar a la realidad venezolana en donde la dotación de los recursos se ve limitada debido a las políticas públicas. La mano de obra se encuentra cada vez más alejada de los intereses de la empresa y solo busca sus intereses propios. La base científica se ve afectada por la falta de suministros por parte del Gobierno. La eficacia se ha vuelto un objetivo difícil de alcanzar y la capacidad de respuesta se ha vuelto cada vez más deficiente por la falta de recursos para poder satisfacerla al lograr una respuesta rápida y efectiva.

La estrategia empresarial que se sigue en este esquema venezolano, absolutamente impredecible por el impacto de dichas políticas públicas, debe buscar innovación adaptativa a las circunstancias actuales.

CONDICIONES DE LA DEMANDA

Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce (Morffe, 2013).

Porter señala que las Condiciones de la Demanda permiten a los países una ventaja competitiva en los sectores en donde la demanda interna ofrece a las empresas locales un conocimiento en las necesidades del comprador mejor de la que pueden tener sus rivales

extranjeros. A su vez, Porter señala que la influencia más importante de la demanda interior sobre la ventaja competitiva se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador local (Porter, 1990).

Se explica de igual manera que existen 3 atributos genéricos de la demanda interior que son especialmente significativos, estos son: 1) La composición de la demanda interior, 2) la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y 3) los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domesticas de una nación.(Porter, 1990).

Para efectos de este estudio nos referiremos a condiciones de la demanda como el conocimiento que tiene la empresa objeto de estudio de las necesidades del comprador y la cantidad de clientes y se tomara en cuenta los dos primeros atributos genéricos de la demanda interior.

SECTORES AFINES Y AUXILIARES

Se refiere a la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos (Porter, 1990).

Las empresas nacionales se favorecen cuando sus proveedores son competidores globales. Los proveedores internacionales igualan el conocimiento tecnológico, lo que hace que una empresa se diferencie de otras en el uso de ese conocimiento en relación al cliente para ser mejores que las otras (Porter, 1990).

La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas constituye una fuente importante de ventajas competitivas, una empresa se puede diferenciar de empresas afines relacionadas a través de la eficiencia que tiene en el uso racional de los recursos que posee para obtener una mayor rentabilidad en comparación a las empresas de la competencia y a la vez poseer un Recurso Humano más preparado y más comprometido con los objetivos de la empresa (Porter, 1990).

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA

Porter explica de acuerdo a esta premisa que es determinante el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior (Porter, 1990).

Se entenderá por Estrategia la dirección que tiene la empresa a largo plazo, dónde quiere estar, basada en los indicadores que la misma se establezca. En este sentido, todo logro estratégico implica que tiene que hacerse adecuando la calidad de los Recursos Humanos en función de sus expectativas de logro, para lo cual utilizará tecnologías específicas que deben ser manejadas por ellos. Si la empresa quiere alcanzar sus objetivos, tiene que tener ese Recurso Humano adecuado y sólo lo puede lograr si lo forma, lo cual supone un esfuerzo extraordinario en capacitación.

Teniendo en cuenta para objetos de esta investigación que actualmente existe una situación de incertidumbre en Venezuela, la estrategia principal de las empresas pudiera ser entonces, el adiestramiento en tiempos de sobrevivencia. Aquellas empresas que utilicen el tiempo de incertidumbre, donde la mayoría reduce al mínimo la operación y la inversión, para desarrollar los talentos de sus Recursos Humanos, contarán con un personal capacitado para enfrentar un nuevo panorama con mejoras socio-económicas.

La Estructura se refiere a las condiciones vigentes en el país que permiten la creación de empresas del mismo sector (Porter, 1990).

La Rivalidad es la naturaleza de la competencia entre las empresas, que sólo se puede ver concluida dependiendo de las tecnologías que se estén usando y la calidad del Recurso Humano para manejarlas.

Por esto, la empresa debe proveerse de recursos, equipos y desarrollar Recursos Humanos propios y comprometidos para una alta calidad en el servicio e inmejorable atención al cliente. De este modo se observa que Porter tiene un sentido global de la competitividad.

Debido al control cambiario existente en Venezuela, las empresas se ven limitadas en la adquisición de insumos, por lo que no están en condiciones para una actividad competitiva internacional. Por esto se considerará como rivalidad interna aquella que se presenta entre las

empresas del mismo sector, no solo a nivel de producción sino a nivel de proveerse de recursos y desarrollar los propios absolutamente novedosos para continuar operando.

EL GOBIERNO

Las políticas económicas, así como las decisiones y actuaciones de carácter gubernamental pueden mejorar o deteriorar la ventaja nacional (Morffe, 2013).

El verdadero papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes principales. El Gobierno puede influir positiva o negativamente en cada uno de ellos.

Las Condiciones de los Factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones del estilo (Porter, 1990).

Los entes gubernamentales establecen reglamentos respecto al producto que delimitan las necesidades del comprador o influyen en ellas.

El Gobierno también suele ser un comprador importante de muchos productos para la nación, como productos de defensa, telecomunicaciones, etc. La manera en la que sea desempeñado este papel de comprador puede apoyar o perjudicar la industria nacional (Porter, 1990).

En relación a lo anterior, las decisiones del Gobierno suponen un marco de competencia regulada que solo puede diferenciarse por el compromiso con el trabajo que tenga cada empleado de cada empresa y esto solo se puede lograr con una adecuada selección y adiestramiento.

Es importante definir la ideología política del Gobierno venezolano, ya que afecta directamente a las empresas privadas en el país: “El socialismo como dogma político se basa en valores y principios muy loables. Es una ideología que plantea igualdad, plantea trabajar en función del bien común y no del particular, plantea la justicia social como piedra angular de los organismos gubernamentales y como marco de las políticas de Estado”(Rivas, 2013).

Venezuela ha pasado por varias ideologías en sus gobiernos anteriores, desde el nacionalismo en la época del ex presidente Marcos Pérez Jiménez, hasta el socialismo de Hugo Chávez.

El socialismo exige la sustitución de las empresas privada por la colectiva y pide la distribución de las riquezas igualitaria y la eliminación de las clases sociales (Economipedia, 2017).

Las acciones de tipo económico limitan o pueden limitar el trabajo de las empresas de una manera importante. Para analizar el planteamiento de Porter en la realidad venezolana tendríamos que relacionar las decisiones del gobierno con las limitantes que ponen en peligro la subsistencia de la empresa.

Desde el año 2013 hasta el año 2017 se han realizado quince (15) aumentos del salario mínimo, lo que ha traído a Venezuela incremento de la masa monetaria y una mayor inflación.

Se puede ver la importancia de esta variable para el estudio, ya que describe el impacto del Gobierno en la competitividad.

EL AZAR

Los acontecimientos casuales son importantes porque crean rupturas que propician algunos cambios en la posición competitiva. Pudiendo anular la ventaja de los competidores consolidados y creando la oportunidad para que nuevas empresas puedan ocupar sus puestos consiguiendo una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones (Porter, 1990).

Esta variable está fuera del control de las empresas, puede estar representada por nuevos inventos, mejoras en las tecnologías básicas, acontecimientos políticos externos, fuga de talento y decisiones del Gobierno.

El azar, para objetos de este estudio, será entendido como eventos no previsibles y que afectan la operación de la empresa y su competitividad.

El ingenio de las empresas ha sido dar una respuesta adecuada a las circunstancias que le permiten seguir prestando los servicios.

Es importante resaltar para este estudio que esta variable está estrechamente relacionada con la variable del Gobierno. Actualmente se ha observado que sus decisiones son impredecibles y afectan la gestión empresarial.

Otros tipos de azar pertinentes para este estudio serán las mejoras tecnológicas en donde la empresa debe estar actualizada para absorber con más facilidad los cambios progresivos que van ocurriendo y esto depende del adiestramiento.

También se tomará como un evento del azar la fuga de talento, ya que es un acontecimiento incierto sobre el cual no se tiene control.

MODELO DEL DIAMANTE ESTRATEGICO DE ANTONIO FRANCÉS

Francés (2002) propone un modelo basado en la teoría del diamante de Porter, en donde el papel del Gobierno es el principal y este influye en los demás factores. Francés adoptó ese modelo para aquellos países en vías desarrollo, ya que la competitividad que se presenta en ellos es menor a la competitividad presente en países desarrollados.

El factor Gobierno es de gran relevancia para este estudio ya que juega un papel importante para las empresas venezolanas, ya que controla todos los sectores económicos del país.

Esto ha generado un decrecimiento en los mercados, sobretodo en el mercado laboral debido a la gran fuga de talento que ha logrado como consecuencia, haciendo que la competitividad empresarial disminuya ya que, como menciona Porter, la mano de obra es un insumo necesario para competir en cualquier sector.

Para Francés el rol del Gobierno es fundamental, sobre todo en países como Venezuela, donde el Estado juega un rol relevante como promotor y facilitador de estrategias de cooperación entre sectores público y privado, y en las políticas del sector económico(Slovjov, 2014).

A continuación se muestra una representación del Diamante Estratégico de Francés.

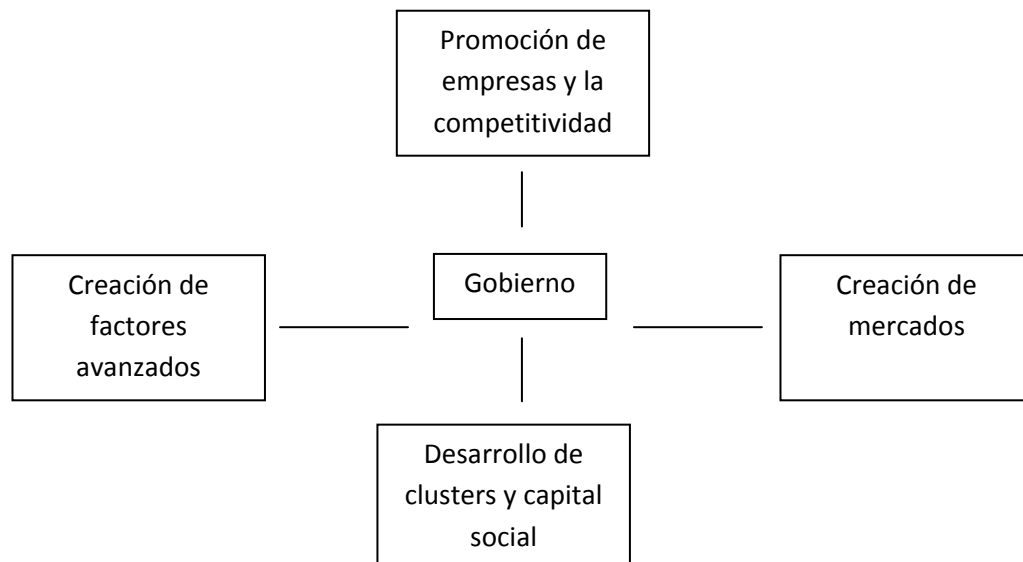


Figura 2. Diamante Estratégico de Francés. Elaboración propia

Una vez expuesta la Teoría del Diamante de Porter, y tomando en cuenta la Teoría del Diamante Estratégico de Francés, para efectos de este estudio se propone un nuevo Diamante que fusione ambas exposiciones, en donde se toma al factor Gobierno como fundamental y como un posible agente influyente dentro de todos los demás factores de la teoría de Porter, siendo los Recursos Humanos el eje fundamental del estudio de la competitividad.

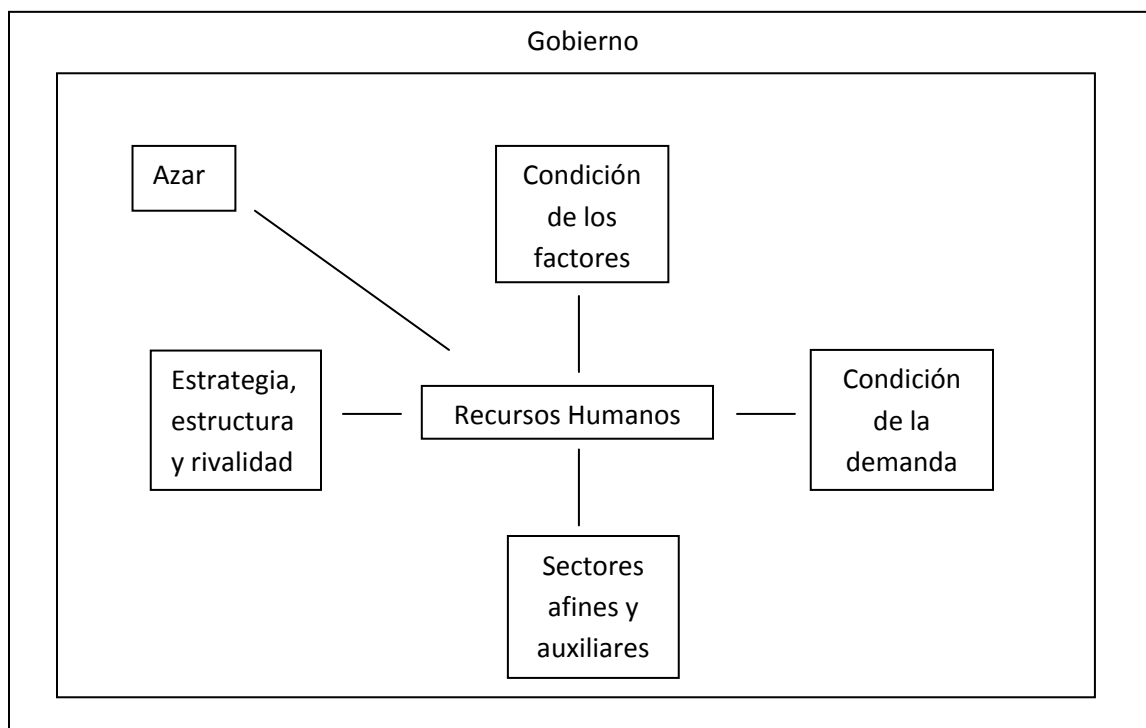


Figura 3. Propuesta de Diamante. Elaboración propia

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

TIPO DE INVESTIGACION

Para lograr el objetivo de esta investigación, se utilizó un tipo de investigación descriptiva enfocado en una empresa determinada que opera en el país. Este tipo de investigación mide de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras (variables) aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación (Tesis de Investigación, 2011).

El diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera (Shuttleworth, Explorable, 2008).

Esta investigación a su vez es no experimental ya que las variables no fueron manipuladas, se estudiaron en su ambiente natural y luego fueron analizadas. No se construyó ninguna situación, sino que se observaron las situaciones ya existentes, por lo tanto los investigadores no tuvieron control directo sobre las variables.

Además de que este estudio sea de tipo descriptivo, esta investigación se realizó como un estudio de caso. “El estudio de caso son estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”(Hernández Sampiere, Collado, & Baptista, Metodología de la investigación, 1991).

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño de investigación de este estudio fue transversal, debido a que se buscó estudiar el fenómeno de las acciones de competitividad para una empresa específica y en un momento determinado.

Esta es una forma que permite al investigador concentrarse en determinados grupos de población y entender el panorama de una forma amplia (Shuttleworth, Explorable, 2010).

UNIDAD DE ANALISIS

Para este estudio la unidad de análisis estuvo conformada por los Gerentes y Supervisores de cada uno de los departamentos que conforman una determinada empresa de Atención Médica Domiciliaria, además del Director General de la empresa, para poder así hacer una evaluación por departamento sobre la Teoría de Porter, complementada con la Teoría de Francés.

POBLACION-MUESTRA

La población se refiere “al conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Seltiz, 1974, citado por Hernández, Fernández y Baptista 1996, p.210).

Por ser un estudio de caso, la población estuvo compuesta por los Gerentes y Supervisores de cada uno de los departamentos que conforman la empresa objeto de estudio, así como el Director General de la empresa.

La muestra es un subconjunto de la población que se selecciona a través de alguna técnica de muestreo y que debe ser representativa de aquella (Bisquerra, 2009).

Para esto se determinó que la muestra a utilizar en el presente estudio sería igual a la población, por lo tanto se refiere a una muestra censal.

Según López (1999) una muestra censal es aquella porción que representa a toda la población, es decir, la muestra es toda la población a investigar (López, 1999).

Se eligió esta muestra ya que se considera que son estos quienes podían proporcionar la información necesaria para la investigación, ya que sus cargos se vinculan directamente con la estrategia empresarial según el modelo de Porter.

El método empleado para la selección de la muestra fue no probabilístico ya que la selección no se hizo al azar, si no que esta fue elegida de forma intencional por el investigador.

DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

a) Variable Condición de los Factores:

Los factores de producción son los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, servicios, recursos naturales, capital e infraestructura. Es claro que la dotación de factores con que cuente una nación tiene un papel que desempeñar en la ventaja competitiva de las empresas de esa nación (Porter, 1990).

b) Variable Condición de la Demanda:

Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce (Morffe, 2013).

c) Variable Estrategia, Estructura y Rivalidad de la empresa:

Porter nos explica de acuerdo a esta premisa que es determinante el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior (Porter, 1990).

d) Variable Sectores Afines y Auxiliares:

Se refiere a la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos (Porter, 1990).

e) Variable Gobierno:

El papel del gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes principales. El gobierno puede influir positiva o negativamente en cada uno de ellos (Porter, 1990).

f) Variable Azar:

Los acontecimientos casuales son importantes porque crean rupturas que propician algunos cambios en la posición competitiva. Pudiendo anular la ventaja de los competidores consolidados y creando la oportunidad para que nuevas empresas puedan ocupar sus puestos consiguiendo una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones (Porter, 1990).

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

A continuación se presenta la operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
Condiciones de los factores	Insumos (capital, mano de obra, tierra, etc.) necesarios para competir en cualquier sector.	<u>Mano de obra</u> especializada en las labores de la empresa	Selección de personal adecuado a las exigencias del puesto	1
				2
				3
			Capacitación adecuada a las exigencias actuales de la empresa y a innovaciones futuras	4
				5
			Cantidad de trabajadores necesarios para que la empresa opere (según diseño de la empresa)	6
				7
Condiciones de la demanda	Demanda de productos y servicios dentro del mismo sector	Conocimiento de las necesidades de los clientes	Composición de la demanda en términos de las necesidades del cliente	8
				9
				10
			Tamaño actual de la demanda en el sector y tendencia al crecimiento	11
				12

Sectores afines y auxiliares	Se refiere a la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos	Utilización de proveedores internacionales para cubrir los requerimientos de la empresa	Aprovechamiento de proveedores internacionales para las operaciones de la empresa	13
		Utilización de proveedores nacionales para cubrir los requerimientos de la empresa	Aprovechamiento de proveedores nacionales de primer nivel para las operaciones	14
		Presencia de empresas afines horizontalmente relacionadas con la empresa	Apoyo en las operaciones de empresas del mismo sector	15
Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	Estrategia: objetivos, acciones y recursos que orientan a la empresa en el largo plazo. Estructura: condiciones vigentes en el país para la creación de empresas del mismo sector. Rivalidad: competencia natural entre las empresas del mismo sector.	Objetivos	Conocimiento de la misión	16
			Conocimiento de la visión	17
			Conocimiento de los objetivos	18
			Alineación de los objetivos con la misión y visión de la empresa	19
		Acciones	Poner en práctica las decisiones para cumplir los objetivos	Entrevista
		Recursos	Calidad del Recurso	20

		disponibles	Humano de la empresa	
		Aparición y desaparición de empresas de este sector	Presencia de otras empresas del mismo sector	21
		Desarrollar Recursos Humanos que hagan la diferencia competitiva	Técnicas de desarrollo de personal que tiene la empresa	22
				23
El Gobierno	Ente regulatorio -al más alto nivel- de las políticas económicas y sociales; que influye en todas las variables.	Leyes y reglamentos que condicionan las empresas del sector	Regulaciones que promueven la producción nacional	24
				25
		Ley del Trabajo	Qué cosas de la ley del trabajo afectan la operatividad de la empresa y por consecuencia la competitividad	26
El Azar	Acontecimientos que suceden por casualidad, y que crean situaciones que propician cambios en la posición competitiva	Incorporación de nueva tecnología	Acceso permanente a la tecnología de punta	27
		Fuga de talento	Mejores condiciones laborales	28
		Decisiones impredecibles por	Capacidad que tiene la empresa de adaptarse a decisiones	29

		parte del gobierno	inesperadas por parte del gobierno que afectan directamente a la empresa	
--	--	--------------------	---	--

ESTRATEGIAS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Inicialmente se contactó al Gerente de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio, ya que se consideró era quien podía tener conocimiento sobre las acciones de competitividad que emplea la empresa basándose en su gente, para poder compararlas con la Teoría de Porter a través del complemento de la Teoría de Francés. Además se pensó que sería el Gerente de Recursos Humanos quien pudiera organizar la logística para contactar al Director de la empresa y a todos los gerentes y supervisores.

Se contactó de igual manera al Director de la empresa objeto de estudio, ya que se consideró que sería el máximo conocedor de todas las acciones que lleva a cabo la empresa para sobrevivir la situación actual del país.

Para la investigación se decidió elegir dos instrumentos de recolección de información: las entrevista ssemi-estructuradas y la aplicación de encuestas, cuyos resultados serían analizados para lograr los objetivos del estudio.

FACTIBILIDAD

La investigación fue factible ya que:

- Se tuvo el tiempo necesario para la recolección, análisis y procesamientos de los datos.
- El estudio necesitó de un presupuesto bajo para llevarse a cabo.
- Se tenía acceso a la bibliografía necesaria.
- Se tenía acceso al objeto de investigación y a la unidad de análisis.

CONSIDERACIONES ETICAS

Se respetó la autoría manteniendo los valores éticos de todas las ideas citadas en la investigación. Se mantuvo una misma línea de investigación, siendo esta transversal, no experimental. Se respetaron las condiciones de la empresa objeto de estudio y se mantuvo la confidencialidad que la misma exigió.

CAPITULO IV

PRESENTACION, ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis y la discusión de los resultados. En primer lugar, se organizó la información obtenida a través de los cuestionarios usados para medir las variables a estudiar. Para esto se utilizó el programa SPSS, en su versión 22 para Windows. Los resultados están apoyados por tablas y gráficos para facilitar la comprensión e interpretación.

Con el fin de alcanzar los objetivos específicos planteados en este estudio se realizó el análisis de todos los resultados arrojados por la realización de una encuesta que fue aplicada a una muestra conformada por 12 Gerentes y Supervisores y dos entrevistas semi-estructuradas realizadas cada una al Director General de la empresa y al Gerente de Recursos Humanos de la misma.

Para enriquecer el estudio algunas de las variables que arrojaron diferencias entre las respuestas de los encuestados fueron cruzadas con alguna de las variables demográficas, con el fin de buscar alguna explicación para tal diferencia. Aquellas variables a las que el 100% de los encuestados respondieron a una misma opción unánimemente o en las que se obtuvo más del 80% de acuerdo entre los encuestados no fueron cruzadas con variables demográficas ya que no resulta pertinente.

FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para medir las acciones de competitividad en una empresa de Atención Médica Domiciliaria, ubicada en Caracas, en el año 2018, desde el punto de vista de RRHH y a través de la Teoría del Diamante de Michael Porter fue utilizado un instrumento ya elaborado por Andrés Lorenzo Slovjov en el año 2014 para la realización de su Maestría en el IESA, investigación titulada Identificación de oportunidades de negocio en la industria del Plástico en Venezuela y que fue desarrollada bajo la Teoría de Porter. No fue necesaria la realización de una prueba piloto ya que este instrumento fue probado y ejecutado anteriormente.

Sexo

Como se observa en el Gráfico 1, la mayoría de Gerentes y Supervisores son del sexo masculino con un porcentaje del 65%, mientras que el 37% son del sexo femenino.

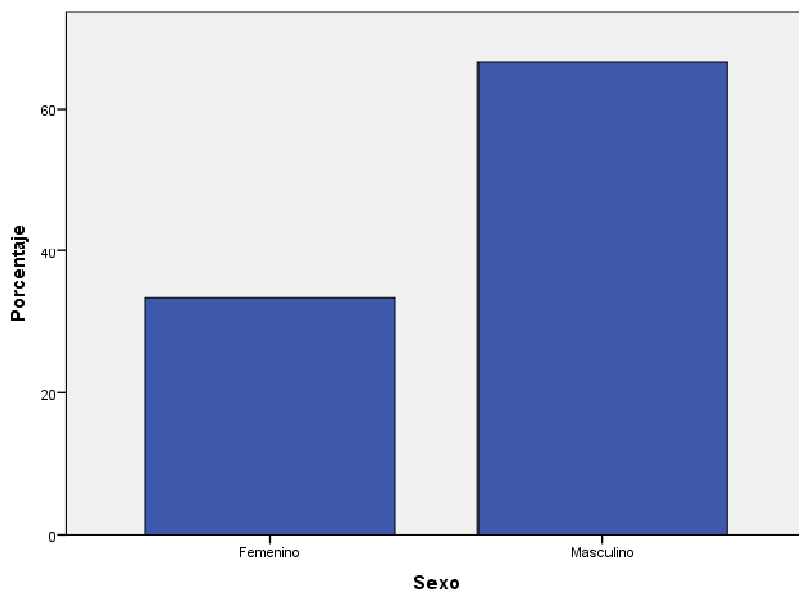


Gráfico 1. Sexo

Nivel Académico

De acuerdo con los resultados observados en la siguiente tabla se observa que el mayor porcentaje de los encuestados tiene un nivel académico Universitario, específicamente el 41,7%. Luego se observa que el 33,3% tiene un nivel de Técnico Superior, el 16,7% representa a aquellos encuestados que han realizado un Post-Grado y el 8,3% de la muestra sólo tiene título de Bachiller.

Nivel académico

	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	1	8,3
TSU	4	33,3
Universitario	5	41,7
Post Grado	2	16,7
Total	12	100,0

Tabla 1. Nivel académico

Años de Experiencia Laboral en la empresa

En el siguiente cuadro se puede observar que 6 de los encuestados tiene de 10 a 14 años de experiencia laboral dentro de la empresa objeto de estudio. Además existen 3 trabajadores que tienen de 5 a 9 años dentro de la empresa; a continuación 2 personas tienen de 0 a 4 años como parte de la empresa y, por último, 1 persona cuenta con una experiencia laboral en la empresa de 20 a 24 años. Esto quiere decir que se refiere a una empresa de alta rotación, ya que sólo el 8,3% está en el rango más alto de antigüedad. En la siguiente tabla se expresan los porcentajes.

Años de experiencia laboral

	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 4 años	2	16,7
De 5 a 9 años	3	25,0
De 10 a 14 años	6	50,0
De 15 a 19 años	0	0
De 20 a 25 años	1	8,3
Total	12	100,0

Tabla 2. Años de experiencia laboral en la empresa

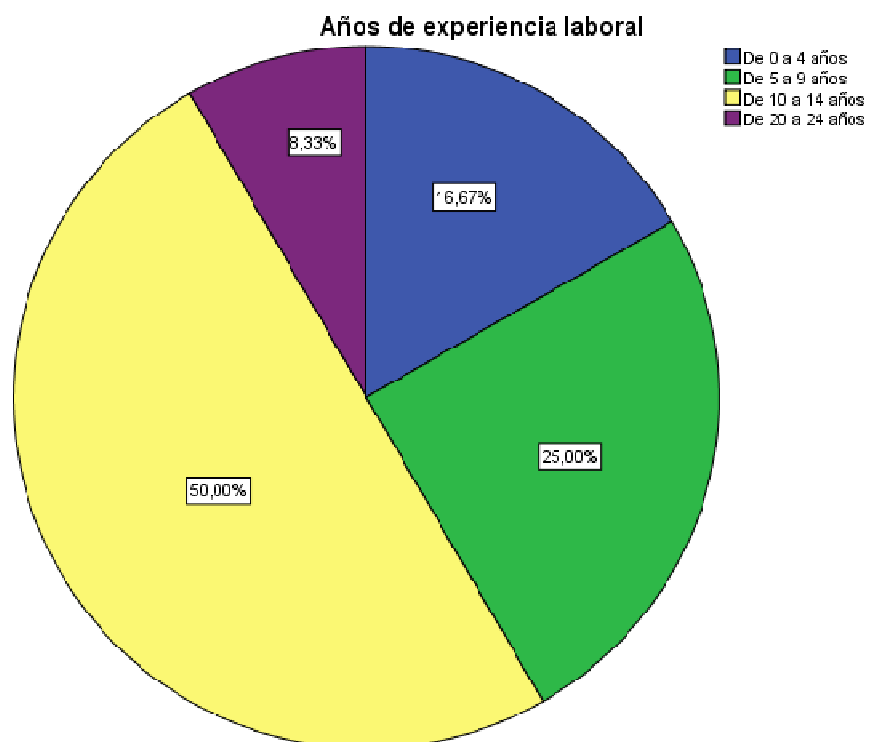


Gráfico 2. Años de experiencia laboral en la empresa

Condición de los factores

En la siguiente tabla se muestra el resultado arrojado por la encuesta sobre el Proceso de Selección de Personal de la empresa objeto de estudio. El 100% de los encuestados afirma que la empresa cuenta con un Proceso de Selección de Personal establecido, y además que este proceso se cumple. Este Proceso fue establecido en años anteriores por la Gerencia de Recursos Humanos, y la misma se asegura de su cumplimiento para garantizar una selección óptima, y de acuerdo con los encuestados se observa esta afirmación.

¿La empresa cuenta con un proceso de selección de personal?*¿Se cumple este proceso?

	¿Se cumple el proceso?	Porcentaje
	Si	
¿La empresa cuenta con un proceso de selección de personal?		
Si	12	100,00
No	0	0
Total	12	100,0

Tabla 3. Proceso de selección de personal

Continuando con el análisis del Proceso de Selección de Personal de la empresa, se pudo notar que 11 de los encuestados afirma que la empresa cuenta con las Descripciones de Cargo de todos los cargos de la misma, y, que además, estas son usadas como apoyo para llevar a cabo las entrevistas a candidatos, ya que la empresa quiere contar cada día con personal más calificado. Sólo 1 encuestado niega que la empresa cuente con las Descripciones de todos los Cargos. El Gerente de Recursos Humanos mencionó que no están descritos todos los cargos, ya que actualmente se está creando un nuevo cargo el cual no tiene la descripción hasta el momento de recoger la información. En la siguiente tabla se muestran los resultados para una mejor comprensión.

¿Tiene la empresa descritos todos los cargos? * ¿Para el proceso de selección de personal, se utiliza como apoyo para la entrevista la Descripción de Cargos?
Tabulación cruzada

		¿Para el proceso de selección de personal, se utiliza como apoyo para la entrevista la Descripción de Cargos?	
		Si	Total
¿Tiene la empresa descritos todos los cargos?	Si	11	11
	No	1	1
	Total	12	12

Tabla 4. Descripción de Cargo como apoyo para la entrevista

En el siguiente cuadro, se puede observar como todos los trabajadores que fueron encuestados consideran que la mano de obra seleccionada y capacitada de forma adecuada, si es un factor determinante para crear una ventaja competitiva. En la empresa objeto de estudio se le da una alta importancia a la Capacitación, ya que considera que es la base de la organización, al tener personal más capacitado se ofrecerán servicios de mayor calidad.

¿Considera usted que la mano de obra seleccionada y capacitada de forma adecuada es un factor determinante para crear una ventaja competitiva?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100,0
No	0	0
Total	12	100,0

Tabla 5. Mano de obra como factor determinante de la competitividad

Como se muestra en la Tabla 22, el 100% de los encuestados afirma que al momento de ingresar a la empresa se hace una revisión de la capacitación previa que ha tenido el empleado antes de ingresar y la compara con las exigencias del puesto, esto para poder medir

el nivel de formación previa para el puesto y poder ajustarlo de acuerdo a las exigencias del puesto actual.

En el momento de ingresar a la empresa, ¿se revisa la capacitación que ha recibido el empleado antes de ingresar y la compara con las exigencias del puesto?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100,0
No	0	0
Total	12	100,0

Tabla 6. Capacitación previa vs. Exigencias del puesto actual

También se obtuvo como resultado que el 100% de los encuestados afirma que la empresa ofrece capacitación constante al personal para mantenerlo actualizado de acuerdo a las exigencias de los cambios. Tanto a nivel Directivo como a nivel de la Gerencia de RRHH se piensa que al contar con un personal capacitado ya se tiene una ventaja competitiva en el mercado.

¿La empresa ofrece constantemente capacitación al personal para mantenerlo actualizado de acuerdo a las exigencias de los cambios?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100,0
No	0	0
Total	12	100,0

Tabla 7. Capacitación constante

Asimismo, los encuestados afirmaron que la empresa ofrece capacitación en forma de inducción, técnica, motivacional y crecimiento personal, de acuerdo a las siguientes frecuencias y porcentajes:

	Frecuencia	Porcentaje
Inducción	11	91,67
Técnica	11	91,67
Motivación	10	83,33
Crecimiento personal	10	83,33
Otro	0	0

Tabla 8. Áreas en las que se ofrece capacitación

Se pudo conocer que la empresa hace un gran énfasis en sus procesos de capacitación, ya que consideran que es a través de éste que se pueden formar Recursos Humanos eficientes, que conozcan la empresa, sus objetivos, estrategias y además conozcan sus tareas y la importancia de las mismas para la operatividad de la empresa.

Además, de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta, los Gerentes y Supervisores encuestados comentan que, en función de la situación-país, la empresa cuenta con Recursos Humanos con un alto nivel de calidad y con mucha experiencia laboral gracias a la importancia que se le da a los procesos de selección y de capacitación.

Se puede notar en el Gráfico 3 que el 91,7% de los encuestados considera que la empresa cuenta con la cantidad necesaria de empleados para mantener sus operaciones, mientras que el 8,3% está en desacuerdo con este planteamiento.

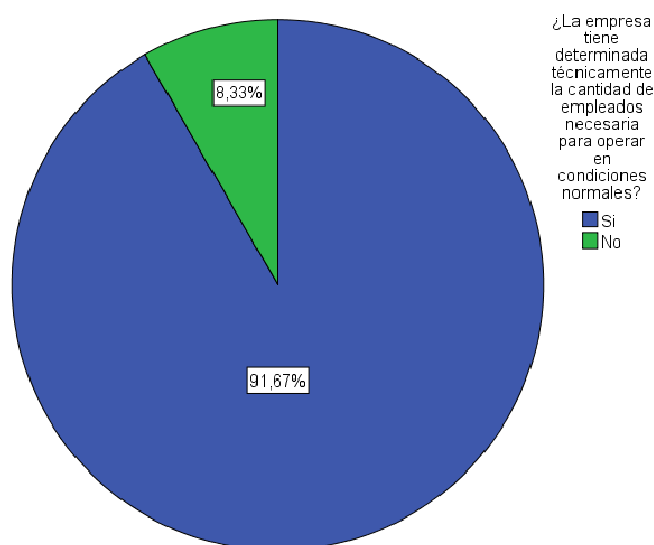


Gráfico 3. Cantidad necesaria de empleados para mantener operaciones

Condición de la demanda

De acuerdo a la condición de la demanda, se puede querer evaluar el conocimiento de las necesidades del cliente por parte del personal que conforma la empresa objeto de estudio, y además el tamaño del sector económico al que pertenece la empresa.

En primer lugar se obtuvo que el 100% de los encuestados afirma que el sector económico en el que se encuentra esta empresa de atención médica domiciliaria es el sector servicios, dentro del área de salud. Además todo el personal conoce los servicios ofrecidos por la empresa, ya que tanto la Directiva como la Gerencia de RRHH se encargan de que esto suceda, ya que coinciden con el planteamiento de Porter al pensar que se logra una diferencia competitiva al conocer y entender con claridad estos dos factores.

Al preguntar a los miembros que conforman la muestra de estudio su opinión sobre los cambios en el sector económico al que pertenece la empresa objeto de estudio, se obtuvo que 9 personas piensan que el sector ha tenido cambios rápidos, motivados principalmente por la situación económica que atraviesa el país, ya que se debe adaptar constantemente a los precios y a la búsqueda de materiales e insumos para la subsistencia, y luego, también algunos opinan que estos cambios rápidos están motivados por las necesidades de adaptación a las exigencias de los clientes, al acceso a la nueva tecnología y a la presencia de un personal cada vez más capacitado. Quienes afirman que los cambios son lentos basan su opinión en la situación del país, que no permite que las empresas crezcan y se desarrollen.

¿ Como cree usted que han sido los cambios en el sector económico al que pertenece la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
No ha tenido cambios	0	0
Ha tenido cambios lentos	3	25
Ha tenido cambios rápidos	9	75
Total	12	100

Tabla 9. Cambios en el sector económico

En la siguiente tabla se muestra el resultado en frecuencias y porcentajes de la opinión de los encuestados sobre el número de empresas que existen en el sector económico al que pertenece la empresa objeto de estudio.

En su opinión, el número de empresas que existen en el sector económico al que pertenece la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Se mantiene	2	16,7
Ha disminuido	10	83,3
Ha aumentado	0	0
Total	12	100,0

Tabla 10. Número de empresas pertenecientes al mismo sector económico

Al preguntar a los encuestados su opinión sobre el número de empresas que existen en el mismo sector económico al que pertenece la empresa objeto de estudio, se obtuvo como respuesta que el 83,3% considera que dicho número ha disminuido mientras que el 16,7% considera que se mantiene estable. Quienes piensan que el número ha disminuido lo hacen convencidos que ha sido por los altos costos de mantenimiento de las estructuras y unidades, fuga de talento y crisis económica promovida por la gestión del Gobierno actual. Quienes afirman que el número de empresas del sector se ha mantenido se apoyan en que gracias a la “mística” de los Recursos Humanos algunas empresas se mantienen operando.

Sectores afines y auxiliares

Para medir la presencia de sectores proveedores o sectores afines a la empresa que sean internacionalmente competitivos se tienen los siguientes resultados y análisis:

En primer lugar se pudo conocer, que el 100% de los encuestados afirma que la empresa no cuenta con proveedores internacionales, y a su vez, afirman que los proveedores de la misma son nacionales. Esto se muestra en las tablas 11 y 12 en manera de frecuencias y porcentajes para facilitar la comprensión.

Gracias a la entrevista con el Director General se pudo conocer que esta información es correcta, ya que la empresa no posee proveedores internacionales, todos sus proveedores son nacionales. Sin embargo, esto no quiere decir que esos mismos proveedores sean importadores, ya que se conoce que actualmente, por la situación del país, no se encuentran insumos producidos en el país. La mayoría de estos proveedores nacionales son privados, a excepción de los proveedores de servicios públicos.

¿La empresa cuenta con proveedores internacionales?

	Frecuencia	Porcentaje
No	12	100,0
Si	0	0

Tabla 11. Presencia de proveedores internacionales

¿La empresa cuenta con proveedores nacionales?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100,0
No	0	0

Tabla 12. Presencia de proveedores nacionales

De acuerdo a los resultados que se observan en la Tabla 13 y el Gráfico 4, el 58,3% de la muestra afirma que existe apoyo entre las empresas que operan en el mismo sector, un 33,3% apuesta por lo contrario, y el 8,3% no sabe si existe o no este tipo de apoyo.

En su opinión, ¿existe apoyo entre las empresas que operan en el mismo sector?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	58,3
No	4	33,3
No sabe	1	8,3
Total	12	100,0

Tabla 13. Apoyo entre las empresas del mismo sector

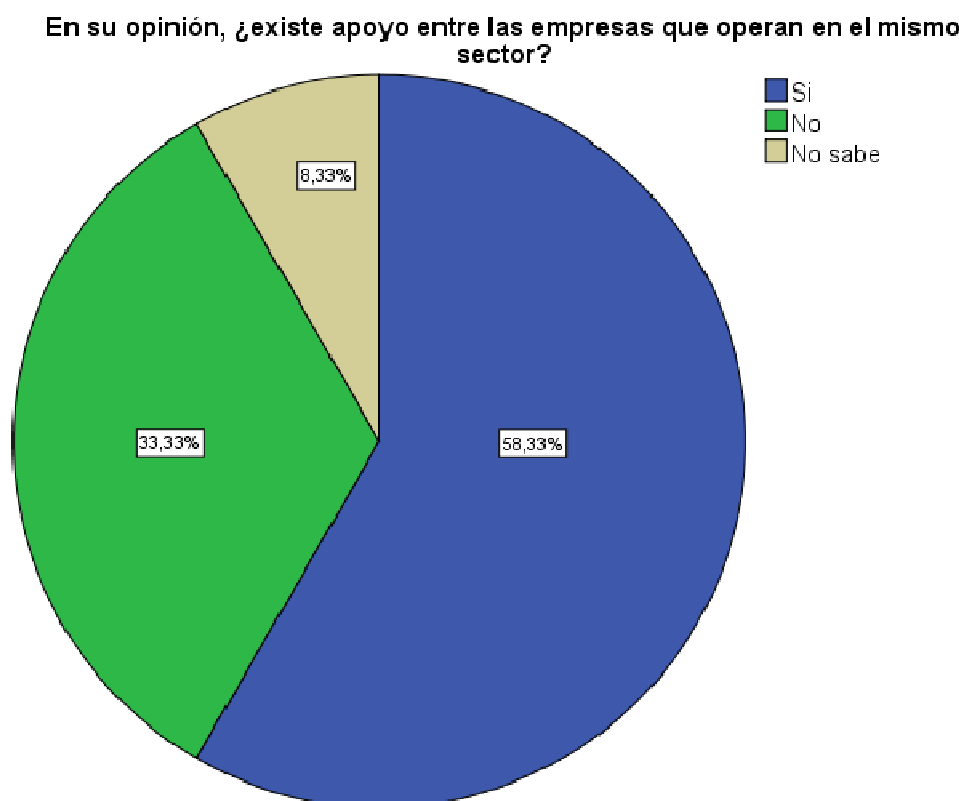


Gráfico 4. Apoyo entre las empresas que operan en el mismo sector

De acuerdo al Director General de la empresa, las empresas afines se prestan apoyo mutuo, en especial en la parte de traslados de pacientes a través de ambulancias. Sin embargo,

siempre se tiene cuidado a la hora de prestar este apoyo, porque está en riesgo el nombre de la empresa si los paramédicos de la empresa competidora no prestan un buen servicio. Sin embargo, el Director está convencido de que este apoyo vuelve a su empresa mas competitiva, porque está siendo capaz de cubrir las necesidades del mercado que otro competidor no puede y además que este se ve en la necesidad de pedir ayuda.

Esto hace que la empresa se vuelva un fuerte competidor y que empiece a tomar las riendas del mercado.

Estrategia, estructura y rivalidad

El 100% de los encuestados afirma conocer la misión, visión y los objetivos de la empresa y también consideran que las estrategias de la empresa están alineadas con las necesidades del mercado. Esto en primer lugar ya que la Directiva y la Gerencia de RRHH se preocupan porque todos los miembros de la organización tengan conocimiento de estos factores ya que de esta forma se establece una identidad y compromiso con la empresa. Además al conocer lo que la empresa desea lograr, los Recursos Humanos se enfocan en trabajar por cumplir esos objetivos y hacerlo bajo los lineamientos de la empresa.

¿Conoce usted la misión de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100,0
No	0	0
Total	12	100,0

Tabla 14. Conocimiento de la misión de la empresa

¿Conoce usted la visión de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100,0
No	0	0
Total	12	100,0

Tabla 15. Conocimiento de la visión de la empresa

¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100,0
No	0	0
Total	12	100,0

Tabla 16. Conocimiento de los objetivos de la empresa

Se pudo conocer que el 100% de los encuestados afirma que las estrategias de la empresa están alineadas con las necesidades del mercado, esto ya que al ser una empresa de servicios deben enfocar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de sus clientes para poder mantenerse operativa.

¿Considera que las estrategias de la empresa están alineadas con las necesidades del mercado?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100,0
No	0	0
Total	12	100,0

Tabla 17. Estrategias de la empresa

De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas, el 58,3% considera que el sector económico en el que se encuentra la empresa es un sector en decrecimiento, ya que cada vez existen menos empresas dentro del mismo sector. Un 33,3% afirma que existe una estabilidad dentro del sector, sosteniendo una opinión de que no existen mayores cambios en el mismo y un 8,3% considera que es un sector en crecimiento, ya que al haber un número reducido de empresas en el sector, existe una oportunidad para el crecimiento.

En su opinión, el sector económico al que pertenece la empresa es un sector

	Frecuencia	Porcentaje
Estable	4	33,3
En crecimiento	1	8,3
En decrecimiento	7	58,3
Total	12	100,0

Tabla 18. Estabilidad del sector económico

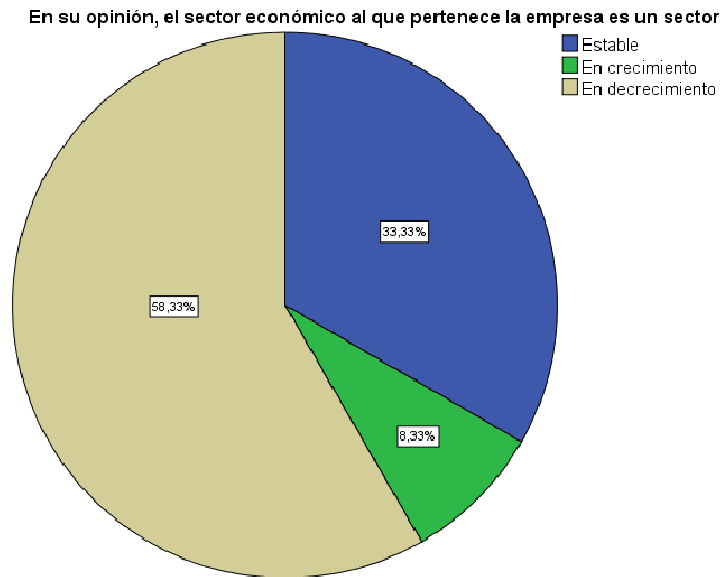


Gráfico 5. Estabilidad del sector económico

Según los resultados obtenidos a través de las encuestas, se puede notar que al preguntarle a los encuestados su opinión acerca de la estabilidad del sector económico al que pertenece la empresa, el 58,3% afirma que es un sector en decrecimiento, mientras que el 33,3% menciona que es un sector estable y el 8,3% alega que el sector está en crecimiento.

Según sus opiniones personales, cada día es más difícil para las empresas sobrevivir a la situación política y económica del país, por lo tanto muchas empresas del sector se han visto obligadas a cerrar sus operaciones. Sin embargo, la empresa objeto de estudio ve la crisis como una oportunidad, ya que cuando haya una mejora en la situación ya ellos serán una empresa establecida, reconocida y más fuerte.

Dentro de las estrategias de competitividad de la empresa, se pudo conocer y a su vez reafirmar los resultados anteriores, que la empresa le otorga una gran importancia a la Capacitación, y la usa como una técnica para marcar una diferencia competitiva en el mercado, ya que la Gerencia de RRHH y la Directiva consideran que sólo a través de sus Recursos Humanos lograrán ser competitivos

¿La empresa aplica técnicas de formación de personal en función de marcar una diferencia competitiva en el mercado a través de sus RRHH?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	91,7
No	1	8,3
Total	12	100,0

Tabla 19. Formación de personal para marcar una diferencia competitiva en el mercado

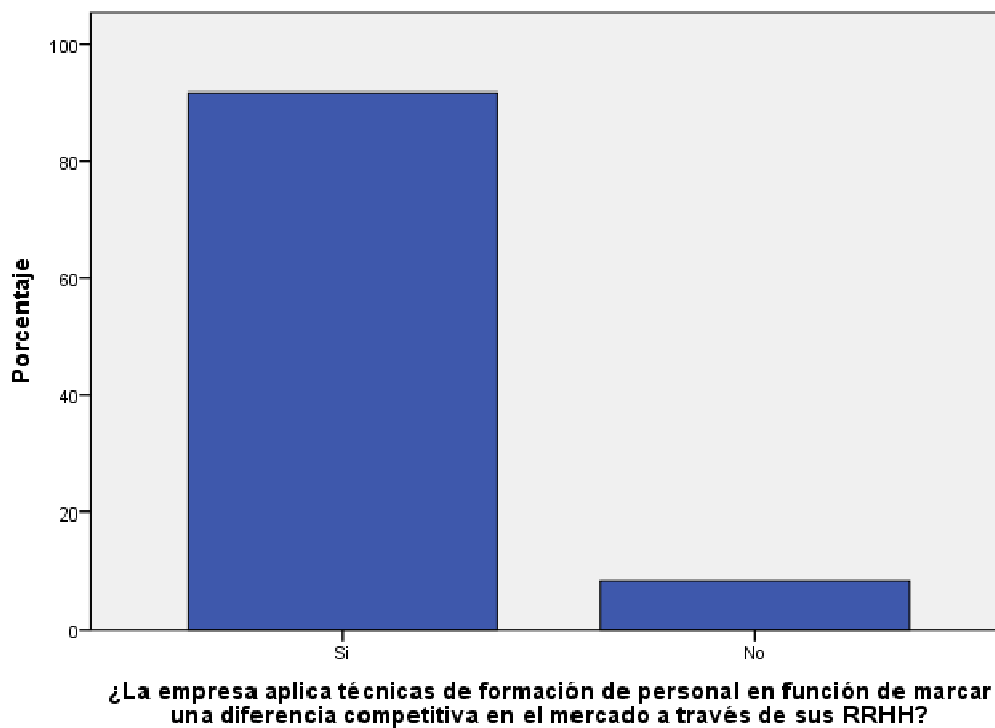


Gráfico 6. Aplicación de técnicas de formación

Además, como se observa en la siguiente tabla, el 100% de los encuestados afirma que la empresa cuenta con Programas de Capacitación como instrumento para mantener actualizado el conocimiento necesario de acuerdo a las exigencias del mercado.

¿La empresa cuenta con Programas de Capacitación como instrumento para mantener actualizado el conocimiento necesario de acuerdo a las exigencias del mercado?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100,0
No	0	0
Total	12	100,0

Tabla 20. Desarrollo de Programas de Capacitación

Otra forma de sustentar la importancia que le otorga la empresa a la capacitación del personal, es la que se obtuvo al preguntarle a los encuestados si la empresa aplica técnicas de formación de personal en función de lograr una ventaja competitiva en el mercado a través de sus Recursos Humanos, ya que se obtuvo como resultado que el 91,7% afirma que esto es correcto, mientras que solo el 8,3% niega esta situación.

¿La empresa aplica técnicas de formación de personal en función de marcar una diferencia competitiva en el mercado a través de sus RRHH?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	91,7
No	1	8,3
Total	12	100,0

Tabla 21. Desarrollo de técnicas de formación de personal para crea ventaja competitiva

Gobierno

A la hora de estudiar la variable Gobierno, se hace especial énfasis en la Teoría del Diamante Estratégico de Francés (2002), ya que, como se ha mencionado, el Gobierno es un ente totalmente influyente en aquellos países en vías de desarrollo. Es por esto que los resultados que se mostrarán a continuación están relacionados con la influencia del Gobierno en la gestión empresarial.

¿El sector económico al que pertenece la empresa tiene regulaciones gubernamentales?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	91,7
No	1	8,3
Total	12	100,0

Tabla 22. Regulaciones gubernamentales en el sector económico

El 91,7% de los encuestados afirma que el sector económico al que pertenece la empresa tiene regulaciones gubernamentales, y además el 66,7% afirma que el Gobierno ha ejercido un rol controlador frente a la gestión empresarial. Es importante destacar, que estas regulaciones a las que se refieren los encuestados son inherentes al sector económico al que pertenece la empresa, ya que son regulaciones ligadas a la salubridad y estructura de las instalaciones, al correcto desecho de residuos médicos o muestras biológicas, cumplimiento de las Leyes de Tránsito para Ambulancias y demás temas propios de este sector.

Pero en las entrevistas realizadas al Gerente de Recursos Humanos y al Director, comentan que el sector recibe regulaciones gubernamentales indirectas ya que cada vez que el Gobierno toma decisión en algo, ellos y muchas otras empresas se ven afectas.

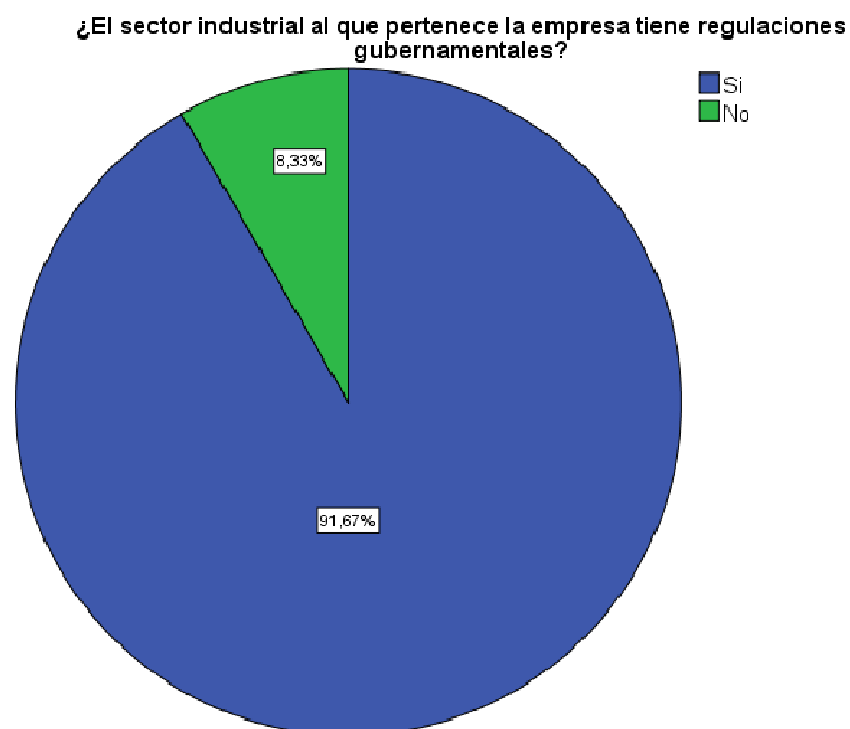


Gráfico 7. Regulaciones gubernamentales en el sector económico

Se pudo conocer, que el 66,7% de los encuestados considera que el Gobierno tiene un rol Controlador/Organizador sobre la gestión empresarial, mientras el 33,3% considera que es neutral. En la entrevista realizada al Director General y al Gerente de RRHH se obtuvo información de que el Gobierno, a pesar de no influir directamente en toda la gestión de la empresa, ejerce un papel controlador, sobretudo en el tema de los salarios, y sobre los temas inherentes al sector salud que ya fueron mencionados. Esto se puede apreciar en la siguiente tabla.

Indique, de acuerdo a su opinión, el rol del Gobierno en relación a la gestión empresarial

	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	4	33,3
Controlador/ Organizador	8	66,7
Promotor/Impulsor	0	0
Total	12	100,0

Tabla 23. Rol del Gobierno en relación a la gestión empresarial

De acuerdo a la opinión de los encuestados, el 91,7% afirma que las Leyes del Trabajo promulgadas por el actual Gobierno Inhiben la operatividad de la empresa, esto motivado principalmente por las leyes de inamovilidad laboral, aumentos salariales constantes. Sin embargo, el 8,3% que afirma que las Leyes del Trabajo promueven la actividad de la empresa sustenta su postura en que gracias a estas leyes otras empresas deben ofrecer seguridad a sus empleados y un servicio médico, y de esta forma contratan a las empresas de atención médica domiciliaria.

En su opinión, las Leyes del Trabajo promulgadas por el actual Gobierno, ¿promueven o inhiben la operatividad de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Promueven	1	8,3
Inhiben	11	91,7
Total	12	100,0

Tabla 24. Promoción o inhibición de la operatividad por parte de las Leyes del Trabajo

El Azar

Al encuestar a los Gerentes y Supervisores sobre las situaciones propias del azar y la capacidad de la empresa de adaptarse a los cambios que esto pueda ocasionar se tuvo como resultado que el 66,7% de la muestra considera que la empresa tiene acceso a la tecnología de punta, en especial en el área de telecomunicaciones e informática, ya que la forma de contactar a la empresa es a través de un centro de comunicaciones telefónicas, y sin un óptimo funcionamiento de éste la empresa no pudiera llevar a cabo sus funciones, lo que demostraría que no tiene acceso a la tecnología. El 33,3% considera que la empresa no tiene acceso a tecnología de punta

¿Considera que la empresa tiene acceso a la tecnología de punta?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	66,7
No	4	33,3
Total	12	100,0

Tabla 25. Acceso a la tecnología de punta



Gráfico 8. Acceso a la tecnología de punta

Cargo actual*¿Considera que la empresa tiene acceso a la tecnología de punta?
tabulación cruzada

		¿Considera que la empresa tiene acceso a la tecnología de punta?	
		Si	No
Cargo actual	Gerente de departamento	4	3
	Supervisor de departamento	4	1
Total		8	4

Tabla 26. Comparación entre cargo actual y acceso a la tecnología de punta

Se considera que el conocimiento sobre el acceso a la tecnología de punta es inherente a la gerencia. Resulta interesante saber qué piensa quienes ejercen un rol gerencial respecto a este tema, es por esto que se hace el cruce entre la variable demográfica del cargo con el ítem correspondiente a la medición sobre este acceso. Encontrando así que 3 gerentes consideran que a pesar de que la empresa tiene acceso a la tecnología, esta no es la más avanzada.

Se pudo conocer que el 91,7% de la muestra afirma que actualmente existe una fuga de talento motivada a la búsqueda de mejores condiciones laborales, mientras que el 8,3% niega esta situación. Además de ésta, los encuestados comentan que otras razones que motivan la fuga de talento son la inseguridad, acceso difícil a programas de salud, alto costo de la vida y bajo nivel adquisitivo y demás condiciones socio-económicas en declive.

En su opinión, ¿existe actualmente una fuga de talento motivada a la búsqueda de mejores condiciones laborales?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	91,7
No	1	8,3
Total	12	100,0

Tabla 27. Fuga de talento

Gracias a la entrevista con el Director General y el Gerente de RRHH se obtuvo información de que otra razón que impulsa la fuga de talento es que el personal médico de la

empresa decide marcharse para ampliar sus conocimientos y realizar estudios superiores que impulsen su crecimiento profesional.

También comentan que una de las soluciones que encontraron para esta situación fue la contratación de médicos con edades superiores a los 40 años, ya que consideran que en esta etapa de la vida las personas buscan estabilidad y la posibilidad de contar con un trabajo que les permita mantener su calidad de vida, de esta forma han podido disminuir la fuga de talento dentro de la empresa, además de contar con un personal con una gran experiencia laboral.

Esto indica que la empresa tiene una gran capacidad de adaptarse a los cambios imprevistos que puedan ocurrir por eventos del azar, además de que los encuestados opinan que el Recurso Humano con el que cuenta la empresa está altamente identificado y comprometido con la misma, y por esto trabajan duramente a pesar de las situaciones que se presenten.

Comparación entre gestión empresarial vs. Gobierno

A continuación se presenta una tabla comparativa donde se incluyen las actividades inherentes a la gestión de las empresas y las acciones del gobierno que demostraron a través del anterior análisis de resultados el rol absolutamente influyente del Gobierno.

Gestión empresarial	Gestión gubernamental
• Proceso de Selección de Personal • Proceso de Capacitación de personal • N° de empleados necesarios para mantener operaciones • Estrategia de la empresa • Conocimiento de las exigencias de los clientes • Conocimiento de los servicios que ofrece la empresa • Identificación del sector económico al que pertenece la empresa • Apoyo en empresas del mismo sector económico • Alineación de los objetivos de la empresa con las necesidades del mercado • Desarrollo de los Recursos Humanos propios de la empresa • Capacidad que tiene la empresa de adaptarse a los cambios	• Leyes del Trabajo que afectan la condición de la mano de obra (Ley de Inamovilidad Laboral, constantes aumentos salariales) • Regulaciones gubernamentales • Decisiones políticas que generan incertidumbre • Fuga de talento en búsqueda de mejor calidad de vida • No acceso a divisas para adquisición de tecnología de punta • Gobierno con rol controlador de todos los sectores económicos

Tabla28. Comparación entre gestión empresarial y gestión gubernamental

Luego de observar la tabla anterior, se puede confirmar la existencia del Gobierno nacional como un agente totalmente influyente en toda la gestión empresarial. Se pudo notar que la empresa objeto de estudio desarrolla constantemente acciones que le permitan mantener sus operaciones y mejorar su competitividad para sobreponerse ante todas las decisiones gubernamentales y la consecución de un ambiente de incertidumbre en el país, esto como un refuerzo de la posición de Francés respecto a la influencia del Gobierno.

También se puede observar que toda la gestión empresarial es desarrollada a través de los Recursos Humanos, demostrando que son un factor totalmente imprescindible para satisfacer las necesidades de la empresa y permitir el logro de sus objetivos a pesar de las dificultades que se puedan presentar por la gestión gubernamental.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

“El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.”(Universidad del Istmo Guatemala, 2005)

La presente investigación utilizó la Teoría del Diamante de Porter aplicada a una empresa de Asistencia Médica Domiciliaria, perteneciente al sector servicios, en la cual se buscaba estudiar la competitividad a través de sus Recursos Humanos. Esto se completó además con la Teoría del Diamante Estratégico de Francés, quien complementa la teoría de Porter para poder aplicarla a países Latinoamericanos. La finalidad del modelo de Porter es reflejar la competitividad de una nación, región o empresa y cómo esta puede generar ventajas competitivas.

Como se menciona al principio del capítulo, todos los componentes del diamante de Porter influyen en los otros. El modelo de Porter se mantiene como eje central de la investigación, anexando el aporte de Francés, que incorpora la variable Gobierno como un ente influyente de manera determinante en todas las demás variables.

En la empresa objeto de estudio se pudo observar luego de aplicar el modelo de Porter, que la capacidad de operación de la empresa es pequeña. Por lo tanto esto puede explicar los resultados “planos”, ya que las diferencias que mostraron fueron muy pequeñas y todos los encuestados presentaron estar de acuerdo en la mayoría de las preguntas.

En la empresa existe un alto nivel de comunicación directa para el manejo de los problemas y situaciones cotidianas, por lo tanto, esto pudiera ser otra explicación sobre los resultados “planos” antes mencionados, ya que todo el personal está enterado permanentemente de la dinámica de la empresa.

Para llegar a los resultados se procedió a la obtención y análisis de datos que permitieron dar respuesta a la pregunta de investigación. La discusión y el análisis de los resultados, una vez comparados los objetivos, las entrevistas realizadas al Director General de la empresa y al Gerente de Recursos Humanos y las encuestadas realizadas a la población escogida, permitieron las siguientes conclusiones:

En relación al primer objetivo específico: Describir las Condiciones de los Factores Productivos que se vinculan con la competitividad de la empresa objeto de estudio.

Se concluye que las condiciones de los factores que se vinculan con la competitividad de la empresa desde el punto de vista de los Recursos Humanos se encuentran en la Selección del Personal, Capacitación del Personal y Cantidad de Trabajadores necesarios para operar, haciendo énfasis en la capacitación ya que esta es considerada, por la empresa, como el factor más importante para ser competitiva, que marca una diferencia para establecer una ventaja con las empresas del mismo sector. Así mismo, se observó que el personal encuestado mostraba un gran conocimiento en los procesos inherentes a los Recursos Humanos, lo cual resultó muy útil a la hora de recoger la información ya que reflejó la valiosa gestión de la Gerencia de Recursos Humanos y la Directiva para mantener al personal actualizado sobre todo los procesos de la empresa.

En este sentido, se observó que los procesos de Selección de Personal cumplen con un método estricto establecido, mediante el cual se logra captar el personal para ocupar la vacante que se requiera.

De igual manera resulta necesario destacar la importancia que le da la empresa a la Capacitación del Personal. La Gerencia de Recursos Humanos se preocupa por ofrecer constantemente capacitación que permita mantener al personal actualizado en los conocimientos de su área de acuerdo a las exigencias del mercado, ya que la empresa está consciente de que solo a través de sus Recursos Humanos capacitados lograrán una ventaja competitiva.

Cabe destacar, que se observó que la Capacitación es quizás el factor en el cual se le hace mayor énfasis dentro de todos los procesos de la empresa, lo cual demuestra el

conocimiento que tiene tanto la Directiva como la Gerencia de RRHH sobre la importancia de contar con personal capacitado para que la empresa logre sus objetivos y marque una diferencia ante los competidores.

El diseño de la empresa ha llevado a establecer el número de trabajadores necesario para el manejo del volumen de clientes en este momento. Se obtuvo información de que actualmente la empresa tiene cubiertas todas sus vacantes.

En cuanto al segundo objetivo específico: Analizar las Condiciones de la Demanda de los servicios que la empresa objeto de estudio ofrece.

Se obtuvo como resultado que los empleados de la empresa conocen en primer lugar el sector económico al que pertenece la empresa, siendo este el sector servicios en el área de salud. Además tienen conocimiento de todos los servicios que la empresa ofrece y a pesar de que comentan que sus clientes son exigentes pueden satisfacer sus necesidades ya que cuentan con el personal capacitado para hacerlo y prestar el mejor servicio siempre que sea requerido.

Se observó que gran parte de los encuestados afirman que los cambios en el mercado han sido rápidos debido a la situación del país y por la forma en la cual ha actuado el Gobierno, respecto a medidas referidas a las empresas. Esto nos demuestra una sección de lo que se buscaba presentar en este trabajo basándonos en las teorías de Porter y Francés, ya que se observa cómo el Gobierno puede influir en las variables que describe Porter en su teoría.

También se puede concluir que debido a la situación-país el número de empresas en el sector ha disminuido.

Sin embargo, a pesar de la crisis que atraviesa Venezuela actualmente, la empresa objeto de estudio no contempla el cese de sus operaciones en el corto plazo, sino, por lo contrario, se plantean esta situación como una oportunidad de mantenerse en el mercado y captar los sectores abandonados por las empresas que se han retirado.

Respecto al tercer objetivo específico: Enunciar los Sectores Afines y Auxiliares que intervienen en el mercado donde opera la empresa objeto de estudio.

Se pudo obtener en primer lugar que la empresa no cuenta con proveedores internacionales. El 100% de sus proveedores son nacionales, y en su mayoría pertenecen al sector privado, a excepción de las empresas de servicios públicos. Sin embargo, la mayoría de estos proveedores nacionales son importadores.

Además se concluye que las empresas afines pertenecientes al mismo sector económico se prestan apoyo mutuo, y esto es visto por la empresa como una ventaja competitiva dentro del mercado, ya que la competencia está necesitando de la empresa objeto de estudio para cubrir unas necesidades que no podrían hacer sin su ayuda. Esto demuestra que la empresa objeto de estudio es un competidor fuerte dentro del mercado, a la cual acuden empresas del mismo sector que le permiten tener mayor dominio del mercado.

En relación al cuarto objetivo específico: Examinar la Estrategia, Estructura y Rivalidad de la empresa.

Se concluye en primer lugar que las estrategias de la empresa están alineadas con las exigencias del mercado, esto ya que al ser una empresa de servicios deben enfocar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de sus clientes para poder mantenerse operativa. Además la empresa considera que debe adaptarse a los cambios del sector, ya que la capacidad de adaptación a los cambios le permitirá ser un mayor competidor al poder establecer más prontamente unas nuevas estrategias que busquen satisfacer la demanda. Estos cambios suponen actualizaciones en materia tecnológica, regulaciones gubernamentales, decisiones gubernamentales inesperadas, etc.

La empresa hace énfasis en que sus miembros tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos y además los tengan presentes, ya que así desarrollarán conductas que permitan que se cumplan. Además se crea una identidad y un compromiso con la empresa y desarrollarán sus tareas en función los lineamientos de la misma.

La empresa tiene la convicción de que el personal debe saber cuáles son sus tareas y el porqué de las mismas, para que entienda la importancia de su trabajo y el valioso Recurso que representa.

Se observó que los encuestados afirman que la empresa cuenta con unos Recursos Humanos de calidad, altamente capacitados en su área respectiva y esto promueve la competitividad de la empresa.

Se concluye que no existe una rivalidad fuerte entre las empresas del mismo sector, es una rivalidad natural, como la define Porter, que siempre está presente, pero no lleva a los competidores a ser desleales con sus afines.

En relación al quinto objetivo específico: Identificar las decisiones políticas de los diferentes entes gubernamentales que pueden afectar la competitividad de la empresa.

Se concluye que el Gobierno es un actor de gran influencia, ya que este influye de gran manera en la competitividad de la empresa directa e indirectamente.

Los encuestados señalaron que el Gobierno ejerce influencia en la gestión empresarial al inhibir y controlar la operatividad de la empresa a través de distintas leyes y reglamentos promulgados. Se hace especial énfasis en las Leyes del Trabajo promulgadas por el actual gobierno, ya que debido a la Ley de Inamovilidad Laboral, especialmente, y a los constantes aumentos salariales la empresa se ve afectada. Además, existen otras leyes promulgadas, que a pesar de no estar dirigidas directamente al sector servicios, del área de salud, afectan de igual manera la operatividad de la empresa al promover una situación de incertidumbre en toda la economía.

De acuerdo al sexto objetivo específico: Determinar los eventos que pueden ocurrir al azar y pueden afectar la competitividad de la empresa.

Se concluye que la empresa es competitiva al adaptarse rápidamente a los eventos que pueden ocurrir de forma fortuita.

Por otro lado, se observó que a pesar de que el Gobierno ejerce un gran control en el mercado, la empresa ha podido tener acceso a la tecnología de punta en el área de telecomunicaciones e informática a pesar de que en el mercado se presente una incertidumbre de lo que pueda pasar, la empresa logra sobreponerse a las dificultades y actualizar sus plataformas de comunicación, ya que son la base de su operatividad.

De igual manera, se concluye que debido a la incertidumbre motivada de las decisiones gubernamentales, se ha generado una notoria fuga de talento en todos los sectores económicos, no solo en el sector servicio, motivado principalmente a la búsqueda de mejores condiciones laborales y una mejor calidad de vida.

Este fenómeno ha hecho que la empresa emplee nuevas estrategias para evitar la fuga de talento y no sucumbir ante esta situación. Una de estas estrategias es contratar personal mayor a los 40 años de edad, ya que son personas que representan mayor estabilidad y gran experiencia en el campo laboral.

De esta forma se puede ver reflejado como la empresa tiene una gran capacidad para adaptarse a los cambios imprevistos o situaciones fortuitas, ya que emplean estrategias que atiendan rápidamente las necesidades.

De acuerdo al séptimo objetivo específico: Complementar la Teoría del Diamante de Porter a través de la Teoría del Diamante Estratégico de Francés.

Resultó valiosa la incorporación de la Teoría del Diamante Estratégico de Francés como complemento a la Teoría del Diamante de Porter, ya que como se pudo observar el Gobierno es un ente totalmente influyente en la gestión empresarial y está presente en cada una de las variables expuestas por Porter, afectando así directamente la competitividad de la empresa.

Se concluye que la Teoría del Diamante de Porter es una teoría aplicable a países desarrollados y a empresas que tengan un contexto de competitividad más grande en el sector, con economías estables y en los cuales el Gobierno no ejerce un papel influyente. Sin embargo, gracias al complemento de la Teoría del Diamante Estratégico de Francés, fue posible realizar esta investigación, tomando en cuenta al Gobierno como un factor totalmente influyente dentro de las variables de Porter. Esto permitió para la investigación reflejar que la Teoría de Porter, en conjunción con la Teoría de Francés, se adapta al estudio en cuanto a las condiciones en la que se encuentran operando las empresas en el país.

Finalmente, se concluye que los Recursos Humanos son un aliado estratégico de cualquier organización ya que sólo a través de estos es posible que las empresas logren sus objetivos y se posicionen de forma competitiva en el sector económico en el cual compiten.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones expuestas, y con el objeto de optimizar esta investigación, se presenta a continuación algunas recomendaciones derivadas de la misma, las cuales se consideran pertinentes para futuros estudios dentro de esta misma línea de investigación.

En primer lugar se recomienda aplicar esta investigación a diferentes empresas del mismo sector económico para que se puedan obtener valores generales que caracterizan las acciones de competitividad dentro de este sector.

En segundo lugar se recomienda aplicar esta investigación a otros sectores económicos, para que se puedan comparar los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

En tercer lugar se recomienda que a la hora de basar una investigación en una teoría enfocada en situaciones distintas a las propias, se deba buscar alguna teoría similar desarrollada que se adapte a las condiciones reales del estudio para que sirvan de complemento.

En cuarto lugar se recomienda aplicar esta investigación a otras empresas para que puedan evaluar su nivel de competitividad y desarrollar estrategias que les permitan el mejor posicionamiento en el mercado gracias a la gestión de sus Recursos Humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bibliografía

- Benitez Cudas, M. (08 de Enero de 2012). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Ecoanalítica*. (14 de Diciembre de 2017). Obtenido de <http://ecoanalitica.com/noticias/graficodelasemana-la-hiper-esta-aqui>
- Economipedia. (21 de Abril de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/historia/origen-del-socialismo.html>
- El Nacional*. (28 de Abril de 2017). Recuperado el 2 de Octubre de 2017, de http://www.el-nacional.com/noticias/economia/consecomercio-500000-empresas-han-cerrado-venezuela_179572
- El Nacional*. (17 de Octubre de 2017). Recuperado el 29 de Diciembre de 2017, de http://www.el-nacional.com/noticias/salud/escasez-medicamentos-llego-septiembre_208281
- El Universal*. (6 de Diciembre de 2017). Recuperado el 29 de Diciembre de 2017, de http://www.eluniversal.com/noticias/economia/conindustria-hiperinflacion-descapitaliza-las-empresas_680083
- Hernández Sampiere , R., Fernández Collado, & Baptista, L. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampiere, R., Collado, F., & Baptista, L. (1996). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- López, J. (1999). *Procesos de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Morffe, A. (04 de Julio de 2013). *Marketing y gerencia estratégica*. Obtenido de <https://sobregenerenciayempresa.blogspot.com/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>
- Pérez Bengochea, V. (23 de septiembre de 2008). *De Gerencia*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto
- Peters, T. J., & Waterman, R. J. (1994). *En busca de la excelencia*. HarperCollins Espanol.

- Piñate, P. (08 de julio de 2015). *El Universal*. Obtenido de El Universal:
http://www.eluniversal.com/noticias/opinion/venezuela-competitiva_39384
- Porter, M. E. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Argentina: Javier Vergara.
- RCN noticias. (25 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.noticiarscn.com/internacional-america/venezuela-hay-80-escasez-medicamentos-directivo-farmaceutico>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Shuttleworth, M. (26 de Septiembre de 2008). *Explorable*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de Diseño de Investigación Descriptiva: <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Shuttleworth, M. (16 de Junio de 2010). *Explorable*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de Estudio Transversal: <https://explorable.com/es/estudio-transversal>
- Tesis de Investigación*. (2 de Septiembre de 2011). Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/09/marco-metodologico.html>
- Urquijo García, J. I. (2000). *Teoría de las Relaciones Industriales*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Valencia, U. d. (s.f.). *Universitat de València*. Recuperado el 23 de enero de 2017, de <https://www.uv.es/invsalud/invsalud/disenyo-tipo-estudio.htm>
- World Economic Forum*. (26 de Septiembre de 2017). Recuperado el 2 de Octubre de 2017, de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/>

ANEXO A

INSTRUMENTO UTILIZADO EN LA PRESENTE INVESTIGACION PARA MEDIR LAS ACCIONES DE COMPETITIVIDAD

INTRODUCCIÓN

Las preguntas que encontrará a continuación tienen como propósito recopilar información para la realización de un Trabajo de Grado. Este trabajo será utilizado únicamente con fines académicos, como Trabajo de Grado para la obtención al título de Licenciado de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello.

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentará una serie de preguntas, responda con sinceridad y objetividad. No existen respuestas correctas o incorrectas. Se mantendrá la absoluta confidencialidad de la información.

Si existe alguna duda, favor preguntar a alguna de las facilitadoras.

PASOS A SEGUIR

- a) Lea detenidamente cada pregunta
- b) Por favor responda todas las preguntas

- INFORMACION PERSONAL

SEXO ☐ Femenino ☐ Masculino

NIVEL ACADÉMICO

☐ Bachiller ☐ Técnico Superior ☐ Universitario ☐ Postgrado

PROFESIÓN_____

CARGO ACTUAL_____

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL_____

1) ¿Tiene la empresa descritos todos los cargos?

☐ Sí ☐ No

2) ¿Para el proceso de selección de personal, se utiliza como apoyo para la entrevista la Descripción y de Cargos?

☐ Sí ☐ No

3) En el momento de ingresar a la empresa, ¿se revisa la capacitación que ha recibido el empleado antes de ingresar y la compara con las exigencias del puesto?

☐ Sí ☐ No

4) ¿La empresa ofrece constantemente capacitación al personal para mantenerlo actualizado de acuerdo a las exigencias de los cambios?

Sí ☐ No ☐

5) ¿La empresa tiene determinada técnicamente la cantidad de empleados necesaria para operar en condiciones normales?

☐ Sí ☐ No

6) ¿Considera usted que la mano de obra seleccionada y capacitada de forma adecuada es un factor determinante para crear una ventaja competitiva?

☐ Sí ☐ No

7) ¿En qué sector industrial se encuentra la empresa?

8) ¿Conoce usted, como empleado, los servicios que ofrece la empresa?

☐ **Sí** ☐ **No**

Indique dos de los más importantes:

9) Describa cómo son los clientes de la empresa, en términos de sus exigencias y de lo que esperan de la empresa. (Dé algunos ejemplos)

10) ¿Cómo cree usted que han sido los cambios en el sector industrial al que pertenece la empresa?

- ☐ **No ha tenido cambios**
- ☐ **Ha tenido cambios lentos**
- ☐ **Ha tenido cambios rápidos**

Explique _____

11) En su opinión, el número de empresas que existen en el sector industrial al que pertenece la empresa:

- ☐ **Se mantiene**
- ☐ **Ha aumentado**
- ☐ **disminuido**

Explique_____

¿La empresa cuenta con proveedores internacionales? De ser afirmativa su respuesta, indique el tipo (s) de proveedor (es)

Si ☐ No ☐

☐ Insumos médicos

☐ Material de oficina

☐ Repuestos mecánicos

☐ _____

☐ _____

12) ¿La empresa cuenta con proveedores nacionales? Especifique de ser si su respuesta que tipo de proveedor es.

☐ Sí ☐ No

☐ Insumos médicos

☐ Material de oficina

☐ Repuestos mecánicos

☐ _____

☐ _____

13) En su opinión, ¿existe apoyo entre las empresas que operan en el mismo sector?

☐ Sí ☐ No

Explique_____

14) ¿Conoce usted la misión de la empresa?

☐ **Sí** ☐ **No**

15) ¿Conoce usted la visión de la empresa?

☐ **Sí** ☐ **No**

16) ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

☐ **Sí** ☐ **No**

17) ¿Considera que las estrategias de la empresa están alineados con las necesidades del mercado?

☐ **Sí** ☐ **No**

18) Describa la calidad del Recurso Humano con el que cuenta la empresa en función de la situación –país.

19) En su opinión, el sector industrial al que pertenece la empresa es un sector:

☐ **Estable** ☐ **En crecimiento** ☐ **En decrecimiento**

20) ¿La empresa cuenta con Programas de Capacitación como instrumento para mantener actualizadas el conocimiento necesario, de acuerdo a las exigencias de la realidad?

☐ **Sí** ☐ **No**

21) ¿La empresa aplica técnicas de formación de personal en función de marcar una diferencia competitiva en el mercado a través de sus RRHH?

☐ **Sí** ☐ **No**

22) ¿El sector industrial al que pertenece la empresa tiene regulaciones gubernamentales?

☐ **Sí** ☐ **No**

Explique_____

23) Indique, de acuerdo a su opinión, el rol del Gobierno en relación a la gestión empresarial:

☐ **Neutral** ☐ **Promotor/Impulsor** ☐ **Controlador/Obstaculizador**

Explique_____

24) En su opinión, ¿las leyes del trabajo promulgadas por el actual gobierno promueven o inhiben la operatividad de la empresa?

☐ **Promueven** ☐ **Inhiben**

Explique_____

25) ¿Considera que la empresa tiene acceso a la tecnología de punta? De ser afirmativa su respuesta, indique en cuales áreas.

☐ **Sí** ☐ **No**

26) En su opinión, ¿existe actualmente una fuga de talento motivada a la búsqueda de mejores condiciones laborales?

☐ Sí ☐ No

Si considera que la fuga de talento está motivada por otra razón, especifique cuál:

27) En su opinión, ¿cuál es la capacidad que tiene la empresa de ajustarse a los cambios imprevistos como consecuencias de las decisiones gubernamentales?

ANEXO B

CONTENIDO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Entrevistador: Las estrategias de su empresa han sido generadas para crear ventajas competitivas a través de los RRHH?

Director: El Recurso Humano para nosotros es muy importante, nos dedicamos a hacerles saber a los empleados que sin Recurso Humano no existiría la empresa como está hoy en día, por eso nos concentramos mucho en capacitarlos y hacerles sentir un sentido de pertenencia hacia la empresa. Tú te paseas por aquí y ves a todos riendo y alegres y eso es porque nos encargamos de que así se sientan, es parte de nuestra cultura. Si tú tienes a un empleado que solo viene a trabajar y tiene una cara seria todos los días no te va a lograr lo mismo que uno que le guste lo que hace y viene y se siente feliz de estar aquí. Eso es lo que hace que una empresa tenga una ventaja competitiva.

Entrevistador: Está usted de acuerdo con que empresas del mismo sector se apoyen? Cree usted que esto lo hace más competitivo o menos competitivo?

Director: Nosotros prestamos servicio a otras empresas en la parte de los traslados de pacientes, entonces si estoy de acuerdo con que nos apoyemos pero hay que tener cuidado con no estar haciendo su trabajo y que estos no dañen la reputación de la empresa. Porque te puede pasar que X empresa te pida una unidad para poder hacer un traslado pero sus paramédico no hacen bien el servicio y esto te puede perjudicar porque lo que ve la persona es plasmado en la unidad de traslado es el nombre de la empresa y fácilmente la persona piensa que todos los que la están atendiendo son de la empresa. Es por eso que él en el momento de apoyarnos entre nosotros mismos hay que tener cuidado y si esto nos hace más competitivo? Yo pienso que sí, porque estas siendo capaz de cubrir las necesidades del mercado que otro competidor no puede y además que este te pide ayuda.

Esto hace que te vuelvas un fuerte competidor y que empieces a tomar las riendas del mercado.

Entrevistador: Considera que existe una constante mejora en la calidad de los servicios debido a las exigencias del mercado nacional e internacional? Cuál es la importancia que se le da a la capacitación de los RRHH para satisfacer las demandas del mercado?

Director: Buena actualmente las exigencias del mercado son grandes, debido a la situación del país, esto hace es que nosotros como empresa debamos estar constantemente mejorando nuestros servicios porque la idea es poder satisfacer esa demanda y demostrar un buen servicio es por eso que como te dije anteriormente la capacitación de nuestros empleados están tan importantes, porque si no les enseñamos bien como se deben atender estas exigencias entonces estamos perdiendo. En el mercado internacional la demanda no es la misma que acá, ya que en ningún país las demandas para exigir un servicio son igual, cada quien lo hace de una manera distinta.

Nosotros tenemos operaciones afuera pero por supuesto los países que atendemos no están en la misma situación que Venezuela, en donde no se pueden conseguir medicamentos, repuestos para los carros o los materiales médicos, afuera si se consigue y puedes ofrecer hasta un mejor servicio que el que se presta aquí pero igual se trata siempre de llevar la delantera.

Entrevistador: Cree usted que la mano de obra es un factor importante para la competitividad empresarial?

Director: La mano de obra es el factor más importante, porque qué empresa se mantiene sin eso? Ellos son lo que llevan a cabo y mantienen la operatividad de la empresa, como hace cualquier empresa sin mano de obra? Quiebra porque no tendría como hacer y ofrecer los servicios o productos que ofrece.

Entrevistador: Existe rivalidad entre las empresas del sector industrial en el que se encuentra la empresa?

Director: Las rivalidades siempre van a existir, sea entre empresas o personas, es algo que siempre está presente, el caso es como es esa rivalidad porque pueden haber rivalidades que te impulsan a ser mejor y otras que son salvajes por así decirlos, que solo buscan pasar por encima de todo el mundo. En este sector la rivalidad como yo la he visto es muy “tranquila” porque no es que nos estamos matando por dominar el mercado, solo que competimos de manera no tan salvaje y desleal.

Entrevistador: Considera que las estrategias de la empresa están alineadas con las necesidades del mercado?

Director: Toda empresa desde un principio describe sus estrategias en base a lo que quiere atender en el mercado pero estas pueden cambiar con el pasar del tiempo porque el mercado no se comporta igual todo el tiempo, siempre hay cambios y son estos cambios lo que hace que uno este implementado nuevas estrategias en la empresa. Siempre se debe buscar la forma de uno adaptarse a los cambios porque si no lo haces, como llevas a tu empresa a cumplir los objetivos si estos ya no atienden a las exigencias del mercado.

Es por eso que uno debe saber adaptarse a los cambios y saber planificarse.

Entrevistador: La empresa aplica técnicas de formación de personal en función de marcar una diferencia competitiva en el mercado a través de sus RRHH?

Director: Como ya te había comentado anteriormente para nosotros es muy importante mantener capacitado al personal de la empresa, es una de nuestras prioridades y mientras mejor capacitados mejor porque esto hace la diferencia competitiva. Si tú muestras un personal altamente apto y preparado, estas demostrando que eres lo suficientemente competitivo en el mercado.

Entrevistador: Que acciones ha puesto en práctica la empresa para mejorar la calidad de los servicios y/o ajustarse a la realidad del mercado?

Entrevistador: Considera que actualmente hay una fuga de talento y como perjudica esto al sector empresarial y como ha perjudicado a la empresa?

Director: Toda persona que se va de todas maneras en un talento que se pierde, este lo que uno debe tratar es que el mejor talento se quede. Eso es parte de arrear las velas oportunamente y si tú tienes una cantidad de gente que no has podido retener, trata de retener a los mejores y has un esfuerzo para eso. Si hace uno un plan de repente tienes más éxito de si no lo hicieras, sería una estrategia.

Hay otra cosa, bueno está bien y si pierdo talento, bueno como lo repongo? Este yo creo que aquí en Venezuela es más difícil reponer que el que pierdes, porque yo siempre he dicho que el talento y la gente de la empresa depende de que si la empresa tiene capacidad de retenerlos, este yo creo que el caso nuestro no se ha ido nadie que hemos querido que no se vaya, con lo cual hay una persona de los 40 de los que se han ido, hay una sola persona que me hubiera gustado que no se hubiese ido. Se fue por un asunto de salud, del resto las personas de la empresa, digamos quiere y ha logrado mantener.

Eso es parte del plan, lo que sí nos ha costado es conseguir talento nuevo, que eso ciertamente en el mercado hay una fuga talento sobretodo joven no, que van buscando nuevas oportunidades per claro ha sido algunos rubros han sido difícil, bueno siempre ha sido difícil conseguir gente de sistemas, de telecomunicaciones que para nosotros es importantes, en el área operativa, paramédicos, conductores no han sido tan difícil, mas difícil han sido algunos médicos. Nosotros tenemos una política con los médicos, precisamente al contrario que con el resto de la gente, nosotros contratamos generalmente médicos ya de avanzada ya, próximos a retirarse que para nosotros nos ofrece más estabilidad.

El médico joven generalmente es al que le gusta estos empleos porque son empleos donde hay disponibilidad de trabajo relativamente fácil, no les gusta templarse y luego se te van al poco tiempo. Nosotros ahí cambiamos la política para evitar esa rotación de médicos y tenemos médicos cincuentones o más de cincuenta por lo cual ya tenemos médicos que están mas de retiro y se sientes cómodos con las estabilidad que nosotros le estamos ofreciendo, no como esos medico jóvenes que están especializando, en “voy hacer cursos”, tu sabes desarrollar toda su carrera es más bien, una estabilidad que no les interesa, les interesa es un mientras tanto. Con eso vino un cambio de estrategia y el ejecutor de eso fue el Profesor Rizo, le dimos vuelta al problema, reclutábamos médicos que duraban muy poco tiempo con nosotros y el reclutamiento de médicos jóvenes cada día se nos hizo más difícil, entonces hicimos un experimento con medico de mas avanzada edad que además era algo que rompía con todos los patrones de nuestro sector y nos dio resultados que excelentes, con lo cual hoy tenemos médicos que tiene más de 10 años con nosotros y son profesionales con una grandísima experiencia y digamos casados con el negocio, ya tienen tanto tiempo aquí que no están pensando en irse para ningún lado.

Con lo cual digamos si hay fuga hay que buscarle la vuelta a la fuga y hay que proteger a la gente que necesitas no? Evidentemente hay una reducción total de la economía, digamos del producto interno bruto pues, el negocio va reduciéndose en tamaño, con lo cual hay que adaptar la compañía al tamaño y por eso es importante tener otras alternativas de crecimiento, que es un poco lo que nosotros hemos buscado a través de la franquiciación del negocio y otras alternativas del negocio.

Entrevistador: Cuantos años tiene la empresa?

Director: La empresa tiene 24 años.

Entrevistador: Como ha sido el rol del Gobierno en el sector empresarial y como ha influido en las actividades de la empresa?

Director: En todo país, el Gobierno juega un rol importante que es definir las políticas del Estado respecto a la economía, respecto al desarrollo de los negocios. Si eso el Gobierno lo hace bien, mal, si te conviene lo que hace o no te conviene, alguna empresa puede convenirle algunas medidas y otras no, eso no es lo importante, yo creo que la empresa lo que debe es tener la capacidad de entender las políticas que el estado pone y actuar en consecuencia.

No te sirve de nada decir que esa política es buena o mala, si no actúas en consecuencia, si la política no te conviene tienes que buscarle la vuelta y desarrollar elementos que te defiendan contra la parte negativa de esa corriente y si te favorece sácale provecho y sal a lante. Dentro de nuestros esquemas actuales, no es importante si la política es buena o mala, todo es siempre en todo país, el estado tiene una intervención, a veces más grande o más pequeña, a veces se siente más a veces se siente menos. Aquí lo que es importante es función de lo que hemos hablado ahora, es la capacidad de la empresa que tenga de leer esas señales y ajustarse a eso. Por ejemplo ahorita es el ejemplo del aumento del salario mínimo, aquí lo importante es como la compañía debe responder a esa política y resolver ese problema que esa política les presente o no.

Aquí lo importante es entender que le Estado toma medidas, pueden ser buenas o malas para ti, independientemente de que uno las analice como buenas, te guste o no te guste, tienes que ver cómo resolver y buscar algo que me afecte lo menos posible. Eso es un problema más de actitud, así como la gente tiene actitud para resolver las cosas, también las empresas deben tener la capacidad y es un problema de cultura. La empresa debe tener la capacidad de resolver los problemas y asumirlos y eso además se contagia, si esa empresa tiene esa cultura, ha preparado a su gente para cambios. Si una empresa no ha preparado a su gente para cambios y tienen cambios tienen problemas. Una de empresas emblemáticamente fue capaz de cambiarse con el tiempo fue Nokia, Nokia era una fábrica de cauchos y termino siendo líder mundial de celulares y entonces se quedaron en el camino. Perdieron su capacidad de adaptarse y cuando llegaron los teléfonos inteligentes quebraron. Una fábrica que pudo cambiar de gomas, plásticos a una fábrica de celulares líder, el cambio no fue inteligente y no pudo hacerlo. Porque? Por que se creyeron su triunfo y ya creían que estaban cómodos, ósea esa capacidad de adaptación la perdieron, en algún momento la perdieron y eso un poco lo que ustedes plantean aquí, como logras competitividad? Bueno con la capacidad que tú tienes de adaptarte a las circunstancias, a las medidas gubernamentales, al mercado, a la competencia, que hay épocas que pueden ser muy duras contigo y pueden ser épocas muy buenas contigo.

Si la compañía que más competencia y más importante cambia de rubro o quiebra, estas feliz y entonces tienes la capacidad para adaptarte y aprovechar el momento porque ojo, hay empresas que no le sacan provecho a eso. Yo conozco empresas que se les desaparece la competencia y quiebran, hay empresas en Venezuela que les ha pasado porque se ponen cómodas dicen que el mercado es suyo, comienzan a maltratar a los clientes, comienzan a cobrar tarifas altas y la primera competencia que les sale, los mata o se muere el negocio.

Entonces aquí es un problema de la capacidad de adaptación, la capacidad de ajustarte, la capacidad sea de ver las cosas y eso se aprende, se practica y eso se fortalece. Cuando yo hablo de que una cosa es que tu tengas a tu empleados y les enseñas a hacer su trabajo y no te puedes quedar como empresa en entrenar a los empleados, tú tienes que hacer que tu compañía crezca y que esos empleados entiendan de que ahora la competencia es más dura y han salido 2 empresas nuevas y que sus capacidades de trabajo tienen que ser mejor.

Si ellos no lo entienden y solo saben llevar su trabajo adecuadamente, no tienes una ventaja competitiva pero ellos entienden que la broma es peleando y que ahora tienen que ser más diligentes porque ahora pueden aprovechar una oportunidad de que unos de los competidores desapareció, eso va desde el gerente general hasta el tipo de la puerta, así de sencillo. Una amenaza? La delincuencia, si el tipo de la puerta no cuida la entrada de la gente, te van a meter un atraco y un atraco malo puede matar una empresa y estoy citando ejemplos muy obvio y muy básicos.

Entrevistador: Y este sector tiene medidas gubernamentales?

Director: Nuestras regulaciones se limitan a dos leyes, la ley de tránsito terrestre que tiene muy poco sobre el tema de las ambulancias y los vehículos de atención de emergencia y la ley de ejercicio de la medicina, esa si es bien detallada y establece la responsabilidad de los médicos y sus actuación. Los paramédicos no están claramente regulados pero la ley de la medicina no establece claramente la función o el alcance paramédico, por lo cual el paramédico es un ayudante del médico y así. Con el cual el marco regulatorio no es muy exigente, eso es bueno y malo, es bueno en el sentido de que si no hay mucha regulación eres más libre pero ahora si tienes la mayor cantidad de regulación elimina las posibilidades de competidores piratas, improvisadas, etc, etc, que pueden atacarte con precios demesmedidamente baratos o con servicios que bajen calidad y la imagen de la industria de manera de que las medidas gubernamentales que más afectan aquí son las económica y las salariales y laborales.

Entrevistador: Una última pregunta, ustedes tiene proveedores naciones, internacionales o importadores?

Director: Nosotros trabajamos aquí en Venezuela con proveedores nacionales, muchos de esos proveedores nacionales importan, por ejemplo los repuestos de los carros en buena medida son importados, los medicamentos, muchos de ellos son importados, los materiales de un médico quirúrgico y equipos médicos también son importados. Pero nosotros aquí le compramos a proveedores nacionales.

Porque? Porque nosotros tenemos claramente definido que nosotros somos medicina domiciliaria, nosotros no somos importadores de equipo, ni somos suministradores, nosotros nos dedicamos a lo nuestros y que un experto suministrador nos subministre. Nosotros usamos la política de zapatero a sus zapatos, nosotros hacemos nuestro trabajo y que los proveedores hagan el suyo.

Entrevistador: Y esos proveedores son privados o son públicos?

Director: La mayoría de los proveedores son privados, salvo los servicios públicos que nos son privados pero el resto de los proveedores nuestros son privados.

ANEXO C

CONTENIDO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE RRHH DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Entrevistador: Voy a empezar con una primera con respecto a la entrevista, ¿las estrategias de su empresa han sido generadas para crear ventajas competitivas a través de sus Recursos Humanos?

Gerente de Recursos Humanos: Si, realmente si porque una de las cosas que se maneja es tratar de tener cada día es personal más calificado.

Entrevistador: ¿Está usted de acuerdo con que empresas del mismo sector se apoyen?

Gerente de Recursos Humanos: Si, porque este, es tanto así que nosotros estábamos tratando de armar la cámara de las personas que tienen las empresas en el área, no se logró, no se cristalizó por la misma situación de seguimiento.

Entrevistador: Y ¿cree que usted que esto lo hace más competitivo o menos competitivo?

Gerente de Recursos Humanos: Más competitivo.

Entrevistador: ¿Por qué razones cree que lo haría más competitivo?

Gerente de Recursos Humanos: Mira porque todos estaríamos trabajando bajo los mismos parámetros. Este eh no existiría el canibalismo, ni la deslealtad ok, este cuando estuvimos hablando por decirte estábamos con empresas fuerte pues, en emergencias, Rescarven, estábamos trabajando con ellos, estaban de acuerdo. Algunas veces veíamos a los pequeños que eran a los que teníamos que traernos también.

Entrevistador: ¿Considera que existe una constante mejora en la calidad de los servicios debido a las exigencias del mercado nacional e internacional?

Gerente de Recursos Humanos: Si, si, si existe. Bueno nosotros en los protocolos los manuales que estamos haciendo a cada rato se están actualizando y en cada momento, no sé si viste a Jhonny, que Jhonny parece un ratoncito allá arriba montando talleres, que se necesita un taller para la parte de ventas, Jhonny se está montando otra vez para...ahorita se está trabajando sobre la parte de ventas, sobre la parte del call center.

Entrevistador: Ok ¿Cuál es la importancia que se le da a la capacitación de los Recursos Humanos para satisfacer las demandas del mercado?

Gerente de Recursos Humanos: Mira mucha, mucha, porque realmente esa es nuestra punta del ice. Si nosotros tenemos personal capacitado, ofrecemos mejor servicio.

Entrevistador: En su opinión, ¿Cuál ha sido el Rol del Gobierno en el sector empresarial?

Gerente de Recursos Humanos: Afectar la de nosotros, lo ha afectado como a Venezuela, está afectada. Ellos ni han volteado a vernos para este someternos o algo por el estilo, lo que si es que ellos están allí, tampoco nosotros podemos hacernos los tontos y este dejar pasar las cosas, ok pero ellos con nosotros no han arremetido, ósea nosotros.

Entrevistador: Y cómo cree este Rol del Gobierno ha influido en la empresa, no, no han hecho, no los ha paralizado en algún momento?

Gerente de Recursos Humanos: Bueno ha influido en que nuestra capacidad, ok, llamémoslo de respuesta, a nivel de equipo e insumos, los mismos vehículos, no hemos podido tenerlos al este... todo lo que nosotros quisieran estar, queremos que estén. Esa es la limitación que hemos encontrado, por decirte ahorita nosotros vamos a la farmacia y no es como antes pues, que la farmacia estaban superdotadas, súper equipada y nosotros le decíamos quiero esto, esto y esto. Ahora no, tu vas a la farmacia o nuestros proveedores y mira no te puedo dar la cantidad que estas solicitando porque tengo muy poca reserva y esto, y lo que tengo entonces es que distribuirlo entre ustedes.

Entrevistador: Y ¿Cómo cree usted ha sido el impacto de las decisiones gubernamentales en la gestión de los Recursos Humanos dentro de la empresa?

Gerente de Recursos Humanos: Yo no...yo particularmente como Gerente de Recursos Humanos no lo veo positivo. Porque, porque este ellos han ido como estandarizando los sueldos, la parte de la meritocracia, las escalas de sueldos se ven afectadas. Cuando nosotros, a cada rato yo ando inventando un escenario y el momento entonces cuando ando montando el escenario, viene él y tras y te trastoca todo. Por eso tenemos los niveles de los cargos pero los niveles de los cargos, manejamos lo que son las escalas de sueldos y salarios pero este estamos allí.

Entrevistador: Con respecto a los principales proveedores que tiene la empresa, nos podría decir más o menos en cantidad de número si cuentan con nacionales o internacionales, si estos vienen del sector público o viene del sector privado.

Gerente de Recursos Humanos: No, nuestros proveedores son sector privador y fluctúan. Te voy a decir que fluctúan porque ahorita hay un número determinado pero no te lo podría decir porque yo no estoy en esa área. Este, entonces sería como este, darte una información no precisa. Quienes están más en esa área? Mira estaría la parte de administración con el pago de proveedores pero nuestros proveedores son nuestros proveedores a nivel nacional.

Quiénes son? La parte de servicio de droguería, la parte de talleres, la parte de por decirte, a nivel de certeza, uno de nuestros proveedores, certaluz, es otro de nuestros proveedores, este laboratorios, tenemos varios laboratorios, farmacias a nivel ya de expedido de medicinas a nivel macro también tenemos algunas. Eso es lo que nosotros manejamos.

Entrevistador: Para finalizar con la entrevista, la última pregunta, que acciones ha puesto en práctica la empresa para mejorar sus servicios y ajustarse a la realidad del mercado?

Gerente de Recursos Humanos: La parte de formación, es la que nosotros nos cuenta.

Entrevistador: Porque cree que la formación es el principal factor para los servicios?

Gerente de Recursos Humanos: Porque cuando tu estas trabajando hay un talento humano calificado ok, tú tienes ya 95% de hacer diferente, en caso nuestros, nosotros trabajamos con el área de salud va a salir bien. Nuestro personal, nuestro talento arrancamos dándole la misión, visión, hablándole sobre los riesgos laborales. Que atendemos nosotros, por decirte nosotros atendemos la parte salud y esa idiosincrasia tiene que encontrarla el trabajador.