

SIGNIFICACIÓN DE COMPETITIVIDAD EN PYMES
ESTUDIO REALIZADO CON GERENTES DE PYMES DE SERVICIOS DE SALUD

MARÍA DEL MAR VARGAS DÍAZ

0747322

Trabajo de grado para optar por el título de psicóloga

DIRECTOR:

ÁLVARO ENRÍQUEZ MARTÍNEZ

DOCTOR EN PSICOLOGÍA USP-SP

UNIVERSIDAD DEL VALLE

INSTITUTO DE PSICOLOGÍA

ÁREA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO

SANTIAGO DE CALI

2013

SIGNIFICACIÓN DE COMPETITIVIDAD EN PYMES
ESTUDIO REALIZADO CON GERENTES DE PYMES DE SERVICIOS DE SALUD

MARÍA DEL MAR VARGAS DÍAZ

0747322

UNIVERSIDAD DEL VALLE
INSTITUTO DE PSICOLOGÍA
ÁREA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO
SANTIAGO DE CALI

2013

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. JUSTIFICACIÓN	11
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Balance y perspectivas de las pymes	13
2.2 Estado del arte de las Pymes en Colombia	16
2.2.2 Definición, clasificación y características de las Mipymes colombiana	17
2.2.3 Mipymes en Cali	18
2.3 Factores competitivos	21
2.3.1 Asociatividad empresarial	22
2.3.2 Comunidades de práctica	25
2.3.3 Tecnologías de la información y la comunicación	28
2.3.4 Innovación y gestión del conocimiento	31
2.3.5 Gestión humana en pymes	35
2.4 La significación como proceso base para entender y actuar en las organizaciones	39
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	43
4. OBJETIVOS	45
4.1 General	45
4.2 Específicos	45
5. MÉTODO	46
5.1 Tipo investigación	46
5.2 Caracterización de los participantes	46
5.3 Técnicas recolección de la información	48
5.4 Técnicas de análisis de la información	51
5.4.1 Categorización	55
5.4.2 Análisis de contenido	55
	3

5.5 Procedimiento	59
5.5.1 Fase inicial	59
5.5.2 Fase de recolección	60
5.5.3 Fase de análisis e interpretación	60
6. RESULTADOS	61
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	74
8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	80
REFERENCIAS	88

ANEXOS

Anexo 1: Guion de entrevista

Anexo 2: Ejemplo Transcripción de las entrevistas

Anexo 3: Ejemplo Tablas de análisis intrasujeto

Anexo 4: Ejemplo Tabla de análisis integrativa

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1: Procesos de creación de significado en una organización	40
FIGURA 2: Competitividad	44
FIGURA 3: Estructura de recolección de la información que da lugar a la entrevista	50
FIGURA 4: Grafica Significación de competitividad actual de las Pymes	72
FIGURA 5: Grafica porcentaje total de las fases de construcción de significación	73
FIGURA 6: Pirámide de resistencia al cambio	78

TABLA DE TABLAS

Tabla No 1: Factores competitivos – significación	52
Tabla No 2: Análisis intrasujeto	57
Tabla No 3: Tabla de Análisis integrativa	58
Tabla No 4: Tabla de frecuencias	59
Tabla No 5: Cuadro de resultados Tecnología de la comunicación y la información	66
Tabla No 6: Cuadro de resultados Asociaciones empresariales	67
Tabla No 7: Cuadro de resultados Innovación	68
Tabla No 8: Cuadro de resultados Comunidades de práctica	70
Tabla No 9: Cuadro de resultados Gestión humana	61

RESUMEN

Este documento presenta la investigación denominada Significación de Competitividad en Pymes, Estudio Realizado con gerentes de Pymes de Servicios de Salud, en la cual se estudia a partir de una muestra seleccionada, la actuación de los gerentes con respecto a la adopción o desarrollo de las Tics, Asociaciones Empresariales, Comunidades de Practica, Innovación y Gestión Humana como factores asociados con la competitividad que deben ser dotados de significado para ser estratégicos y favorecer el mejoramiento y crecimiento continuo de la organización.

La investigación se enmarca en la metodología cualitativa y por medio del análisis de contenido se identificó la fase de construcción de significación para dotar de sentido competitivo en la cual se encuentran los gerentes de las Pymes de servicios de salud.

PALABRAS CLAVE: Construcción de Significación, Pymes, Gerentes, Factores asociados con la competitividad

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los constantes cambios a nivel económico, tecnológico, social y cultural han llevado a que las organizaciones adopten o desarrollen estrategias que les permitan sobrevivir en un entorno donde la inestabilidad y la incertidumbre es lo único certero. De este modo, las organizaciones buscan constantemente estrategias organizacionales que les permitan crecer, desarrollarse, sobrevivir y responder a las exigencias de un entorno cada vez más competitivo donde es menester adoptar estructuras más flexibles y generar valor a partir de sus recursos, capacidades y procesos organizacionales.

Las nuevas realidades del contexto de las organizaciones afectan no sólo a las grandes empresas sino también a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), las cuales en la actualidad representan el mayor número de establecimientos activos en el contexto nacional y son la principal fuente de empleo, siendo por lo tanto un tópico de gran relevancia para el crecimiento y el sostenimiento socioeconómico del país y por ende, el centro de investigación del presente estudio.

La revisión de diversas publicaciones permite verificar que factores como las asociaciones empresariales, las comunidades de práctica, la adopción de tecnologías de la información y comunicación (TICs), la innovación, la gestión del conocimiento y el manejo estratégico de los recursos humanos son algunas de las alternativas que pueden ser útiles para mejorar el funcionamiento de las Pymes dado que en la actualidad dichas unidades económicas presentan algunas carencias a nivel operacional y de dirección. Dichos factores dan como resultado que frecuentemente las Pymes tengan un ciclo de vida muy corto (5 años) y no cuenten con los recursos ni con las capacidades para competir con los nuevos retos y para posicionarse estratégicamente en el mercado, (Calderón, 2002; Genoveva, 2003; Pérez, 2007; Villegas y Toro, 2010; Cano, 2009; Amézquita 2007)

Sin embargo, más allá de las alternativas que pueden ser útiles para mejorar la competitividad de las Pymes como soluciones a las problemáticas detectadas que afectan su desarrollo, es pertinente indagar acerca de la actuación de los gerentes con respecto a la adopción o desarrollo de las Tics, Asociaciones Empresariales, Comunidades de Practica, Innovación y

Gestión Humana como factores asociados con la competitividad que deben ser dotados de significado para ser estratégicos y favorecer el mejoramiento y crecimiento continuo de la organización. De esta manera, se conoce qué factores están siendo utilizados, cómo son desarrollados y qué procesos no son adoptados en sus prácticas organizacionales de acuerdo con el sentido, la toma de posición o el juicio de valor que manejan para dar respuesta a las exigencias del entorno.

Identificar los factores utilizadas por los gerentes, dirigentes o el grupo encargado de tomar las decisiones en las Pymes permite descubrir elementos de discusión sobre la manera como la subjetividad del gerente, quien regularmente es quien toma todas las decisiones, puede afectar de manera positiva o negativa el desarrollo o la adopción de ciertos factores para mejorar su adaptación a los cambios del entorno y mejorar su eficiencia en tiempos de turbulencia.

En este orden de ideas, el presente estudio busca indagar acerca de la realidad de la Pymes realizando un acercamiento a la manera de actuar de los gerentes en términos de la adopción o no de factores que les permita ser más competitivos.

Esta investigación cobra sentido e interés, dado que se considera que aportar en este campo implica no sólo reconocer la emergencia de diversos factores que influyen notablemente en el contexto organizacional sino que también permite reconocer, indagar y analizar los modos de actuar de los gerentes a partir de las representaciones cognoscitivas que otorgan sentido a su manera de pensar, actuar y tomar decisiones para el manejo de la organización. Siendo el lenguaje un elemento representacional que permite realizar inferencias del emisor del relato comunicativo, se retoma el análisis de contenido para conocer la significación construida por los gerentes o dirigentes de las Pymes con respecto a las alternativas de gestión que mejoran su competitividad retomando el grado de convicción o posición que expresa a partir de las entrevistas.

El marco conceptual trabaja tres bloques temáticos ligados al contexto de las Pymes, los factores de competitividad y las significaciones. El primero presenta la definición, clasificación, características, balance, perspectivas y la investigación sobre las Pymes. El segundo hace referencia a los procesos de asociatividad empresarial, comunidades de práctica, tecnología de la información y la comunicación (TICs), la innovación, gestión del conocimiento y gestión

humana en Pymes como factores para mejorar la competitividad a partir de los cuales se propone el sistema categorial para el análisis de la investigación. Finalmente, se propone el constructo de significación como referente para conocer las representaciones que dan sentido a su forma de pensamiento y actuación en el contexto actual.

De esta manera, se pretende dar respuesta a las preguntas rectoras del presente estudio para comprender como por medio del proceso de construcción de significación los gerentes de las Pymes adoptan factores que les permite ser competitivos. ¿Qué factores afectan la competitividad de las Pymes?, ¿Qué estrategias están siendo desarrolladas actualmente por los gerentes de las Pymes del sector servicios?, ¿Cuáles son los factores que están afectando el desarrollo competitivo de estas organizaciones en el contexto actual?

1. JUSTIFICACIÓN

Se considera que en la actualidad las Pymes representan un tópico muy relevante para la economía, el crecimiento y el desarrollo socioeconómico del país. Por lo tanto, éstas son consideradas como la principal fuente de empleo y representan en el momento el mayor número de organizaciones activas y productivas Pérez (2007).

No obstante, diversos autores (Villegas y Toro, 2010; Genoveva 2003) plantean que a pesar de ser un elemento clave en los sectores productivos, estas organizaciones presentan algunas limitaciones técnicas y competitivas que dificultan los procesos de innovación y competitividad.

Aspectos como la falta de compromiso entre el capital humano y la organización, la baja calidad del recurso humano, la mano de obra no cualificada, las carencias gerenciales de los directivos, la falta de asociaciones empresariales y la adopción de procesos de manera informal y técnica, llevan a que estas organizaciones hagan frente a los cambios del entorno y establezcan sus estrategias gerenciales como un proceso de supervivencia y no bajo parámetros de innovación y competitividad, (Pérez, 2007; Cano 2009).

La falta de una adecuada gestión estratégica del capital humano dentro de las pymes donde las personas no son vistas como generadoras de conocimiento y aprendizaje sino como un recurso más con el cual cuenta la organización, ha generado deficiencias significativas que no facilitan el desarrollo de estrategias innovadoras y competitivas (Pérez, 2007).

Es así como Calderón (2006) plantea que la gestión estratégica de recursos humanos dentro de las organizaciones es sinónimo de ventaja competitiva, lo cual en las pymes no se ha desarrollado adecuadamente y da como resultado que la valoración de la fuerza de trabajo esté dada en términos de un sujeto operativo y no como un sujeto estratégico que puede ser fuente de innovaciones de acuerdo a las exigencias de la competitividad.

Dicha problemática puede ser evidenciada en los inconvenientes que se presentan al interior de la organización cuando se analizan los procesos de comunicación, manejo de la información, acompañamiento directivo, gestión del cambio, desarrollo de competencias y talentos, compromiso de las personas con la organización, flexibilidad, planeación,

participación, toma de decisiones, entre otras. Estos procesos muchas veces son realizados en función de las problemáticas que se presentan diariamente dentro de la organización o de manera superficial sin llegar a establecer procesos formales donde se fomente el desarrollo y el bienestar de los trabajadores.

Es así como la falta de procesos de formación, capacitación, participación y la falta de agilidad y anticipación para adaptarse a los cambios del entorno dificultan el posicionamiento de las Pymes en el ambiente empresarial de manera competitiva. Este aspecto puede mejorar notablemente si se adoptan estructuras empresariales más sólidas y se emplean procesos de gestión humana, asociaciones empresariales, TICs, entre otros, que permitan un mejor desempeño organizacional basándose en la gestión del recurso humano.

De esta manera sería factible utilizar el recurso humano para crear una ventaja competitiva que pueda permanecer en el tiempo, que sea difícilmente imitable y que le permita a la organización posicionarse mejor que las demás empresas del sector y mejorar sus resultados empresariales. Aspecto que puede ser realizado si se tiene presente que para algunos gerentes y directivos estos procesos son de gran importancia para su crecimiento pero que no cuentan con las herramientas necesarias para implementarlos.

En este estudio se toman factores internos como gestión de personal, comunidades de práctica e innovación; y factores externos tales como las Tics y las asociaciones empresariales, los cuales como factores asociados con la competitividad, deben ser dotados de significado para ser estratégicos y favorecer el mejoramiento y crecimiento continuo de la organización.

Otro aspecto justificativo, es localizar con exactitud, la fase exacta de construcción de significación en la que el gerente de la pyme se encuentra respecto de la adopción o no de cada uno de los factores en un contexto donde es menester ser competitivo y buscar los medios para dar valor agregado a los productos y servicios que ofrecen en el mercado para fortalecer la organización ante la incertidumbre del entorno.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 BALANCE Y PERSPECTIVAS DE LAS PYMES

De acuerdo con Abdul, et al. (2002) la importancia de las pymes ha sido reconocida durante las últimas décadas por parte de investigadores, políticos e instituciones educativas, sin embargo, en algunos contextos éstas organizaciones son tomadas erróneamente como “pequeñas grandes empresas” que funcionan bajo los mismos parámetros y criterios de las grandes empresas. Así mismo, consideran que sólo es relevante realizar estudios de estas unidades productivas si están próximas a convertirse en grandes empresas y se cuestiona su importancia en cuanto a la generación de empleo.

Aun así, estas organizaciones deben ser analizadas en función de sus características particulares y los modos comportamentales que adoptan para ser utilizadas en beneficio del desarrollo y la economía del país. En países que están en vía de desarrollo las Pymes surgen como respuesta a las grandes carencias que resultan de las inversiones que se realizan sólo para actividades de exportación, de esta manera pueden gestionar el desarrollo y la creación de empleo local, por ende en muchas regiones donde las grandes inversiones no están dentro de sus presupuestos las Pymes representan la única fuente de trabajo y renovación de la economía (Abdul et al., 2002).

Para algunos países industrializados como Alemania, Corea, Dinamarca, Francia, Estados Unidos, Italia, entre otros, entre el 86% y el 99% de las empresas son pequeñas y el 70% aproximadamente son muy pequeñas y en la Unión Europea específicamente, las Pymes generan más del 80% del empleo. Es a partir de lo anterior que las Pymes constituyen un campo de acción muy amplio que debe ser explorado a nivel mundial tomando como referente sus particularidades y modos de acción.

Algunas dificultades que se hacen evidentes cuando se requiere formular teorías y conceptos que faciliten su estudio se deben a la heterogeneidad que se presenta en su lógica de funcionamiento y la discrepancia entre las organizaciones, fenómenos que no permiten crear similitudes o generalidades como en las grandes empresas.

Actualmente, se toman tipologías basadas en datos cuantitativos como el número de empleados, las ventas anuales y/o los activos, valores que varían de acuerdo con los programas gubernamentales que rigen cada país, el énfasis económico que se utilice y las diferencias sectoriales.

De esta manera, en países como Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia o Gran Bretaña las Pymes se caracterizan por tener menos de 500 empleados, mientras que en países como España y Suecia las Pymes tienen menos de 200 o 250 empleados y en Grecia, Portugal o Irlanda las Pymes tienen menos de 50 empleados.

Del mismo modo, algunos autores han indagado sobre características internas de estas organizaciones y su relación con el entorno dando como resultado tipologías más completas como el origen o propiedad de la organización, estrategias u objetivos de dirección, evolución o grado de desarrollo de la empresa y finalmente el sector o tipo de mercado en el cual se encuentra.

A partir de lo anterior, es posible establecer cierto continuum por medio de los cuales se establecen diferentes características de las Pymes a nivel mundial como el establecimiento de estrategias poco formalizadas, la poca especialización en términos de dirección, nivel del capital humano, tecnologías adoptadas, centralización de la gestión por parte del gerente, sistemas de información poco formalizados y finalmente un sistema de información externa simple, aspectos que varían de acuerdo con el tamaño de la empresa y su producción.

En términos de estrategias utilizadas por las Pymes, (Abdul et al., 2002) establecen cuatro tópicos generales que son: las Pymes aisladas que son poco competitivas, cuyo dirigente es totalmente individualista y en la mayoría de los casos poco calificado, y donde su estrategia es más defensiva, poco adaptativa y menos creativa. La Pyme destacada cuyo dirigente está presente en diversos grupos del sector y redes de apoyo del territorio en el cual se encuentra, presenta una actitud activa frente a las amenazas del entorno por fenómenos como la globalización y su estrategia se basa en la protección y un comportamiento reactivo emergente. La Pyme nómada se caracteriza por ser dirigida por una persona que busca la competitividad por medio del logro de objetivos teniendo presente la eficacia, la eficiencia, la efectividad, la movilidad geográfica, la proactividad y la adaptabilidad. Finalmente, la Pyme empresarial es

dirigida por una persona innovadora y creativa que busca establecer en su organización competencias distintivas y toma el capital humano como eje relevante en el diseño de su estrategia.

De acuerdo con (Abdul et al., 2002) las pequeñas empresas tienen una capacidad más amplia para aprender y auto adaptarse a los cambios al ser organizaciones que se caracterizan por manejar estructuras más orgánicas que mecanicistas o jerárquicas, aspecto que favorece su flexibilidad ante los cambios del entorno. Sin embargo, una de las problemáticas que se presentan en el contexto actual es la exigencia de mano de obra cualificada y bien remunerada, aspecto que lleva a las organizaciones a adoptar estrategias dinámicas de movilización y revitalización de su personal, es así como el área de recursos humanos debe cumplir una función primordial y relevante en la gestión estratégica de las organizaciones, aspecto poco estudiado en el entorno de las Pymes.

Tomando como referencia que las organizaciones utilizan recursos humanos y recursos materiales para producir bienes y servicios, diversas investigaciones han dado como resultado que una de las causas de éxito o fracaso en las pymes se encuentra relacionada con problemas de gestión de personal donde los gerentes o dirigentes de estas organizaciones reconocen la importancia del capital humano para su supervivencia pero tienen grandes dificultades para administrarlo de manera adecuada, siendo ellos quienes realizan todas las actividades de gestión humana como los procesos de contratación, selección, remuneración, actividades de tipo administrativo, la planificación de recursos humanos y el análisis de puestos de trabajo entre otros. Añez y Nava, 2009; Villegas y Toro, 2010.

En algunas ocasiones, estos procesos se encuentran mejor desarrollados en organizaciones sindicadas y donde aspectos como el tamaño organizativo, el sector de actividad, los recursos financieros y materiales, las estrategias organizativas, el perfil socio demográfico del empresario, los dirigentes y los empleados; la visión empresarial y el sistema de producción son algunos factores internos que influyen en la existencia y el grado de formalización de las prácticas de gestión humana.

2.2 Estado del arte de las Pymes en Colombia

De acuerdo con González (2010) las pymes nacen en Colombia gracias al avance industrial de comienzos del siglo XX para formar parte de las actividades económicas tradicionales y convertirse en la mayor fuente de empleo y desarrollo del país. De acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera de 2006, las pymes representan el 92% de los establecimientos productivos siendo la fabricación de prendas de vestir, los productos plásticos, productos de panadería, macarrones, productos químicos y la fabricación de muebles las principales actividades económicas a las cuales se dedican las micro, pequeñas y medianas empresas, actividades pertenecientes a la industria liviana donde no se genera un alto valor agregado para alcanzar mayores niveles de crecimiento y desarrollo económico.

Los aportes de las Pymes en cuanto a generación de empleo en épocas cruciales para el país se ven reflejados en actividades como la confección, los plásticos, la panadería, la litografía, tipografía, maquinaria industrial, cuero, calzado, muebles de hogar y oficina, hierro y acero, carrocerías, metálicos y alambre. Igualmente Cano (2009) resalta la importancia de la pequeña y la mediana empresa en la actualidad para el desarrollo del país a pesar de que algunos autores anteriormente preveían su desaparición.

En el contexto nacional se evidencia que durante los años 50 se da un crecimiento notable en las pymes debido a la creación del modelo de sustitución de importaciones propuesto por la Comisión Económica para América Latina-CEPAL, por medio del cual se buscaba orientar los recursos en torno a la producción del mercado interno bajo una lógica proteccionista. Igualmente el gobierno implementó diversos programas que servían de apoyo a las actividades realizadas por el SENA y otras instituciones privadas que buscaban brindar apoyo y fomentar el desarrollo de las pymes, organizaciones que presentan claras desventajas en las condiciones actuales de producción y distribución, González (2010).

Dichos programas de apoyo establecidos a nivel nacional como el Fondo Nacional de Garantías y el Plan de Desarrollo de 1994 buscaban promover créditos y brindar servicios financieros, omitiendo aspectos como la deficiencia tecnológica, tributaria, laboral y de mercado. A partir de 1998 se reconoce mediante la Ley 78 la existencia de las pymes en Colombia y con la ley 590 del 2000 el Estado toma un papel activo en el apoyo a las actividades micro

empresariales del país, en la actualidad la Ley 905 de 2004 articula la normatividad sectorial y el acceso de recursos a pequeños productores, González (2010).

5.2.2 Definición, clasificación y características de las Mipymes colombianas

Las Pymes son definidas en Colombia con la Ley 590 de 2000 como “...toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,...”. Clasificándolas en tres categorías que son:

Microempresa: conformada por no más de 10 trabajadores y valorada por menos de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeñas empresas: su planta de personal se encuentra entre los 11 y los 50 trabajadores y sus activos totales entre 501 y menos de 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana empresa: se establece un número de trabajadores entre 51 y 200 y/o activos totales entre 5001 a 30000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El DANE define los sectores económicos de las Pymes de la siguiente manera:

Sector comercio: comprende la actividad de compra y venta al por mayor o al por menor de mercancías (bienes que van al mercado) nuevas o usadas no sometidas a transformaciones en su naturaleza intrínseca durante las actividades inherentes a la comercialización (transporte, almacenaje, empaque, embalaje, etc.), y aquellas tendientes a adecuar, presentar, exhibir o promocionar las mercancías objeto de venta.

Sector servicios: comprende transformaciones de bienes intangibles, generados cada vez que son solicitados, sobre los cuales no recaen derechos de propiedad por parte del usuario y no pueden ser negociados por separado de su producción, no transportados, ni almacenados. Los servicios pueden ser comunales, personales, religiosos, sociales, bancarios, financieros, de salud, recreativos, deportivos, culturales, asesorías y/o consultorías.

Sector industria: comprende transformación física o química de materiales o componentes en productos nuevos ya sea que, el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en una fábrica o a

domicilio, o a que los productos se vendan al por mayor o al por menor; exceptuando la actividad que sea propia del sector de la construcción.

A nivel geográfico se presentan de acuerdo con González (2010), brechas de desarrollo entre las diferentes regiones debido a que el 79% de las grandes empresas y el 62% de las Mipymes se encuentran en Antioquia, Valle, Cundinamarca, Santander, Atlántico y Bogotá, así mismo, establece que la principal actividad económica de las Pymes corresponde en un 59,2% al sector de servicios, 21,5% a comercio y finalmente industria con el 19,3%.

Velásquez (2006), plantea que de acuerdo con el Instituto Colombiano de Ciencia y Tecnología COLCIENCIAS, las empresas industriales medianas y pequeñas representan el 92.3% generando así el 52% del empleo industrial y el 36.25% de valor agregado bruto industrial, presentándose un mayor número de Pymes en la ciudad del Bogotá (50%), especialmente las empresas de servicio, comercio y manufactura.

2.2.3 MIPYMES EN CALI

Para establecer las características de las Pymes en el sector metropolitano de Cali - Yumbo, se realizó a partir del convenio interadministrativo de cooperación técnica entre la Cámara de Comercio de Cali, alcaldías de Cali – Yumbo, Cajas de Compensación del Valle del Cauca –Cotelvalle y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) el “Censo Económico Cali – Yumbo 2005”, por medio del cual se buscaba conocer cuántas unidades económicas estaban activas en el sector Cali-Yumbo, los sectores de servicio, su ubicación geográfica, las características productivas, el empleo generado, el nivel de informalidad, las problemáticas, necesidades y las ideas de negocio productivo de los gerentes.

De acuerdo con los resultados obtenidos se encontraron 78,521 unidades económicas en total donde 75.210 (95.78%) se localizan en el sector de Cali y de las cuales el 95,04% (51.458) realizan actividades de servicio, comercio e industria, mientras el 1,96% se relaciona con labores del sector primario de la economía. En Yumbo se identificaron 3.311 unidades productivas donde 2,326 se relacionan con actividades de industria, comercio y servicio.

Del total de unidades productivas en Cali, el sector comercio tiene un mayor número de empresas con 31.080 que corresponde al 60.40%, el sector de servicios cuenta con 15.521 que

corresponde al 30.16% y el sector industrial con 4.857 unidades, es decir el 9,44%. En el sector de Yumbo se identificaron 1.422 unidades en el sector de comercio (61,13%), 631 en el sector de servicios (27,13) y finalmente 273 en el sector industria (11,74).

El sector servicios genera el 47.01% del empleo, el sector de comercio el 36,43% y el sector industria el 16,56%, donde se establece que el sector de servicios es el mayor generador de empleo, seguido del sector comercio y finalmente el sector industrial. Las microempresas representan el 94,67% del total de las unidades económicas en Cali, las pequeñas empresas el 3.00%, las medianas empresas el 2.25% y las grandes empresas el 0.80%. Es así como el sector de las Mipymes se relaciona con el 99.92% de las unidades económicas en Cali y genera el 77.5% del empleo, mientras la gran industria que representa el 0.8% genera el 22.5% de los empleos en la ciudad.

En cuanto a ubicación geográfica en la ciudad de Cali se encontró una concentración significativa en 7 de las 22 comunas, de esta manera en la comuna 3 en el centro de Cali se localizaron el 18,17% de las unidades económicas (10.320), en la comuna 2 al norte de la ciudad el 9,48% (5.388), en la comuna 8 el 7,31% (4.151), en la comuna 9 el 7,24%. La comuna 19 con 3.877 negocios (6,82%), la comuna 13 con 3.015 negocios (5,31%) y finalmente la comuna 10 con 2936 para el 5,17%.

De las comunas restantes se resaltan las comunas 14, 15 y 13 del sector del Distrito de Aguablanca por tener un número importante de unidades económicas y la comuna 22 y 1 por tener un porcentaje de contribución por unidades económicas de menos del 1%.

En el sector de Yumbo se evidenció que la comuna 2 tiene el mayor número de establecimientos (46,79%), la comuna 1 con el 33,93%, la comuna 4 con el 4,82% y finalmente la comuna 3 con el 4,78%, el 5,68% restante corresponde al sector rural.

De los inconvenientes que afectan el desarrollo, crecimiento y competitividad de las Mipymes se resalta la inseguridad, el financiamiento, la ubicación geográfica, la comercialización, el apoyo técnico y tecnológico, el capital de riesgo, la infraestructura, los impuestos, el recurso humano entre otros, siendo este último más relevante en el sector de servicios, seguido del sector industrial y finalmente el sector comercial.

Los directivos de las pymes proponen como opciones para el crecimiento de sus negocios de acuerdo con el sector económico lo siguiente: el sector industrial propone la necesidad en innovaciones y mejoras en procesos (18.65%), elaboración de nuevos productos (16.64%) y capacitación de sus trabajadores (11.54%). El sector comercial propone la innovación y mejoras en procesos (16.78%), la capacitación del personal (12.22%) y ampliación de planta física (12.07%), mientras que el sector de servicios expone la innovación y mejoras en procesos (16.72%), la capacitación de personal (15.19%) y finalmente la compra de planta física, maquinaria y equipos (11.66%).

Las dificultades para innovar, competir, exportar y financiarse de estas organizaciones depende en gran parte del tamaño de la empresa y de problemáticas como la baja calificación de la fuerza de trabajo, el bajo desarrollo tecnológico, su alto nivel de informalidad, la baja asociatividad, la infraestructura de los establecimientos, la inflación, la financiación y los mecanismos de regulación, tópicos que afectan de acuerdo con la información del Banco Mundial del 2000 a las pymes de Latinoamérica y el Caribe González (2010).

Igualmente se plantea que en la actualidad estas organizaciones tienen algunas limitaciones técnicas y por ende competitivas, debido a las condiciones en las cuales son llevados a cabo los procesos para el cumplimiento de los objetivos y la informalidad en la gestión empresarial (Genoveva, 2003; Pérez, 2007; Villegas y Toro 2010).

La falta de procesos de dirección que permitan la creatividad y la innovación, la ausencia de programas de capacitación para buscar estrategias de mejoramiento, la centralización o burocratización de las decisiones, la falta de análisis para planificar estrategias que permitan el fortalecimiento de la organización para aumentar la productividad y posicionarse en el mercado laboral, acompañado de la poca gestión que se realiza con el talento humano en términos de capacitaciones, desarrollo del liderazgo, clima organizacional, instrumentos formales, estrategias de trabajo en grupo, los programas de retiro y de compensación y beneficios de los empleados, entre otros, hacen que las PyMES sean poco competitivas y que no se establezcan espacios para la innovación, aspectos claves en el contexto laboral actual donde prima la incertidumbre.

En este orden de ideas, es necesario que las PyMES busquen las estrategias necesarias para reproducir y potencializar sus competencias internas, además de establecer estructuras para

el manejo del personal que les permita ser más creativas, innovadoras, adaptables y crear productos y/o servicios con valor agregado, tópicos que son logrados sólo si se cuenta con una fuerza laboral totalmente comprometida, capacitada, motivada y alineada con los objetivos de la organización. Ya que como lo plantea Amézquita (2007), las Pymes no cuentan con los recursos ni con las capacidades necesarias para competir con los nuevos retos y posicionarse estratégicamente en el mercado, por ende es menester la búsqueda de nuevas estrategias que les permitan fortalecerse en el comercio actual.

2.3 FACTORES COMPETITIVOS

Tal como se ha planteado anteriormente, en la actualidad las Pymes pueden ser vistas como el instrumento idóneo para la generación de empleo y el desarrollo socioeconómico de un país, no obstante, en muchos casos suelen tener un ciclo de vida productivo muy corto debido a diversos factores operacionales y de dirección que afectan su competitividad. Es así como la falta de valor agregado en los productos, la poca innovación, su forma de direccionamiento, el nivel tecnológico que utilizan y su nivel económico son algunos de los elementos que no permiten el desarrollo de una competitividad sostenible.

La apertura de nuevos mercados y las nuevas relaciones económicas y comerciales que se han consolidado al interior del país dan como resultado que empresas, y en especial las pymes, busquen nuevos procesos organizacionales que les permita crecer, desarrollarse, sobrevivir y responder a las exigencias de un entorno cada vez más competitivo.

Para fines de este estudio, se toman estas unidades productivas por su importancia en el sector productivo colombiano y por la notable necesidad de buscar cambios a nivel estructural que les brinde nuevas estrategias y que además facilite la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que se basen en la productividad y la innovación.

De acuerdo con la revisión bibliográfica realizada con anterioridad, a continuación, se presentan algunos factores que pueden ser de gran utilidad para mejorar la competitividad de las Pymes en el contexto nacional de acuerdo con las necesidades actuales, (Calderón, 2006; Genoveva, 2003; Pérez, 2007; Villegas y Toro, 2010; Cano, 2009).

2.3.1 ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

Los retos que deben enfrentar las Pymes debido a la apertura de los nuevos mercados, la falta de mecanismo de apoyo por parte del Estado, la competencia internacional y las exigencias cada vez más detalladas y exigentes de los consumidores son algunas de las razones por las cuales las organizaciones deben buscar nuevos factores organizacionales que les permita adaptarse a las nuevas dinámicas de la economía mundial donde el trabajo colectivo puede ser más exitoso que el trabajo individual para la supervivencia de las Pymes.

La competitividad internacional y sectorial ha llevado a que las organizaciones adopten factores de desarrollo que les permita enfrentar los retos que se presentan actualmente, para esto han optado por trabajar con productos de valor agregado, estrategias de mercadeo, precios competitivos y mejoramiento del servicio al cliente para su fidelización. Si bien las grandes organizaciones han logrado sobrevivir exitosamente a través de tácticas individuales, las Pymes no están en condiciones de adoptar dichos procesos de cambio en sus procesos para competir en el mercado, es así como la asociatividad empresarial puede ser una solución para la competitividad de las organizaciones.

De acuerdo con Betancourt (2004) a partir de los cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales de los últimos 30 años han llevado a las pequeñas y medianas empresas de Colombia, y de gran parte del mundo, a replantear su forma de trabajo con esquemas que les permitan obtener economías de escala, reducir costos de producción, incrementar la productividad, aumentar los volúmenes de producción, incrementar la participación en el mercado, promover la consecución de recursos y el apoyo institucional.

En la actualidad, la mayoría de estas unidades productivas compiten de manera individual, razón por la cual diversas agencias, ONGs, instituciones y gremios que buscan el fortalecimiento empresarial del país han trabajado en diferentes sectores y con diversas organizaciones con el objetivo de promover la agrupación de las pequeñas y medianas empresas.

La globalización, la gestión del conocimiento y la necesidad de adoptar nuevas tecnologías de información y comunicación son algunos de los motivos por los cuales la

asociatividad empresarial puede contribuir con la competitividad de las pymes y por ende su responsabilidad social.

Es así como la asociatividad empresarial ha cobrado relevancia a partir del siglo XX, siendo este un proceso dinámico donde prima la cooperación interempresarial y cuyas relaciones pueden darse a nivel horizontal, vertical o transversalmente. Dicho mecanismo de cooperación se consolida a partir de un acuerdo voluntario entre varias organizaciones o instituciones que comparten un objetivo común y que por medio de un esfuerzo conjunto dan solución a una problemática, mejoran su situación actual o buscan mejoras a nivel organizacional.

Antes de avanzar sobre las implicaciones de las asociaciones empresariales es fundamental esbozar la diferenciación entre asociatividad, cadena productiva y clúster, los cuales representan diferentes niveles de articulación y de integración productiva que pueden ser adoptados de acuerdo con las condiciones y las necesidades de cada contexto.

De este modo, Betancourt (2004) define la asociatividad como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (P. 30) Dicho concepto se encuentra relacionado con las relaciones o el encadenamiento horizontal donde empresas que producen un mismo tipo de bien se asocian con el objetivo de obtener economías de escala superiores que difícilmente pueden conseguir si continúan trabajando individualmente.

Así mismo Betancourt (2004) define la cadena productiva como “Un proceso sistémico en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concentración entre el sector público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad” (P 30). En este sentido, las cadenas productivas serían relaciones verticales donde empresas que no producen el mismo bien sino que pertenecen a diferentes eslabones de la economía pueden asociarse para obtener ventajas competitivas ya sea con los proveedores o con los distribuidores.

Finalmente Betancourt (2004) menciona que los clúster representan “concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que se organizan alrededor de usos finales comunes”, (P. 32). De esta manera, las organizaciones se unen con el objetivo de producir o vender productos que se complementen o que se relacionen de manera que todas las organizaciones implicadas puedan tener objetivos y oportunidades comunes.

En esta medida puede decirse que de acuerdo con el contexto actual y para relevancia del presente estudio, las relaciones horizontales o asociaciones donde se trabaje a través de relaciones de apoyo interempresarial con el objetivo de resolver una problemática común o buscar nuevas oportunidades de negocio, puede ser una opción para aquellas organizaciones, en especial las Pymes, que deben aprovechar las oportunidades del entorno y responder a las exigencias del mercado.

La asociatividad empresarial es por lo tanto un factor que permite a las organizaciones contar con mayor apoyo institucional, alcanzar economías de escala, acceder a nuevos mercados, fortalecer el conocimiento y lograr innovaciones tecnológicas para mejorar su productividad y competitividad.

Betancourt (2004) propone que si bien la asociatividad puede promoverse entre empresas del mismo sector productivo y de diferentes eslabones de la cadena productiva es necesario que tengan un interés común por resolver una problemática y que sus relaciones estén mediadas por amplios niveles de confianza que les permita el trabajo conjunto.

En este orden de ideas, propone algunos factores de éxito para emprender asociaciones empresariales tales como realizar un diagnóstico actual y potencial del entorno para establecer proyectos concretos y específicos a nivel individual y colectivo; identificar oportunidades de negocio, especificar los roles que cada miembro debe cumplir y los criterios para desempeñar sus funciones, identificar un líder con las competencias adecuadas, contar con instituciones o redes de apoyo y establecer indicadores que permitan medir y evaluar los resultados.

La asociatividad empresarial vista como una estrategia para las Pymes debe ser adoptada como un proceso de construcción social basado en la comunicación, el diálogo, la información,

unos esquemas de cooperación y unos intereses comunes que se desarrollen en un ambiente de confianza, integralidad y facilitando el protagonismo empresarial, Betancourt (2004)

El trabajo en redes empresariales es una estrategia que puede ser implementada por las Pymes con el objetivo de enfrentar los cambios del mercado global actual de manera más eficiente y competitiva, permite además identificar oportunidades de mejora en el negocio y conformar comisiones de trabajo donde a partir de la socialización se pueda tener un menor grado de incertidumbre frente a las nuevas formas de comercialización y además disminuir las debilidades individuales.

A continuación se introduce el término de comunidad de práctica el cual puede relacionarse ampliamente con la asociatividad empresarial.

2.3.2 COMUNIDADES DE PRÁCTICA

El concepto de comunidad de practica es comprendido en el presente estudio como un conjunto de personas o un grupo social no institucionalizado que se unen a partir de la experiencia y una pasión compartida para facilitar por medio de sus propias reflexiones el intercambio de conocimientos, aprendizaje y cambio (Wenger 2010; citado por Quintero, L. Vargas A. 2011).

Este conjunto de personas se diferencia de los grupos de trabajo o grupos convencionales que son organizados por un director para realizar un trabajo específico y cuya durabilidad se encuentra dimensionada de acuerdo con el tipo de proyecto asignado. La comunidad de práctica es por ende un conjunto de personas que puede ser o no de un mismo departamento y que de manera informal, flexible y de acuerdo con sus aptitudes y experiencias se congregan estableciendo su propia estructura funcional para comunicar, socializar y adquirir más conocimiento a partir de reflexiones compartidas de experiencias prácticas

La comunidad de práctica debe cumplir con tres premisas específicas, las cuales se relacionan entre sí para producir el conocimiento que sería el foco de la comunidad de práctica, estas categorías son definidas por (Wenger 1998; citado por Quintero et al., 2011) como identidad, comunidad y práctica.

En una comunidad de práctica la identidad se construye en función de un interés compartido con los demás miembros de la comunidad el cual permite la constitución de un sí mismo a partir de la constitución de los otros.

Tal como lo propone Quintero et al., (2011) “la identidad que se construye en y por la comunidad de práctica, direcciona un complejo de interacciones y comprensiones sobre la constitución de sí en relación a la constitución del otro con el cual se comparte una configuración social en la que se interconectan significados que definen la comunidad misma” (P. 55)

El concepto comunidad, permite que los miembros que conforman la comunidad de práctica compartan sus experiencias y conocimientos específicos sobre un tema en común con el objetivo de generar nuevos conocimientos a partir del aprendizaje continuo y colectivo. De esta manera se genera un compromiso mutuo donde por medio del proceso de participación pueden compartir, recibir, reflexionar y explorar el nuevo conocimiento a partir de la negociación de significaciones y acciones de acuerdo con una meta compartida por todos los miembros de la comunidad.

Se requiere además un repertorio compartido de rutinas, imágenes, palabras, herramientas, discursos, formas de hacer, símbolos, conceptos, tecnologías e historias producidas o adoptadas por todos los miembros durante la interacción y el discurso, proceso que les permiten compartir sus propias significaciones, negociar con los demás integrantes, expresar su pertenencia al grupo y consolidar su identidad.

El concepto práctica se relaciona no con el saber y hacer individual sino con el hacer social dotado de una construcción de conocimientos y significados. La práctica por lo tanto permite viabilizar la construcción de significados o la elaboración de aprendizajes colectivos por medio de la interacción en torno a un mismo objetivo a través de la coherencia, cohesión y consistencia entre los miembros de la comunidad.

En este orden de ideas, se establece que una comunidad de práctica es un conjunto de personas unidas informalmente ya sea de forma virtual o presencial, donde no hay un límite de tiempo establecido para su actuación y que además se define por establecer relaciones de compromiso, la adquisición de una identidad dentro de la misma comunidad, la interrelación, un

repertorio compartido, un conjunto de intereses, metas, aspiraciones, necesidades y objetivos los cuales no necesariamente son los mismos pero que pueden ser negociados.

De esta manera, una comunidad de práctica debe estar precedida por tres características básicas que son: dominio, comunidad y práctica, y por medio de las cuales se pueda generar y compartir aprendizaje para elevar los niveles de conocimiento de los integrantes de la comunidad.

Si bien la comunidad de práctica y las asociaciones empresariales están definidas como procesos en los cuales se establecen relaciones de compromiso y confianza para desarrollar conocimiento especializado y compartir aprendizajes basándose en reflexiones compartidas de experiencias prácticas; en estos grupos sociales pueden generarse diversos conflictos internos debido a la falta de compromiso de algunos miembros, intereses particulares que priman sobre los colectivos, la falta de una persona líder o mediadora entre las diferentes partes con las competencias adecuadas para desempeñarse, la falta de confianza entre las personas o la falta de unos objetivos claros y una gestión de recursos adecuada.

No obstante, estas características pueden generar procesos de reorganización y cambio que facilitarán la consecución de efectos positivos para la comunidad. Otro aspecto a resaltar de las comunidades de práctica o las asociaciones empresariales, es la condición de compartir sus conocimientos ante los demás miembros de la comunidad, en este sentido, crear un ambiente de confianza donde los participantes de la comunidad vislumbren que la transferencia de información puede ser recompensada en un futuro es uno de los aspectos que deben ser trabajados en profundidad con el objetivo de evitar el individualismo.

Es así como procesos de interacción, asociación o agrupaciones de grupos de personas o de organizaciones que compartan determinados objetivos, que tengan una meta en común y que estén dispuestas a trabajar con compromiso, responsabilidad y confianza pueden ser mecanismos esenciales para la consolidación de comisiones de trabajo cuyo fin estaría dimensionado en función de la búsqueda de mejoras a nivel organizacional donde el beneficio mutuo y la contraprestación sea evidente durante la transferencia de conocimiento e información.

En el caso de las Pymes, trabajar a través de comunidades de práctica o de asociaciones empresariales es una opción viable que les va a permitir adquirir fortalezas frente a las demandas del entorno actual. De esta manera, al elevar de manera integral el conocimiento a través de actividades propuestas y desarrolladas dentro de una comunidad a partir de la interacción y la negociación de conocimientos, estas unidades productivas estarían ganando competitividad en un entorno donde se ha establecido a partir de diversas investigaciones que las Pymes deben buscar nuevas estrategias para mantenerse estables en el mercado interno.

Finalmente, puede decirse que esta nueva estrategia va a permitir espacios de interacción donde se puedan discutir situaciones que representen problemas comunes con el objetivo de encontrar una solución colectiva que contribuya a la optimización de los procesos organizacionales y por ende a su competitividad.

2.3.3 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN – TICs

Las tecnologías de la información y la comunicación son aquellas herramientas computacionales o recursos tecnológicos que permiten generar, procesar, sintetizar, almacenar, recuperar y transmitir todo tipo de información digital en forma de datos, videos e imágenes. Estos sistemas de información pueden generar grandes ventajas organizacionales como la transmisión de información en tiempo real, las estrategias de compra y venta (e-business), mayor flexibilidad y eficiencia en los procesos de producción, la codificación del conocimiento y por tanto su competitividad.

De acuerdo con los rápidos cambios que está tomando la nueva economía global y específicamente la situación actual del país, las TICs se han convertido en instrumentos de vital importancia para la expansión de los negocios no sólo por ser formas comunicativas que propician el intercambio de ideas, facilitan el trabajo en grupo y que ofrecen oportunidades publicitarias en un mundo donde es primordial la digitalización, sino que son herramientas digitales que simplifican las labores administrativas y por ende facilitan el crecimiento, desarrollo y la supervivencia de las organizaciones en un entorno competitivo donde es necesario contar con información y sistemas de comunicación ágiles, oportunos y veraces.

De este modo, siendo la información un factor clave en los procesos y los resultados de cualquier gestión empresarial sin importar el tamaño o los servicios que presta la organización, el acceso, uso y adopción de estas tecnologías adquiere una gran relevancia cuando las organizaciones buscan aprovechar las ventajas que ofrece la incursión de mercados internacionales y las nuevas modalidades comerciales.

El uso especializado de las tecnologías de información y comunicación, permite mejoras en diversos niveles o procesos internos y externos de la organización, es así como la gestión estratégica a través de sistemas que analicen datos internos con el objetivo de obtener información útil para tomar decisiones acordes con la situación actual de la organización, la gestión financiera por medio de aplicaciones que permitan realizar constantes monitoreos económicos y financieros, la producción mediante sistemas de diseño de productos, procesos productivos y sistemas de análisis de calidad que permitan reducir los tiempos y costos de producción; la gestión con los clientes a través de aplicaciones en línea, redes o sitios de comercio exterior que permitan disminuir brechas demográficas y mejorar los servicios que se prestan a los clientes.

La promoción de la organización y los canales de venta en línea o de plataformas de compra que permiten transmitir información, dialogar con los consumidores y fidelizar clientes, el comercio exterior y sus respectivas negociaciones de acuerdo con los requisitos y documentación de aduanas de cada país que se encuentra regularmente en plataformas digitales y finalmente la gestión de personal por medio del uso de aplicaciones para la reclutación, selección y formación de personal, son ejemplos de cómo los avances tecnológicos se han convertido en un elemento esencial para la competitividad de las organizaciones (Ca'Zorzi 2011).

Sin embargo, en el entorno actual algunas organizaciones y especialmente las Pymes presentan un bajo nivel en cuanto al uso y adopción de las TICs, cuando es menester que las organizaciones desarrollen estrategias basadas en herramientas digitales, especialmente aquellas compañías que venden bienes y servicios a consumidores cada vez más exigentes y donde factores como productos con valor agregado, la competencia internacional y los adelantos tecnológicos cobran cada día más relevancia en un entorno cada vez más competitivo.

Monge, Alfaro y Alfaro (2005), plantean que algunos de los límites para la adopción de las TICs se encuentran relacionados con el desconocimiento de las mismas y la falta de conciencia acerca de los beneficios que pueden ofrecer estos recursos para mejorar el desempeño de la organización, la falta de recursos económicos para invertir en tecnologías de redes y software con aplicaciones de negocios, la falta de recursos para realizar capacitaciones o los altos costos para el entrenamiento del personal y la falta de servicios técnicos disponibles fuera de la empresa.

Más allá de los beneficios que puede ofrecer la adopción de nuevos recursos tecnológicos en cuanto a la productividad y competitividad de las organizaciones, estas herramientas digitales pueden contribuir de manera exitosa en el desarrollo de las comunidades de práctica o las asociaciones empresariales siendo importantes canales de comunicación que permiten mantener la memoria de los grupos de trabajo ya sea en audio o en video para los mismo integrantes, nuevos miembros y/o futuros grupos de trabajo, lo cual sería un beneficio para las organizaciones que trabajen por medio de asociaciones empresariales.

Igualmente cuando las Pymes trabajan en asociaciones donde adquieren apoyo financiero, técnico y comercial, pueden adquirir de manera más viable y a menores costos estos recursos tecnológicos, siendo este uno de los factores que señalan las Pymes cuando buscan implementar TICs en sus organizaciones.

En este punto es válido resaltar que aunque los costos sean elevados para el acceso, uso y adopción de estas herramientas, las organizaciones deben buscar los medios para implementarlas y así aumentar su eficiencia y productividad a pesar de que sus efectos no son reflejados inmediatamente en la productividad de las organizaciones sino que son beneficios y ventajas que se observan a largo plazo.

Las organizaciones grandes o pequeñas que trabajen por medio de comunidades de práctica y/o asociaciones empresariales y que además implementen tecnologías de información y comunicación, tienen más posibilidades de expandir sus servicios y de mantenerse activas en la economía actual al responder con viabilidad económica y técnica a los nuevos retos de la globalización donde la forma de comunicarse e interactuar en el ámbito empresarial ha tenido cambios significativos que deben ser enfrentados de manera ágil e innovadora.

Lo anteriormente planteado, se encuentra relacionado con aspectos externos de la organización, a continuación se plantean algunos aspectos internos que deben ser analizados para obtener ventaja competitiva dentro de las Pymes.

2.3.4 INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La innovación de acuerdo con Arbories (2006), hace referencia a la introducción de un nuevo o al mejoramiento significativo o novedoso de un producto, proceso, método de comercialización o método organizativo el cual puede ser desarrollado al interior de la organización con o sin la colaboración de otras entidades a partir de la reorganización de los sistemas de gestión, las actividades empresariales y/o el desarrollo de métodos de comercialización entre otros, o que puede ser comprado, es decir, obteniendo información técnica, experiencia, conocimiento o invirtiendo en equipos tecnológicos y programas informáticos.

Es así como operaciones comerciales, científicas, tecnológicas, organizativas y financieras permiten a las organizaciones adoptar procesos innovadores y de aprendizaje para adaptarse a los constantes cambios que se presentan debido a la complejidad y la incertidumbre del entorno actual. De acuerdo con Arbories (2006), dichos procesos de innovación se encuentran relacionados con la manera como la organización se apropia y crea estrategias que permitan implementar nuevas innovaciones o nuevo conocimiento.

Adoptar la innovación como modelo de negocio en una organización permite prestar servicios y/o crear productos con valor agregado donde las características de estos influyan de manera notable en la percepción subjetiva de los usuarios y de esta manera aumentar la eficacia competitiva de la organización.

Para las organizaciones que buscan desarrollar procesos innovativos a través de sus recursos y capacidades, el conocimiento es visto como el punto de entrada a la innovación para mejorar los servicios, productos y resultados organizacionales y por lo tanto consideran que debe ser gestionado constantemente como un activo intangible que genera valor.

De esta manera Coromias et al. (2010), proponen que las organizaciones que buscan cambiar su forma de pensar y hacer las cosas a partir de la innovación, deben generar incentivos

que favorezcan el intercambio de información y conocimiento entre los miembros de la organización, fomentar los grupos sociales informales o comunidades de práctica, estimular el trabajo en redes o el contacto con organizaciones que realicen actividades similares; incrementar programas técnicos que aporten conocimiento a la organización y finalmente, diseñar sistemas de vigilancia estratégica por medio de los cuales se realice el seguimiento adecuado a los nuevos servicios y políticas emergentes, así como a los impactos y cambios en las necesidades de los clientes, usuarios y/o ciudadanos.

Tal como se ha señalado anteriormente, las comunidades de práctica son espacios que permiten la adopción de rutinas creativas para la creación, difusión y transmisión del conocimiento. Es así como la continua negociación entre diferentes personas donde sus relaciones se basen en la confianza y la colaboración constante para la búsqueda de oportunidades y soluciones permite el surgimiento de nuevo conocimiento y por ende del aprendizaje organizacional para adaptarse exitosa y creativamente a los cambios del entorno desarrollando así mejoras formas de pensar y hacer las cosas.

En la actualidad las organizaciones pueden ser vistas como sistemas de aprendizaje donde el conocimiento ha empezado a tomar un lugar privilegiado al ser un activo intangible que por medio de una adecuada gestión puede generar un valor añadido difícilmente imitable por otras organizaciones.

El conocimiento es por lo tanto el factor fundamental por medio del cual es posible generar respuestas y adaptarse oportuna y eficientemente a los cambios del entorno los cuales se caracterizan por ser turbulentos e inciertos. Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento se ha convertido en el elemento central de la competitividad empresarial al ser un elemento susceptible de adquirir, aplicar, proteger y transferir dentro de las organizaciones para fortalecer, desarrollar y potencializar las competencias de los trabajadores y así conseguir ventajas competitivas.

Las organizaciones deben por lo tanto aprender a tomar el conocimiento del que disponen las personas para maximizar su potencial interno y marcar la diferencia, (Añez y Nava 2009 citando a Román 2004) señalan que “el conocimiento es el bien más valorizable, y por lo tanto, se debe buscar donde reside: en el individuo” (P 164),

Es así como las organizaciones para mejorar y mantener altos estándares de rendimiento deben tomar los stocks y los flujos de conocimiento actuales y potenciales de manera que puedan, a partir de la gestión adecuada de los factores estructurales, culturales y comportamentales que facilitan el aprendizaje y que permiten el desarrollo de habilidades y competencias coordinadas con los objetivos organizacionales, mejorar continuamente su rendimiento.

El capital humano constituye el activo intangible más valioso para las organizaciones, está en condiciones de crear nuevos y mejores productos, servicios y procesos a partir de la adecuada gestión de su conocimiento, aspecto de vital importancia para las organizaciones en la actualidad cuando es necesario tomar conocimiento tácito para transformarlo en conocimiento explícito.

Siendo el conocimiento un factor facilitador de crecimiento y progreso que crea valor para la organización, es necesario que se creen espacios para cerrar las brechas entre lo que la organización sabe y lo que debe saber o hacer. Estos espacios permiten la evolución del conocimiento ya que a partir de la interacción dinámica entre el individuo, los grupos de trabajo y la organización se generan procesos de reflexión que permiten cambios, re conceptualizaciones y la adquisición de nuevos términos que son instaurados en la memoria organizacional colectiva.

No obstante, uno de los aspectos de mayor importancia cuando se busca trabajar a través de la gestión de conocimiento en una organización es la actitud de las personas ante la idea de compartir o transferir su conocimiento, de este modo, la organización debe buscar los medios por los cuales las personas comprendan que a partir de la interacción, el dialogo y al compartir sus propias experiencias pueden aprender unos de otros para lograr progresos a nivel individual, grupal y trabajar más efectivamente dentro de la organización.

En este punto es factible resaltar que el desarrollo individual debe estar alineado con el desarrollo organizacional, por lo tanto es necesario establecer una relación recíproca (individuo-organización) dinamizada por la necesidad de alcanzar beneficios propios y comunes.

Es así como las personas pueden reconocer que el conocimiento no disminuye cuando se comparte o se transfiere en un grupo social sino que por el contrario a partir de ese intercambio

de saberes se promueve el aprendizaje y el mejoramiento continuo a nivel individual, grupal y organizacional.

Al aprovechar las actitudes de los empleados, elevar la productividad y pasar de la gestión del conocimiento a la acción y poder ver los resultados esperados, las organizaciones empiezan a operar bajo una lógica de eficiencia, productividad, rentabilidad y rapidez, minimizando así los re-procesos, incrementando las oportunidades de negocio, elevando el liderazgo organizacional, su rendimiento y por ende aumentando su competitividad actual y futura al operar con productos y servicios con valor agregado.

La gestión del conocimiento es por lo tanto una estrategia que puede ser desarrollada en las Pymes especialmente si trabajan en asociaciones o comunidades de práctica, ya que de esta manera se facilita el proceso de aprendizaje organizacional y la creación de nuevo conocimiento a partir de la interacción y el dialogo no solo con los miembros de la misma organización sino con los integrantes de todo el grupo social, el cual, como se había señalado anteriormente, nace a partir de la necesidad de resolver un problema conjunto, es decir, que tienen un objetivo y una meta en común que puede ser resuelta de manera más viable a partir del intercambio de conocimientos en un entorno adecuado y que beneficie en igual medida a todos los miembros de la comunidad.

En este punto es válido resaltar el modelo de Nonaka (1991) el cual hace referencia a la gestión del conocimiento a partir de la interacción constante y dinámica entre el conocimiento tácito y explícito. De esta manera propone procesos de socialización (de tácito a tácito), interiorización (de explícito a tácito), combinación (de explícito a explícito) y exteriorización (de tácito a explícito), los cuales permiten el flujo de información para dar como resultado la generación de conocimiento nuevo para ser incorporado en las actividades, servicios y productos de la organización.

El conocimiento puede ser clasificado de acuerdo con los intereses o las necesidades de la organización de manera que los trabajadores puedan buscar, almacenar o extraer la información teniendo claro para que la necesitan y como debe ser utilizada. Es a partir de la digitalización del conocimiento que este puede ser estructurado y difundido de manera rápida y exacta. La tecnología de la información y comunicación sirve como soporte tecnológico para la creación,

síntesis y transmisión de conocimiento. Las bases de datos, software y demás bibliotecas digitales sirven como canales de comunicación para difundir rápida y eficientemente el capital intelectual de la organización con todos los miembros de la organización.

En síntesis los beneficios de una adecuada gestión del conocimiento son de diversa índole para las organizaciones, estos van desde la ampliación del capital intelectual, la generación de espacios para la innovación y la creatividad, los cuales permiten ofrecer servicios y productos con valor agregado, aumentar la capacidad para responder a los cambios del entorno actual, potenciar el aprendizaje organizacional, incrementar las oportunidades de negocio y fomentar los canales de comunicación. Aspectos que pueden ser favorables para organizaciones como las Pymes las cuales necesitan buscar estrategias de gestión que les permita ser más competitivas.

Ahora bien, las pequeñas y medianas empresas presentan deficiencias que impiden el logro exitoso de procesos innovadores en los servicios o productos que prestan, uno de los mayores inconvenientes y que es de gran interés para este proyecto es la falta de una adecuada gestión del recurso humano, motivo por el cual en muchas ocasiones las Pymes no pueden enfrentar las exigencias del mercado actual. De allí la importancia de implementar prácticas de gestión del conocimiento en las Pymes con el objetivo de desarrollar su capital interno en concordancia con sus objetivos organizacionales para responder a las nuevas exigencias del entorno.

En este orden de ideas se propone que además de promover estrategias de asociación empresarial que permitan utilizar el conocimiento de los trabajadores en beneficio de la organización para crear valor agregado en sus productos y servicios, es necesario adoptar algunas funciones clásicas mínimas de Gestión Humana ya que en la actualidad el manejo del capital humano en las Pymes suele realizarse de manera informal debido a aspectos que se desarrollaran más adelante.

2.3.5 GESTIÓN HUMANA EN PYMES

Tal como lo plantea Añez y Nava (2009) tomando en cuenta que las pequeñas empresas pueden crearse por grupos familiares o por un profesional experto, su organización puede caracterizarse como simple, sin una estructura jerárquica o flexible formalmente definida,

concentrando sus acciones y a los trabajadores en un mismo espacio, para llevar a cabo tareas rutinarias e individuales sobre partes del producto que luego es ensamblado, bajo las especificaciones y el control del dueño (P. 166)

De esta manera aspectos como el escaso conocimiento de los gerentes en cuanto a la gestión y la no valoración de la fuerza de trabajo, la falta de educación formal y experiencia gerencial que le brinde las bases para dirigir una organización; el poco personal de la organización, la ausencia de una estructura formal y especialmente la ausencia de unos procesos formales de gestión humana debido a la poca relevancia de los dirigentes para analizar las actividades que se realizan en el proceso productivo con el fin de tener claridad en cuanto a las necesidades de los trabajadores en términos de habilidades, aptitudes, conocimiento, experiencia, habilidades y capacidades para desempeñarse, son aspectos que dificultan el alcance de una competitividad sostenible en las Pymes, Añez y Nava (2009).

La falta de formalidad en cuanto a la gestión y desarrollo del recurso humano en la pequeña y mediana empresa ha llevado a que procesos como el reclutamiento, la contratación, inducción, capacitación y desarrollo de personal no se realice o en su defecto sean realizados por el dirigente o cualquier persona designada de manera informal y técnica, Añez y Nava (2009)

Siendo el capital humano y el conocimiento aspectos claves para que las organizaciones puedan obtener una posición ventajosa en el entorno actual dada su capacidad de incidir a favor o en contra del desempeño organizacional, es menester que los dirigentes de las Pymes adopten la gestión del capital humano como un proceso estratégico que puede generar ventajas competitivas y la capacidad de conquistar nuevos mercados, dado que en la actualidad el talento humano es visto por los empresarios de las Pymes como un bien más de la organización que no genera valor agregado.

Las Pymes deben por lo tanto tomar conciencia de que es necesario contar con unas funciones claras y estructuradas de gestión humana por medio de las cuales sea posible generar una ventaja competitiva a partir de su gestión estratégica donde se potencialice el desarrollo de competencias distintivas y conocimiento organizacional. Landeta (2008) plantea algunos procesos o actividades que pueden ser realizados por el área de recursos humanos:

- Proceso de planificación de los recursos humanos
- Proceso de reclutamiento y selección de personal
- Proceso de desarrollo y formación del personal
- Proceso de análisis y valoración de los puestos de trabajo
- Proceso de compensación
- Proceso de control de la gestión del personal
- Proceso de negociación y solución de conflictos
- Procesos de comunicación y participación
- Proceso de cambio y desarrollo organizativo

En este orden de ideas encontramos que por medio de un área de gestión humana es posible no sólo contar con la cantidad suficiente y eficiente de fuerza laboral sino que además permite dar respuesta a las exigencias del entorno en el momento oportuno y bajo la lógica de economicidad, motivo por el cual gestión humana se encarga de obtener, desarrollar, evaluar, retener, prescindir perfiles y cantidad de trabajadores; así como tener presente las capacidades, conocimientos y actitudes del grupo humano de la organización para alinear los intereses propios con los objetivos organizacionales Landeta (2008).

Un aspecto importante que debe tener presente un gerente Pymes o un director de gestión humana es retener el talento humano a través del desarrollo de estrategias internas que permitan fortalecer el vínculo entre el empleado y la organización, proceso que puede ser consolidado a través de políticas salariales, de compensación o conciliación entre la vida laboral y familiar.

Desde el punto de vista investigativo y desde el campo de acción es posible observar que es necesario que en las organizaciones se establezcan unas funciones claras de gestión humana ya que a diferencia de los paradigmas establecidos socialmente donde se afirma que responde sólo a la administración de personal, se relaciona con el acompañamiento que debe ofrecer a la gerencia organizacional para permitir la inclusión exitosa de las prácticas de transformación organizacional que buscan en primer lugar el mejoramiento constante de los procesos, la competitividad por medio de la estrategia organizacional y finalmente la búsqueda constante de

la autorenovación corporativa para responder a las exigencias del entorno causadas por la globalización, las políticas y la competitividad Ospina (2010).

Su objetivo principal es buscar el equilibrio necesario entre el capital humano considerado el activo más valioso de las organizaciones y la formulación y ejecución de la estrategia organizacional (Ospina 2010). De esta manera, permite un equilibrio y/o alineamiento entre los aspectos del capital humano y los aspectos técnicos que implican la cultura innovadora con el objetivo de lograr profundos cambios a nivel sociocultural y psicosocial en los colaboradores, es decir, lograr las modificaciones en su comportamiento potenciando su desempeño para lograr la materialización de la estrategia y el logro de los objetivos organizacionales.

Para diseñar los procesos o actividades que respondan a las exigencias de una organización es necesario tener presente factores externos como la situación del mercado laboral y el desarrollo socio-cultural; y aquellos factores internos como el tamaño, la estructura, el estilo de dirección y la cultura organizacional. De esta manera las organizaciones pueden a partir del análisis interno y externo buscar los medios o las estrategias adecuados para lograr sus objetivos de manera que haya interdependencia entre la estrategia organizacional, la gestión de recursos humanos y la estructura organizacional para lograr ventaja competitiva, Landeta (2008).

Esbozados temas como la asociación empresarial, las comunidades de práctica, el acceso, uso y adopción de las TICs, la gestión del conocimiento y las prácticas de gestión humana como aspectos que según varios autores son factores a mejorar dentro de las Pequeñas y medianas empresas para que puedan ser más competitivas en el entorno actual, a continuación se hace referencia al gerente o dirigente de la Pyme el cual es el encargado administrar tanto los factores de políticas de personal como los aspectos financieros, de producción y de procesos.

2.4 LA SIGNIFICACIÓN COMO PROCESO BASE PARA ENTENDER Y ACTUAR EN LAS ORGANIZACIONES

El fenómeno de la globalización y modernización demanda a las organizaciones implementar constantemente cambios y mejoras en sus procesos con el fin de responder a las exigencias del entorno y de esta manera ser más competitivas en un contexto que se caracteriza por la inestabilidad y los cambios continuos. Enríquez (2006) plantea que el actuar de las organizaciones se encuentra relacionado con la forma de entender y significar el ambiente externo, es así como las organizaciones comprenden el entorno y le dan un sentido particular a partir del cual adoptan diferentes formas de actuar que le permitan dar respuesta a las exigencias del contexto en el cual se desarrollan.

Significar es visto desde el marco en el cual se sitúa la presente investigación y de acuerdo con Enríquez (2006) como el proceso de “Comprender y dar sentido particular a los acontecimientos que le sirven a la organización para actuar. Así, la evolución de ésta depende de la renovación constante del sentido que se le da al ambiente cuando las condiciones están variando.”, P. 160).

De esta manera la información proveniente del entorno desempeña un papel estratégico en la adaptación y el crecimiento de la organización. La construcción de significado, el desarrollo de nuevo conocimiento y la toma de decisiones de manera racional y estratégica constituyen las tres premisas básicas por medio de las cuales es posible identificar aquellas organizaciones inteligentes que pueden aprender constantemente y que por ende son capaces de modificar sus formas de actuación para satisfacer las exigencias del entorno, Wei Choo (1999)

Dicho de otro modo, la interpretación, transformación y el procesamiento de la información sumado a la creación de conocimiento y la toma de decisiones son procesos estratégicos esenciales para la competitividad de la organización considerando que de acuerdo con sus necesidades y el entorno en el cual se encuentran pueden actuar con inteligencia, experticia y creatividad para aprender y desaprender constantemente, movilizar la experiencia y conocimientos de los integrantes de la organización y focalizar su conocimiento en acciones y decisiones racionales, Wei Choo (1999)

Tal como se presentó anteriormente, lo primero que debe hacer una organización es interpretar la información obtenida del contexto externo la cual debe ser utilizada para construir significado, es decir darle sentido a lo que ocurre en el exterior para disminuir la ambigüedad. Wei Choo (1999) propone cuatro procesos básicos necesarios para la construcción de significados compartidos donde la organización funciona como un sistema interpretativo de las variaciones del entorno con el fin de utilizar la información como una guía plausible en los procesos organizacionales.

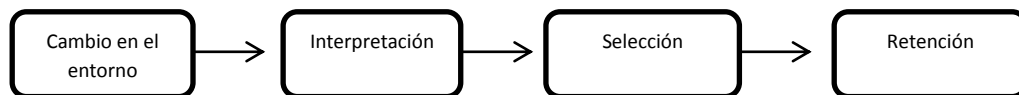


Fig. 1 Procesos de creación de significado en una organización.

Fuente: Chun Wei Choo (1999, P. 33)

De acuerdo con el esquema anterior, los cambios en el entorno dan como resultado que las organizaciones interpreten la información que pueden captar, para que a su vez seleccionen lo que puede ser útil para su mejoramiento organizacional y a su vez retenerlo en su práctica diaria para que sea competitivo.

Las organizaciones deben percibir las variaciones o cambios que existan en el contexto, es así como la percepción es tomada como una fuente empírica de conocimiento por medio del cual se identifican los cambios. El proceso de interpretación a partir de los datos del entorno facilita el aislamiento de algunos datos o aspectos objetivos del contexto para un análisis más atento de dicha información, lo cual da como resultado una serie de datos que proporcionan material para el proceso de creación de significados y acciones.

El proceso de selección retoma los datos arrojados en la fase de interpretación y la información utilizada con anterioridad en situaciones similares con el fin de dar solución a la pregunta ¿Qué es lo que está sucediendo?, de esta manera se seleccionan y se crean significados o interpretaciones adecuadas para los datos que puedan ofrecer una explicación causal de la realidad. Finalmente durante el proceso de retención los datos obtenidos o interpretados en las fases anteriores son guardados con el fin de ser utilizados en situaciones posteriores.

Es así como las organizaciones se conducen como comunidades que buscan, crean y usan la información para tomar decisiones importantes o implementar acciones sobre la base de la información que han recaudado e interpretado. La construcción de significado es por ende un proceso social continuo donde los individuos de las organizaciones retoman aspectos puntuales de la realidad y de su experiencia para construir interpretaciones significativas de lo que está sucediendo en el entorno luchando constantemente contra la ambigüedad de la información y así crear significados comunes que permitan a la organización actuar colectivamente, Wei Choo (1999)

En este orden de ideas Rincón (s.f.) plantea que el proceso de significación es una construcción humana colectiva o el producto de una interacción social mediada por la función simbólica del lenguaje donde los procesos culturales y prácticas sociales de cada contexto condicionan su desarrollo.

Siendo el lenguaje el instrumento de comunicación social que permite la estructuración del pensamiento, es posible establecer que el proceso de significación es un constructo que sirve como mediador u organizador de la experiencia de cada individuo en el sentido de que la persona toma su experiencia producto de las representaciones sensoriales y lingüísticas con el fin de construir sus propios criterios y creencias para actuar.

Es así como desde el punto de vista de la psicología, la significación es vista como un conjunto organizado de signos donde su construcción depende en un primer momento de un nivel referencial en el cual se retoman las experiencias y percepciones sensoriales del contexto para representar conceptualmente la realidad, seguidamente un nivel lógico donde se desarrollan operaciones cognitivas que permitan dotar esas representaciones de nociones de tiempo, valor, verdad o secuencia de causa- efecto entre otros y finalmente el proceso o nivel socio-cultural donde aquellos significados contruidos anteriormente son configurados semánticamente para inscribirlos en un sistema cultural de valores y conocimientos compartidos de la realidad (Rincón s.f.)

La significación es un fenómeno mediado culturalmente y el cual a su vez como acto subjetivo o de construcción de identidad permite organizar y reorganizar la experiencia propia para representar la realidad, siendo la experiencia la encargada de regular el comportamiento de

las personas al ser convertida en significación. En el contexto organizacional específicamente el constructo de significación puede ser definido como una estructura latente que puede ser definida operacionalmente en términos de antecedentes y consecuentes empíricos, es decir de conocer los factores, comprender su importancia, dar sentido propio para las necesidades propias de cada organización, seleccionar de acuerdo con las necesidades del contexto, retener para usar en situaciones específicas y actuar con los factores como fuente de ventaja competitiva; acciones que son realizadas en la organización cuando existe una alteración o cambio en las practicas organizacionales que necesita ser dotada de sentido para resolver las nuevas condiciones. (Wei Choo 1999. Rincón s.f.)

En síntesis, se considera que una organización para ser competitividad debe analizar constantemente las variaciones del entorno de manera que pueda obtener información que le permita crear nuevo conocimiento para la innovación y tomar decisiones que reflejen aprendizaje y adaptación constante, es decir que pueda actuar de manera inteligente ante cualquier variación del entorno.

Con el fin de indagar acerca de la realidad de las Pymes se retoma el concepto de significación debido a que las organizaciones deben conocer, comprender y actuar de acuerdo con las dinámicas inestables de la actualidad donde la búsqueda de procesos innovadores, productos y servicios con valor agregado y el posicionamiento sostenible en el mercado para suplir con las necesidades de los consumidores que son cada vez más exigentes y que encuentra gran variedad en el mercado, es una realidad que afecta tanto a las grandes como a las pequeñas organizaciones.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente estudio busca indagar e identificar la actuación de los Gerentes de las Pymes, en relación al grado de implementación de los factores asociados con la competitividad que han sido o no, adoptadas o desarrolladas al interior de la organización; y los cuales deben ser dotados de significado para ser estratégicos y favorecer su mejoramiento y crecimiento continuo. Para ello se ha optado por la estrategia de analizar el significado que tiene para ellos la competitividad empleando las seis fases de construcción de la significación.

Se retoman factores como la asociatividad empresarial, comunidades de práctica, innovación, TICs, gestión del conocimiento y prácticas de gestión humana, dado que son procesos que afectan la productividad, desarrollo, crecimiento, supervivencia y competitividad de las Pymes. La fuente de información experta son los gerentes dado que no solamente toman las decisiones sino que dirigen los procesos, y se explora las fases de significación como medio por el cual le dan sentido para desarrollarlos o no.

Se retoma igualmente a los gerentes por ser quienes tradicionalmente toman todas las decisiones al interior de la organización y quienes deben direccionar los procesos organizativos para tener resultados exitosos; y se retoma el concepto de construcción de significación como el medio por el cual los Gerentes o Directores dan sentido a cada factor para adoptarlos o no dentro de sus procesos organizacionales.

La Fig. No 2, evidencia los aspectos expuestos anteriormente

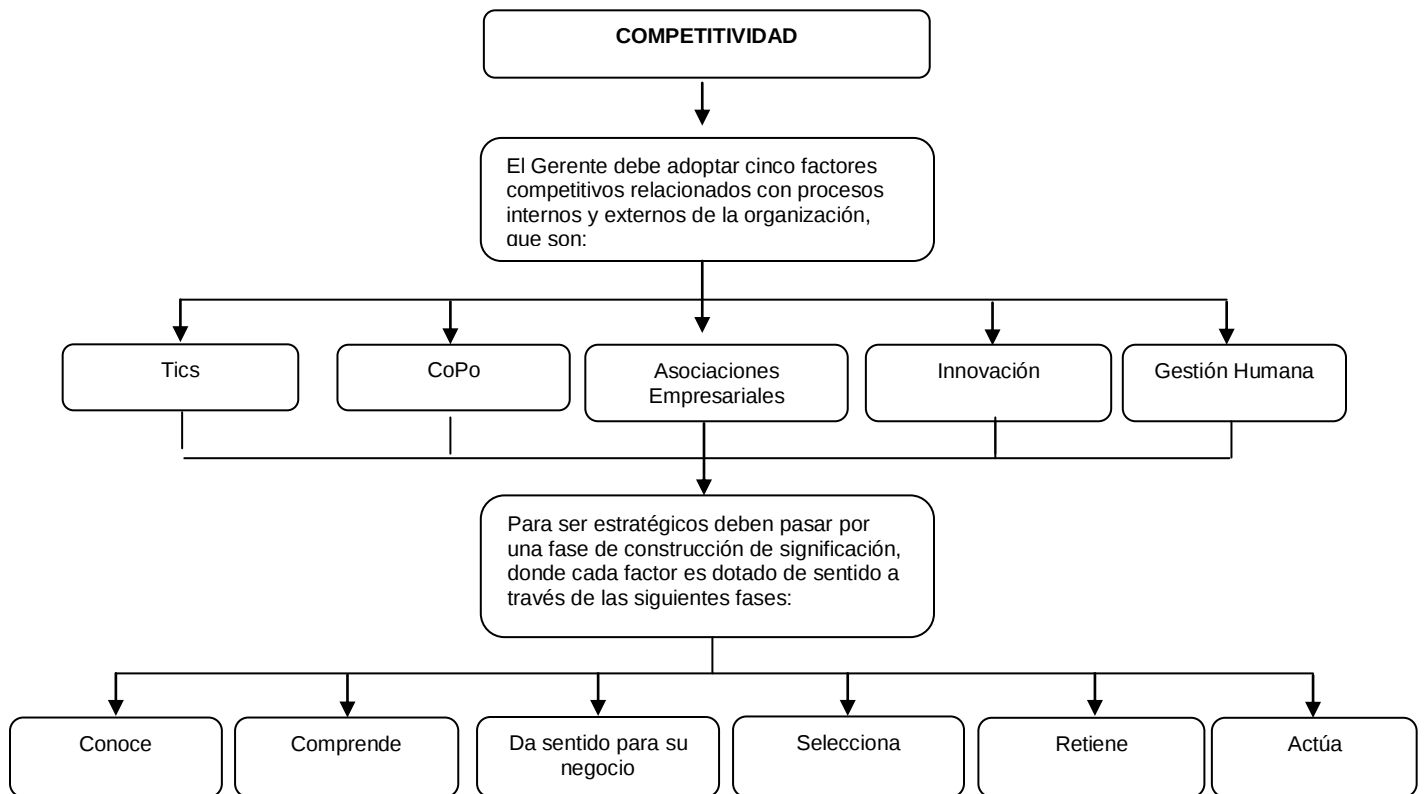


Fig. 2. Competitividad Organizacional.

Fuente: Elaboración propia

La pregunta de investigación del presente trabajo es: ¿Cuál es la significación que los Gerentes de las Pymes dan a los factores competitivos factibles de desarrollar para su organización?

Responder a este interrogante permite conocer la manera como los gerentes asumen significativamente los factores relacionados con la competitividad donde su adopción o no por parte de los Gerentes para mejorar su competitividad, permite verificar la relación entre lo que se propone en la literatura para suplir las necesidades de las Pymes y la forma de actuar y desarrollar procesos competitivos al interior de la organización.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

- Identificar la fase de construcción de significado en la que se encuentran los gerentes para saber en qué grado asumen o no los factores competitivos

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer qué aspectos conocen los gerentes de las Pymes acerca de los factores competitivos
- Explorar si los gerentes comprenden el valor agregado que generan los factores competitivos
- Examinar la manera como los gerentes han significado el contexto actual de competitividad cuando deben afrontar un cambio, tomar decisiones e iniciar nuevas acciones.
- Indagar acerca de las prácticas adoptadas para posicionarse estratégicamente en el mercado.
- Analizar si los Gerentes relacionan los factores competitivos con los procesos específicos de la organización

5.0 METODO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La propuesta de investigación se ajustó en el contexto de la psicología organizacional y del trabajo. Se aborda bajo una metodología cualitativa, dado que presenta las siguientes características que permiten un acercamiento al fenómeno analizado, Hernández, Fernández y Baptista (2008):

El proyecto buscó estudiar los sujetos en su propio contexto y realizar un análisis interpretativo en términos de los significados construidos por las personas objeto de estudio.

No se pretendía llegar a una medición teórica ni a un análisis estadístico a partir de datos estandarizados.

Para la recolección de datos se utilizan técnicas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, interacción e introspección con grupos o comunidades, no obstante de las técnicas citadas anteriormente se utilizó la observación no estructurada y las entrevistas.

El contexto y los participantes se abordaron bajo una perspectiva holística donde se pretende apreciar el todo sin reducir la investigación al estudio de sus partes

Se buscó descubrir, construir e interpretar de acuerdo con una base teórica de referencia

La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva ya que a partir de las entrevistas a los gerentes de las Pymes se intentó conocer cuál es la significación que han construido acerca de los factores asociados anteriormente para lograr organizaciones competitivas.

5.2 CARACTERIZACION DE LOS PARTICIPANTES

De acuerdo con Hernández et al., (2008), los participantes en el proceso cualitativo corresponde a un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se pretende recolectar los datos sin necesidad de que sea representativo de la población que se estudia.

El grupo objetivo estuvo conformado por 10 Gerentes que tomaban las decisiones administrativas dentro de las Pymes y que por lo tanto tenían conocimiento sobre el funcionamiento interno de la organización. En total, se seleccionaron cuatro empresas de Cirugía Estética y Medicina Biológica, un centro de Radiología, una empresa de Medicina Laboral, un Centro de Rehabilitación Física, un Laboratorio Clínico, un centro de Salud Visual y una empresa de Atención Médica Domiciliaria.

En el caso de las Pymes, el gerente es regularmente el fundador y quien adopta todos los roles de dirección y decisión en la organización, por lo tanto, para interés del presente estudio, es menester indagar acerca de la actuación de los gerentes con respecto a la adopción o desarrollo de las Tics, Asociaciones Empresariales, Comunidades de Práctica, Innovación y Gestión Humana como factores asociados con la competitividad que deben ser dotados de significado para ser estratégicos y favorecer el mejoramiento y crecimiento continuo de la organización

Es así como a partir de la comprensión de la manera como el gerente está significando el mundo circundante en el cual se encuentra inmerso, es posible conocer acerca de su accionar en términos de la adopción o no de estrategias como la asociatividad empresarial, las comunidades de práctica, las TICs y la gestión estratégica de los recursos humanos como procesos que pueden generar ventaja competitiva y los cuales, en algunas ocasiones, son reconocidos por los gerentes, quienes señalan su importancia para el desarrollo de su negocio pero aun así no llevan a cabo su implementación en las prácticas organizacionales.

- Las organizaciones seleccionadas para desarrollar el proyecto cumplen con las siguientes características:
- Están formalizadas legalmente, razón por la cual se seleccionaron a través de la base de datos de la Cámara de Comercio de la ciudad
- Se seleccionaron con el criterio que en el momento de la entrevista contaran con por lo menos 5 años de permanencia en el mercado
- La empresa cuenta con entre 11 y 50 trabajadores, y/o activos totales entre 501 a 5000 SMML; o 51 y 200 trabajadores, y/o activos totales entre 5001 a 30000 SMMLV

- Están inmersas en el sector de servicios, específicamente en el sector salud omitiendo las organizaciones del sector comercial e industrial

5.3 TÉCNICAS RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de los datos se utilizó en un primer momento la observación participante en un estudio piloto con el fin de conocer el contexto organizacional de las Pymes, es decir, sus dinámicas internas y la forma como deben abordarse dichas organizaciones. A partir del proceso de observación, se estableció la metodología por medio de la cual se inició el proceso de acercamiento a las demás organizaciones. La forma como se procedió fue la siguiente:

A partir de la revisión y la exploración bibliográfica relacionada con el tema de investigación fundamentada principalmente en los procesos para mejorar la competitividad en las pymes (Asociaciones empresariales, Tecnología de la comunicación y la información, Comunidades de Practica, Innovación y Gestión Humana), se analizaron cada una de las categorías y se establecieron características, las cuales permitieron la elaboración de preguntas básicas que luego se desglosaron en interrogantes específicos para conformar la entrevista (Ver anexo 1)

Las preguntas básicas orientadas a las categorías conceptualizadas entre las páginas 21 y 38 fueron:

Tecnología de la Comunicación y la Información: ¿Conocimiento de las TICs?, ¿Tipos De TICs?, ¿Relevancia para la Organización?, ¿utilización actual?, ¿Causas y consecuencias?

Asociaciones Empresariales: ¿Conocimiento de las asociaciones empresariales?, ¿beneficios?, ¿Motivos?, ¿situación actual?, ¿percepción? ¿Obstáculos?

Comunidades de Practica: ¿relación miembros de la organización?, ¿espacios informales?, ¿repertorios compartidos?, ¿medios de comunicación?

Innovación: ¿conocimiento procesos innovadores?, ¿es fomentado?, ¿proyectos innovadoras?, ¿nuevas herramientas, procesos?

Gestión Humana: ¿Cuentan con área de gestión humana?, ¿objetivos?, ¿estrategias?, ¿encargado realizar actividades?

La figura No 3, evidencia los aspectos expuestos anteriormente

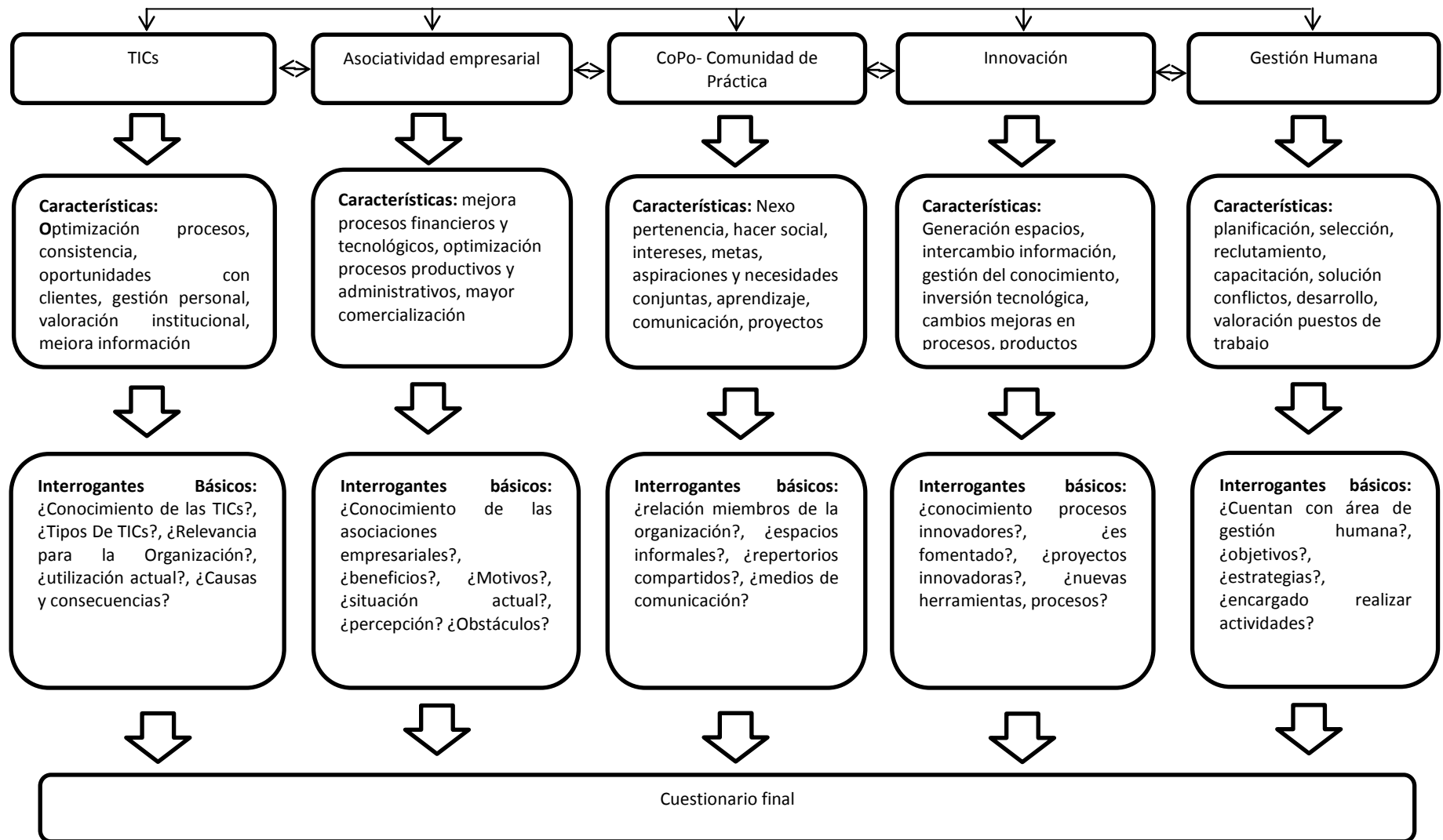


Fig. No 3 Estructura de recolección de la información que da lugar a la entrevista

Se utilizó la entrevista semiestructurada como forma de acceder de manera directa, flexible y no estandarizada a la información. Como método de investigación es definida como un instrumento íntimo, flexible y abierto donde se logran establecer canales de comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema, ya que “es una reunión para intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado) u otras (entrevistados)”. Hernández, R et. (2008; P.597).

Así mismo, Pourtois, J. Desmet, H. (1992; P.145) definen la entrevista como “Un procedimiento de conversación libre del sujeto que se acompaña de una escucha receptiva del investigador con el fin de recoger datos personales. Escuchando atentamente a la persona entrevistada, el investigador también tendrá que facilitar su expresión, tendrá que motivarla para que prosiga su relato y tendrá que conducirla por los caminos más susceptibles de proporcionar informaciones acerca de los objetivos de la investigación. De este modo, el investigador sirve de guía dándole al sujeto la posibilidad de completar, matizar, corregir, desarrollar su propia respuesta. No formula ningún consejo o sugerencia”.

5.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida durante las entrevistas aplicadas a la muestra establecida para la investigación se analizó a la luz de los factores que pueden mejorar la competitividad de las Pymes expuestos en el marco teórico; los cuales se tomaron como referencia para conocer qué procesos deben ser llevados a cabo por las Pymes para ser más competitivas, qué están realizando actualmente las organizaciones; y los modos de actuar y pensar adoptados por sus gerentes.

A continuación se presenta la forma como se procedió:

En primer lugar, se diseñó la Tabla No 2: factores competitivos – Significación, en la cual se consignaron las categorías genéricas de las estrategias (Tecnología de la Comunicación y la Información, Gestión Humana, Innovación, Asociaciones empresariales y Comunidades de Practica); y las categorías correspondientes con las fases para la construcción de significación (Conoce, Comprende, Da sentido, Selecciona, Retiene, Actúa) como fundamento teórico para el análisis de contenido. A continuación se presentan los elementos planteados anteriormente

Tabla No 1: Factores competitivos – Significación

Factores competitivos Fases Significación	Asociatividad empresarial	Comunidades de Practica	TICS	Innovación	Gestión Humana
Conoce	Mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas	Conjunto de personas o un grupo social no institucionalizado que se unen a partir de la experiencia y una pasión compartida para facilitar por medio de sus propias reflexiones el intercambio de conocimientos, aprendizaje y cambio	Son herramientas computacionales o recursos tecnológicos	Introducción de un nuevo o el mejoramiento significativo o novedoso de un producto, proceso, método de comercialización o método organizativo	La gestión del talento es la responsable de todos los aspectos de la dimensión dentro de la organización
Comprende	Cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común	Las comunidades de practica permiten a partir de la interacción, la comunicación y la atención conjunta de varias personas sobre un tema de intereses específico, compartir y generar nuevo conocimiento para resolver problemas comunes	Las Tics permiten generar, procesar, sintetizar, almacenar, recuperar y transmitir todo tipo de información digital en forma de datos, videos e imágenes	Las organizaciones pueden ser vistas como sistemas de aprendizaje donde el conocimiento ha empezado a tomar un lugar privilegiado al ser un activo intangible que por medio de una adecuada gestión puede generar un valor añadido difícilmente imitable por otras organizaciones	El capital humano es un aspecto clave para que las organizaciones puedan obtener una posición ventajosa en el entorno actual dada su capacidad de incidir a favor o en contra del desempeño organizacional
Da sentido para su negocio	permite a las organizaciones indagar acerca de la situación actual del entorno y facilita la adopción de procesos	se pueda generar y compartir aprendizaje para elevar los niveles de conocimiento de los integrantes de la comunidad	Favorecen el desarrollo de procesos técnicos, productivos y comerciales.	Adoptar la innovación como modelo de negocio en una organización permite prestar servicios y/o crear productos con valor agregado donde las características de estos influyan de manera notable en la percepción	La gestión del capital humano debe ser adoptado como un proceso estratégico que puede generar ventajas competitivas y la

	y estrategias que les permiten ser más competitivas y que son más fáciles de desarrollar cuando se hacen de manera colectiva y no individualmente			subjetiva de los usuarios y de esta manera aumentar la eficacia competitiva de la organización	capacidad de conquistar nuevos mercados
Selecciona	Participa o ha participado en asociaciones empresariales	Se tienen espacios dentro de la organización donde se fomenta las relaciones entre los trabajadores para buscar solución a las problemáticas de ésta	Retoma herramientas tecnológicas a partir de la interpretación que hace de su importancia para la organización	Considera la innovación como un modelo de acción empresarial	Retoma el departamento de gestión humana como un área vital en la organización
Retiene	Participa en asociaciones empresariales	Se considera importante generar dichos espacios dentro de la organización para encontrar fuentes de información aplicables y veraces	Las herramientas son utilizadas dentro de la organización en situaciones específicas	Utiliza innovación para mejorar y mantener altos estándares de rendimiento	Es el área de gestión humana de vital importancia dentro de la organización como fuente para generar ventaja competitiva a partir del capital humano
Actúa	Trabaja a través de relaciones de apoyo inter-empresarial para buscar apoyo institucional, alcanzar economías de escala, acceder a nuevos mercados, fortalecer el conocimiento y lograr innovaciones tecnológicas	Se establecen relaciones de compromiso y confianza para desarrollar conocimiento especializado y compartir aprendizajes basándose en reflexiones compartidas de experiencias prácticas	Se realiza gestión estratégica, gestión financiera, producción, gestión con clientes, promoción de la organización, comercio exterior, gestión personal	Procesos que puede ser desarrollado al interior de la organización con o sin la colaboración de otras entidades a partir de la reorganización de los sistemas de gestión, las actividades empresariales y/o el desarrollo de métodos de comercialización entre otros, o que puede ser comprado, es decir, obteniendo información técnica, experiencia, conocimiento o invirtiendo en equipos tecnológicos y programas informáticos	Se tiene definido un departamento de gestión humana que desarrolle procesos de selección adecuados, programas de capacitación a los empleados y programas de bienestar que propicien la motivación y productividad en la organización

Se procedió con este cruce entre las categorías y el indicador de desarrollo de cada categoría dado que de esta manera se pudo definir para cada fase lo que podía ser considerado como factor competitivo; y por medio del análisis de las entrevistas se pudo realizar un ejercicio de comparación para evaluar similitudes y diferencias entre los diferentes participantes

La categoría Conoce permitió explorar la representación conceptual de cada estrategia, ya que si se conoce cuál es el proceso al cual se está haciendo referencia se logra identificar el nivel de conocimiento acerca de los factores competitivos

La categoría Comprende permitió explorar el grado de entendimiento, dado que si se conoce realmente cual es la finalidad, ventajas y/o valor agregado de los factores competitivos, se logra conocer el impacto que puede generar en una empresa que busca la competitividad

La categoría Da sentido para su negocio permitió explorar el valor o importancia que generan los factores competitivos para los procesos específicos de cada organización, dado que si se identifica una de estas estrategias como fuente de valor agregado por parte del gerente para la organización, se logra conocer si realmente se desarrollan operaciones cognitivas que doten esas representaciones de nociones de valor.

La categoría Selecciona permitió explorar si a partir de la interpretación de los factores competitivos se encuentra una explicación o respuesta a las exigencias de la realidad, dado que si se selecciona alguna de las estrategias, se logra reconocer si realmente son utilizadas para dar respuesta a los cambios del contexto.

La categoría Retiene permitió explorar si la información que se tiene acerca de los factores competitivos es utilizada en situaciones específicas, dado que si son empleadas dentro de la organización por los gerentes se logra saber realmente si los datos obtenidos o interpretados en las fases anteriores realmente sí son utilizados posteriormente.

La categoría Actúa permitió explorar si los gerentes seleccionan los factores competitivos como fuentes de ventaja competitiva, lo cual permite conocer que tan relacionados se encuentran los procesos organizacionales con los procesos que facilitan la competitividad en las Pymes.

A continuación se exponen las técnicas empleadas para el análisis de la información a partir de los elementos expuestos anteriormente

5.4.1 CATEGORIZACION

Para el análisis de la información se utilizó inicialmente la categorización dado que era menester para dar significado a los resultados de la investigación, la elaboración y distinción de tópicos que permitieran recoger y organizar los datos obtenidos dentro de una estructura sistemática e inteligible.

Teniendo en cuenta que se entrevistaron Gerentes y Dirigentes de diversas organizaciones, la categorización facilita la agrupación de datos con conceptos similares de acuerdo con los criterios establecidos en el proceso de construcción de significación, siendo así la categorización un indicador indispensable y relevante para el análisis de la información obtenida.

5.4.2 ANALISIS DE CONTENIDO

La segunda ayuda metodológica utilizada fue el análisis de contenido no solo por ser objetivo y sistemático sino por su utilidad al tratar de identificar actitudes, creencias, deseos, valores, centros de interés, objetivos y/o metas de personas o grupos de individuos.

Bardin (2002) plantea que el análisis de contenido es un método que actúa sobre unidades o categorías lingüísticas por medio del cual es posible conocer acerca de la realidad que hay detrás de las palabras, es decir que identifica, explica y analiza las representaciones cognoscitivas que dan sentido a los relatos comunicativos.

En este sentido, el análisis de contenido se basa en la deducción o inferencia ya que no busca sólo describir el contenido de los textos sino que busca acceder a conocimientos o estados de naturaleza psicológica, sociológica, económica o histórica, de este modo, el analista o investigador manipula la información suministrada en relatos comunicativos para inferir o deducir de manera lógica conocimientos sobre el emisor del mensaje.

Se utilizó como técnica de análisis de contenido el análisis de la evaluación o análisis de aserción evaluativa el cual de acuerdo con Bardin (2002), tiene como fin indagar sobre las

actitudes del emisor respecto de los objetos con relación a los cuales se expresa, es así como el lenguaje es tomado como un elemento “representacional” del hablante donde elementos o contenidos de la comunicación permiten realizar inferencias del sujeto analizado o emisor del relato comunicativo.

En consecuencia, la noción de actitud es definida por Bardin (2002) como “Una predisposición, relativamente estable y organizada, a reaccionar bajo forma de opiniones (nivel verbal), o de actos (nivel de comportamiento), cara a cara con los objetos (personas, ideas, acontecimientos, cosas, etc.), de manera orientada” (P. 120). Siendo así un sentimiento interior o una postura crítica que predispone o direccionan el comportamiento y la toma de decisiones a favor o en contra de un fenómeno o conjunto de objetos específicos del contexto.

Estas técnicas de análisis permitieron el estudio de los componentes textuales de las entrevistas en términos de categorías de acuerdo con el marco teórico planteado para identificar la toma de posición del emisor del discurso, en este caso el gerente encargado de tomar las decisiones dentro de la organización.

Lo anterior se evidencia en la tabla de análisis intrasujeto (ver página No 57) y la tabla de análisis integrativa: Significación Competitividad (ver página No 58) en las cuales se evidenciaron el análisis de contenido y la categorización.

La tabla de análisis intrasujeto permitió establecer la construcción de significación de competitividad individual a partir de cada factor competitivo por medio del análisis del discurso de los entrevistados. Esta tabla se compone de cinco columnas, la primera contiene las categorías genéricas de las fases de construcción de significación (Conoce, Comprende, Da sentido, Selecciona, Retiene, Actúa), la segunda, los aspectos teóricos de cada factor competitivo, la tercera, las respuestas de cada uno de los participantes, la cuarta, la relación entre el contenido teórico y el contenido del discurso, y finalmente la quinta columna que contiene el análisis global del estado de significación de todos los factores competitivos.

A continuación se evidencian los aspectos expuestos anteriormente

Tabla No. 2 Análisis intrasujeto

Estrategias competitivas				
Fases creación de significado	Aspectos teóricos	Análisis de Contenido	Interpretación	Conclusión
Conoce:				
Comprende:				
Da sentido para su negocio:				
Selecciona:				
Retiene:				
Actúa:				

La tabla de análisis integrativa: Significación-Competitividad (Ver pág. No 58) permitió determinar la construcción de competitividad de la muestra estudiada a través de la categorización del discurso de los entrevistados. Consta de once columnas, la primera de ellas contiene las fases de construcción de significación, seguidamente se encuentran diez columnas que contienen el análisis de contenido donde se ubican las referencias pertinentes resultantes de cada una de las tablas de análisis intrasujeto

A continuación se evidencian los aspectos expuestos anteriormente

Tabla No 3: Tabla de Análisis integrativa

Estrategias de Competitividad										
Fases creación de significado	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9	Entrevista 10
Conoce:										
Comprende:										
Da sentido para su negocio										
Selecciona										
Retiene										
Actúa										

Posteriormente se realizaron los cuadros de resultados (Ver página No 64) donde se evidenciaron, de acuerdo con la matriz interpretativa, los elementos que permitieron conocer y determinar conocer bajo qué concepciones se encuentran trabajando los gerentes de las Pymes en términos de la adopción o no de los factores propuestos en la revisión conceptual para mejorar su competitividad de la muestra seleccionada para la investigación.

Finalmente se procedió a realizar la codificación de los datos de forma cuantitativa de manera que posteriormente se pudiera realizar la ilustración grafica de los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación. Tomando la información en términos de porcentaje se presenta mayor énfasis en las fases de construcción de significación basadas en el conocimiento conceptual, mientras que en las de actuar el porcentaje es mas bajo.

La tabla No 4, evidencia los aspectos expuestos anteriormente

construccion significacion Estrategias Competitivas	Conoce	Comprende	Da sentido para su negocio	Selecciona	Retiene	Actua
Tics	50	10	40	100	100	20
Asociatividades Empresariales	50	80	80	50	50	40
Innovacion	90	80	80	70	70	30
Comunidades de Practica	50	60	50	20	20	20
Gestión Humana	100	100	100	30	20	30
Porcentaje Total	68	66	70	54	52	28

Tabla No 4 Tabla de frecuencias

5.7 PROCEDIMIENTO

5.7.1 FASE INICIAL

La fase inicial corresponde al momento que debe dedicarse para establecer el contacto con los gerentes que conforman la muestra. Inicialmente se hizo contacto con la Cámara de Comercio de la Ciudad con el fin de obtener la base de datos a través de la cual se realizó por medio telefónico, correos electrónicos y encuentros personales, el primer contacto con las organizaciones. Durante este proceso se explicitaba el objetivo de la investigación y la contraprestación para aquellas organizaciones que hicieran parte del proceso, la cual consistiría en el informe final sobre los hallazgos encontrados finalizado el estudio.

Aquellas organizaciones que decidieron ser parte de la investigación fueron notificadas por medio escrito sobre el uso académico de la información recolectada, el anonimato de las personas entrevistadas y el compromiso asumido para entregar finalmente la contraprestación.

5.7.2 FASE DE RECOLECCIÓN

Esta fase se inició con la aplicación de una prueba piloto al Gerente de una Pyme de servicios, a partir de la cual se replantearon, adicionaron y/o eliminaron algunas de las preguntas

consideradas inicialmente por la cantidad de ítems trabajados o porque no ofrecían la información necesaria.

Con las modificaciones realizadas a la entrevista (Ver anexo 1), se procedió a recolectar con la muestra seleccionada los datos requeridos para la ejecución del estudio. A pesar de tener un guion estructurado, durante la entrevista se hizo énfasis en aquellos factores competitivos que eran seleccionadas dentro de las organizaciones, evidenciando sus puntos de vista y la actitud del entrevistado frente a éstas.

5.7.3 FASE DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Tras finalizar la fase de recolección de la información, se procedió a diseñar las tablas de análisis por categorías donde se estableció la relación entre los hallazgos de los datos recolectados y los elementos teóricos propuestos en el marco teórico, proceso de identificación de tendencias frente a la adopción o no de factores competitivos evidenciado en el apartado anterior.

Durante este proceso de análisis se tomaron como indicadores de cada factor competitivo (Tics, comunidades de práctica, gestión humana, innovación y asociaciones empresariales), para identificar el estado de desarrollo de cada categoría, las fases de construcción de significación (conoce, comprende, da sentido, selecciona, retiene y actúa).

Para dar más claridad en los resultados de la investigación, se utilizó como codificación para hacer referencia a fragmentos específicos de cada entrevista la siguiente nomenclatura: E1 para entrevista No 1, E2 para entrevista No 2, E3 para entrevista No 3; y así sucesivamente con las 10 entrevistas obtenidas a través del proceso de recolección de la información.

6. RESULTADOS

De acuerdo con los resultados encontrados, el problema de las organizaciones no es la falta de conocimiento con respecto a los procesos relacionados con la competitividad, puesto que, de acuerdo con la información recolectada las organizaciones tienen pleno conocimiento y comprenden la importancia de estos factores para ser competentes.

En este sentido, se encuentra que las empresas sí se encuentran familiarizadas con las estrategias competitivas planteadas en la revisión conceptual. Ejemplo de la fase Conoce acerca de las Tics es la siguiente cita: *“todas las herramientas tecnológicas y de comunicación que permiten dar a conocer la empresa tanto de adentro hacia afuera como para el manejo interno de los recursos, pienso que es todo el tema de internet, de mercadeo, todas las aplicaciones de software que están encaminadas a mejorar el desarrollo y el desempeño de la empresa”*. (E1).

La fase Comprende, que permite conocer el grado de entendimiento de la estrategia competitiva con respecto a las ventajas o el valor agregado que ofrece, se evidencia en la siguiente afirmación acerca de las Tics: *“nos permiten hacer el trabajo de una manera más ágil, que haya más confiabilidad y más, y más credibilidad y disminuir la cantidad de procesos, o de re-procesos (...) Para ser más competitivos en el mercado”*. (E9).

La fase Da sentido para su negocio, que se relaciona con el valor o importancia que generan las estrategias competitivas para los procesos de cada organización, se evidencia en el discurso de uno de los participantes al indagar sobre la innovación: *“Pienso que la innovación es el punto central a partir del cual uno puede ser, puede llegar a ser competitivo (...) la innovación si es vital para uno poder desarrollar sus elementos de competitividad y diferenciación”*. (E7).

El segundo nivel de la pirámide –la capacidad o no poder- que está relacionado con la capacidad de las personas para desarrollar nuevas capacidades y donde cada individuo tienen la suficiente información sobre el cambio pero ofrecen cierta resistencia, es el nivel en el cual se encuentran las organizaciones en la actualidad. Esto es concordante con la siguiente afirmación: *“Sería buenísimo tener varias áreas en varias cosas, no solamente recursos humanos sino también salud ocupacional, pues no sé, no sé, necesitamos otras personas encargadas de otras*

cosas pero la empresa es tan pequeña que no hay donde poner esa gente, y pues igual no podemos por ahora entonces se centra por ahora en la dirección administrativa”. (E1).

En este punto, las sensaciones de inmovilidad percibidas como resistencia a cambiar a pesar de tener pleno conocimiento, se relaciona con factores de tipo cultural, falta de capacidad individual, las dificultades para el trabajo en equipo, la sensación de que el verdadero cambio no puede realizarse y/o la percepción de la falta de recursos económicos o humanos; siendo este último el factor imperante dentro de las organizaciones de servicio de salud de acuerdo con la muestra seleccionada. Lo que se comprueba con la siguiente cita cuando se indagaba acerca de Gestión Humana: *“No porque somos muy pequeños(...)tu sabes que todo implica un gasto extra, entonces siempre toca jugar con eso, que tanto nivel de ingreso, que tantos gastos se pueden generar, pero definitivamente es necesario, las organizaciones lo necesitan, si hemos visto la necesidad”. (E3).*

Siendo el gerente de la organización la persona encargada de tomar las decisiones y directrices para el desarrollo de una empresa competitiva, sería menester que tuviera una conciencia de cambio donde se transformen de manera constante los sistemas técnicos, sociales, administrativos y estratégicos, es decir, la totalidad de la organización con el fin de ir adaptándose a las modificaciones para sobrevivir y crecer de manera eficiente y competitiva. (Acosta, 2002).

En este punto, el sistema de valores, necesidades y símbolos que constituyen la cultura organizacional, debe estar relacionada directamente con la cultura de cambio y aprendizaje organizacional, con el fin de que se realice una la lectura del ambiente externo, creando significados nuevos como un proceso social continuo. En este orden de ideas, se evidencia que el dirigente de la empresa es quien debe dirigir todo el proceso de adaptación en un contexto donde, de manera constante, se les exige a las compañías procesos innovadores y cualificados como respuesta a las demandas del entorno, el cual se caracteriza por su tendencia a la globalización y transformación. Enríquez (2006).

No obstante, en la actualidad, y de acuerdo con los resultados encontrados, se evidencia que las unidades empresariales realizan sólo ajustes en sus procesos sin necesidad de que sean cambios radicales en los procesos productivos, operativos o administrativos de la organización.

Esta ausencia de cambios o transformaciones no permite el desarrollo competitivo de las empresas, por el contrario, tienden a caer en un estado de permanencia o estancamiento donde se realizan movimientos nulos y superficiales, siendo este nivel de estancamiento la primera fase de la curva del cambio donde no hay una conciencia de la necesidad del cambio y donde algunas empresas pueden estar deprimidas, es decir, sin compromiso, bajas de ánimo, motivación o sin toma de decisiones estratégicas; o hiperactivas, donde se promueven esfuerzos de cambio de manera constante sin llegar a la fase de consecución y donde se da como resultado la falta de credibilidad en los procesos de cambio y en los jefes o dirigentes de la organización. Duck (2002).

Esto se corroboró en el discurso de uno de los entrevistados al indagar acerca de Gestión Humana: *“Pues aquí nos ocupamos del bienestar de los trabajadores y como no tenemos como cambios en el personal creo que lo podemos seguir manejando así, además que somos muy pocos entonces no es necesario”* (E4).

De acuerdo con lo anterior, los resultados de la investigación sugieren que las organizaciones conocen o tienen una definición conceptual acerca de lo que son las tecnologías de la comunicación y la información; comprenden que son herramientas que facilitan la digitalización de documentos internos y que a su vez son recursos que permiten la efectividad en la comunicación interna y externa y además dan sentido para su negocio, afirmando que las Tics permiten utilizar sistemas digitales para establecer un vínculo entre los procesos técnicos, productivos y comerciales

De manera unánime todas las organizaciones seleccionan y retienen, de acuerdo con sus necesidades, algunos recursos computacionales para dar apoyo en ciertos procesos internos o para dar a conocer la empresa. No obstante, de la muestra seleccionada, sólo el 20% (2/10) actúan o han tomado las Tics como recursos que permiten realizar gestión comercial, gestión financiera, comercio exterior o gestión con clientes de forma competitiva, al utilizar los medios digitales para almacenar y transmitir información, de manera que sea productivo y competitivo para la organización, es decir, que gran parte de las empresas retoman las Tics como técnicas aplicables dentro de los procesos sin reflexionar su capacidad para retomarlo como un factor diferenciador y competitivo.

Con respecto a las asociaciones empresariales, se evidenció que las empresas conocen las asociaciones empresariales como mecanismo de apoyo inter-empresarial y comprenden que varias organizaciones pueden trabajar unidas de manera voluntaria con el fin de lograr un objetivo, dan sentido para su negocio en la medida que comprenden que las asociaciones empresariales permiten la adopción de procesos y estrategias pero finalmente se encontró que el 50% (5/10) de las organizaciones selecciona y retiene las asociaciones empresariales con empresas del sector salud, pero sólo el 10% (1/10) del total de la muestra, actúa o busca relaciones de apoyo inter-empresarial para adquirir nueva tecnología, buscar apoyo institucional y mejorar sus condiciones de mercadeo.

En consecuencia, las asociaciones empresariales, a pesar de ser reconocidas y de comprender su importancia para la competitividad organizacional, en la actualidad es un aspecto que está siendo adoptado con el fin de dar apoyo a los procesos organizativos de cada empresa sin necesidad de actuar realmente a partir de redes de apoyo que le permitan obtener beneficios potenciales para la empresa.

Con relación a la innovación, se encontró que se conoce conceptualmente la innovación como la creación de algo nuevo o el mejoramiento de un proceso. Se comprende además que permite ofrecer nuevos servicios o mejorar constantemente y a su vez da sentido para su negocio en la medida que se considera que posicionar la empresa frente a las demás empresas del sector es posible si se prestan servicios con valor agregado. No obstante el 70% (7/10) no seleccionan, retienen ni actúan adoptando la innovación como modelo de negocio empresarial para desarrollar procesos o adquirir equipos tecnológicos y/o programas informáticos para ser reconocidos en el sector, sólo el 30% (3/10) han adoptado procesos para adquirir nueva tecnología, recursos informáticos y/o estrategias comerciales para tener un valor diferenciador frente a las demás empresas del sector.

Es así como la innovación no es aplicada dentro de las empresas para buscar procesos o servicios con valor agregado, sino que es un proceso que se conoce y se comprende su importancia para el crecimiento organizacional pero donde realmente las empresas no están interesadas en cambiar o mejorar los procesos y servicios que tienen en la actualidad, sino que

buscan estar bien dentro de las necesidades que se les presenta y los cambios del contexto en el cual se desarrollan.

En cuanto a las comunidades de práctica, se evidenció que en las empresas se conoce la presencia de conjuntos de personas o grupos sociales no institucionalizados que se reúnen fuera de las reuniones formales, donde a su vez se comprende que a partir de la comunicación constante y la interacción se puede generar nuevo conocimiento para resolver problemas comunes en la empresa. Así mismo, se da sentido para su negocio, en la medida que consideran que estos grupos de personas pueden generar cambios en toda la organización. Sin embargo, sólo el 20% selecciona, retiene y actúa a partir de comunidades de práctica, dado que se busca establecer relaciones de compromiso donde se socializan experiencias, reflexiones y percepciones que son analizadas de manera conjunta para implementar cambios dentro de la empresa, siendo por lo tanto el personal de las empresas considerado un recurso que puede aportar en el mejoramiento de los procesos organizacionales, pero que realmente no se le brindan las condiciones necesarias para que se desarrolle y genere conocimiento.

De manera unánime, todos los gerentes conocen, comprende y dan sentido para su negocio acerca de la importancia de tener un área especializada en el tema de la gestión del talento humano como proceso estratégico que permita generar ventajas competitivas en la organización, no obstante, solo el 30% (3/10) seleccionan y retienen el área de gestión humana dentro de la estructura organizacional, mientras que las demás organizaciones realizan procesos de selección, capacitación y bienestar de manera informal por parte de la gerencia de la empresa, el coordinador o el asistente de gerencia afirmando que no han implementado dicha área por motivos de infraestructura, presupuesto o porque no han visto la necesidad.

A pesar de que el 30% (3/10) de las empresas tienen un área de gestión humana que desarrolla procesos de selección, capacitación, formación y bienestar, no se evidencia que se busque generar ventaja competitiva a partir de la gestión de personal, es decir, que tienen un área encargada de todo lo relacionado con el personal pero no hay realmente una gestión estratégica o competitiva que evidencie que realmente se están apropiando del valor que puede generar el personal dentro de la empresa. En el caso de las empresas que no tienen un área, se establece que se comprende la importancia de una persona o grupo de personas especializadas, pero realmente

no se actúan sino que dan razones para no cambiar y continuar realizando los mismos procesos a pesar de que en ocasiones se afirma que no lo están haciendo de la manera adecuada.

A continuación se presentan los resultados a través de tablas comparativas entre las categorías propuestas en la tabla No 1 (factores competitivos – fases de creación de significación) ver pág. No 52

Tabla No 5: Cuadro de resultados Tecnología de la Comunicación y la Información

Tecnología de la Comunicación y la Información		
Fases creación de significado	Aspectos teóricos	Resultado Entrevistas
Conoce:	Herramientas computacionales o recursos tecnológicos	El 50% (5/5) de los participantes conoce realmente que las Tics agrupan los elementos y técnicas que se utilizan para el tratamiento de la información, mientras que el 50% (5/5) no tiene una definición conceptual de que son las Tics en el contexto empresarial
Comprende:	permiten generar, procesar, sintetizar, almacenar, recuperar y transmitir todo tipo de información digital en forma de datos, videos e imágenes	El 10% (1/10) considera que las Tics facilitan la digitalización de documentos internos de la organización, mientras que el 90% (9/10) considera que estos recursos permiten la efectividad en la comunicación interna y externa al almacenar y transmitir información digital para promocionar la empresa y optimizar las comunicaciones entre los trabajadores y con los clientes
Da sentido para su negocio:	Favorecen el desarrollo de procesos técnicos, productivos y comerciales.	El 40% (4/10) comprende que las Tics permiten utilizar sistemas digitales para establecer vinculación entre los procesos técnicos, productivos y comerciales. El 20% relaciona las Tics con herramientas que permiten mejorar solo la parte técnica y productiva. El 30% (3/10) lo relaciona con el mejoramiento del área comercial de la empresa y el 10% (1/10) no conoce el impacto de las Tics en la organización
Selecciona:	Retoma herramientas tecnológicas a partir de la interpretación que hace de su importancia para la organización	De manera unánime todas las organizaciones seleccionan algunos recursos computacionales

Retiene:	Las herramientas son utilizadas dentro de la organización en situaciones específicas	Todas las organizaciones de acuerdo con sus necesidades utilizan las Tics para dar apoyo en ciertos procesos internos o para dar a conocer la empresa
Actúa:	Gestión estratégica, gestión financiera, producción, gestión con clientes, promoción de la organización, comercio exterior, gestión personal	Solo el 20% (2/10) de las organizaciones han tomado realmente las Tics como recursos que permiten realizar gestión comercial, gestión financiera, comercio exterior o gestión con clientes de manera competitiva al utilizar los medios digitales para almacenar y transmitir información de manera que sea productivo y competitivo para la organización, mientras que el 80% (8/10) a pesar de conocer las Tics no llegan a utilizarlas como medios que le permitan mejorar la efectividad de la comunicación interna y externa, ni las adoptan para dar apoyo en la parte operativa y estratégica.

Tabla No 6: Cuadro de resultados Asociaciones empresariales

Asociatividad Empresarial		
Fases creación de significado	Aspectos teóricos	Resultado Entrevistas
Conoce:	Mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas	El 50% (5/10) de los participantes conocen las asociaciones empresariales como mecanismo de apoyo inter-empresarial, mientras que el 40% (4/10) no tiene una definición conceptual y el 10% (1/10) no conoce que son las asociaciones empresariales
Comprende:	Cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común	El 80% (8/10) comprende que las asociaciones empresariales manteniendo su autonomía gerencial trabajan de manera conjunta pero por un objetivo común, mientras que el 20% (2/10) no comprende la importancia de las asociaciones empresariales
Da sentido para su negocio:	Permite a las organizaciones indagar acerca de la situación actual del entorno y facilita la adopción de procesos y estrategias que les permiten ser más competitivas y que son más	El 80% (8/10) comprende que las asociaciones empresariales permiten la adopción de procesos y estrategias que son más fáciles de obtener si se buscan de manera colectiva con otras empresas. El 20% (2/10) no percibe los beneficios de las asociaciones empresariales

	fáciles de desarrollar cuando se hacen de manera colectiva y no individualmente	para la competitividad organizacional
Selecciona:	Participa o ha participado en asociaciones empresariales	El 50% (5/10) de las empresas ha participado en asociaciones empresariales con empresas del sector salud, el 50% (5/10) restante nunca ha participado en asociaciones
Retiene:	Participa en asociaciones empresariales	Actualmente el 50% (5/10) participa en asociaciones empresariales con empresas del sector salud y el 50% (5/10) restante no participa
Actúa:	Trabaja a través de relaciones de apoyo inter-empresarial para buscar apoyo institucional, alcanzar economías de escala, acceder a nuevos mercados, fortalecer el conocimiento y lograr innovaciones tecnológicas	En la actualidad el 40% (4/10) de las organizaciones participa en asociaciones empresariales con empresas del sector salud que no prestan los mismos servicios para dar apoyo en sus procesos internos o en los servicios que ofrece, mientras que el 10% (1/10) busca relaciones de apoyo inter-empresarial para adquirir nueva tecnología, buscar apoyo institucional y mejorar sus condiciones de mercadeo. El 50% (5/10) no trabaja en asociaciones empresariales con empresas del sector salud

Tabla No 7: Cuadro de resultados Innovación

Innovación		
Fases creación de significado	Aspectos teóricos	Resultado Entrevistas
Conoce:	Introducción de un nuevo o al mejoramiento significativo o novedoso de un producto, proceso, método de comercialización o método organizativo	El 90% (9/10) conoce la innovación como la creación de algo nuevo o el mejoramiento de un proceso dentro de la empresa y el 10% (1/10) no tiene una definición conceptual clara
Comprende:	Las organizaciones pueden ser vistas como sistemas de aprendizaje donde el conocimiento ha empezado a tomar un lugar privilegiado al ser un activo intangible que por medio de una adecuada gestión	El 80% (8/10) comprende que las organizaciones pueden de acuerdo con sus características implementar cambios innovadores ya sea ofreciendo nuevos servicios o mejorando constantemente de manera que se genere un factor diferenciador frente a las demás empresas, mientras que el

	puede generar un valor añadido difícilmente imitable por otras organizaciones	20% (2/10) no comprende la importancia de la innovación para la competitividad empresarial
Da sentido para su negocio:	Adoptar la innovación como modelo de negocio en una organización permite prestar servicios y/o crear productos con valor agregado donde las características de estos influyan de manera notable en la percepción subjetiva de los usuarios y de esta manera aumentar la eficacia competitiva de la organización	El 80% (8/10) consideran que si se prestan servicios con valor agregado es posible mejorar el posicionamiento de la empresa frente a las demás empresas del sector, mientras que el 20% (2/10) no comprenden los beneficios de la innovación para el desarrollo empresarial
Selecciona:	Considera la innovación como un modelo de acción empresarial	El 70% (7/10) no consideran la innovación como modelo de negocio. El 30% (3/10) consideran que la innovación como modelo de negocio
Retiene:	Utiliza innovación para mejorar y mantener altos estándares de rendimiento	El 70% (7/10) no han adoptado la innovación como modelo de negocio sino que se trabaja bajo las mismas condiciones de las empresas del sector salud. El 30% (3/10) consideran que la innovación como modelo de negocio
Actúa:	Procesos que puede ser desarrollado al interior de la organización con o sin la colaboración de otras entidades a partir de la reorganización de los sistemas de gestión, las actividades empresariales y/o el desarrollo de métodos de comercialización entre otros, o que puede ser comprado, es decir, obteniendo información técnica, experiencia, conocimiento o invirtiendo en equipos tecnológicos y programas informáticos	El 30% (3/10) han adoptado en su organización procesos que les permiten adquirir nueva tecnología, programas informáticos, estrategias comerciales y desarrollar procesos que le permiten tener un valor diferenciador frente a las demás empresas. El 70% (7/10) no desarrolla procesos innovadores ni buscan ser reconocidos en el contexto.

Tabla No 8: Cuadro de resultados Comunidades de práctica

Comunidades de Practica		
Fases creación de significado	Aspectos teóricos	Resultado Entrevistas
Conoce:	Conjunto de personas o un grupo social no institucionalizado que se unen a partir de la experiencia y una pasión compartida para facilitar por medio de sus propias reflexiones el intercambio de conocimientos, aprendizaje y cambio	El 50% (5/10) conoce conjuntos de personas que se reúnen de manera no institucionalizada ni programada dentro de la organización, mientras que el 50% (5/10) no conoce grupos de personas que se reúnan fuera de las reuniones formales institucionalizadas
Comprende:	Las comunidades de practica permiten a partir de la interacción, la comunicación y la atención conjunta de varias personas sobre un tema de intereses especifico, compartir y generar nuevo conocimiento para resolver problemas comunes	El 60% (6/10) considera que las comunidades de practica permiten a partir de la interacción y la comunicación constante generar comentarios de mejora que pueden impactar de manera positiva en la organización, mientras que el 40% (4/10) no hace referencia a la relevancia de las comunidades de practica para resolver problemas organizacionales
Da sentido para su negocio:	se pueda generar y compartir aprendizaje para elevar los niveles de conocimiento de los integrantes de la comunidad	El 50% (5/10) considera que estos grupos de personas pueden a partir de sus apreciaciones generar cambios positivos en toda la organización o que pueden generar conflicto. El 50% no reconocen los impactos de las comunidades de práctica.
Selecciona:	Se tienen espacios dentro de la organización donde se fomente las relaciones entre los trabajadores para buscar solución a las problemáticas de la organización	El 20% (2/10) consideran que cuentan con las condiciones necesarias para que la comunicación sea constante y que la relación entre los trabajadores pueda en algún momento buscar solución a problemáticas organizacionales, mientras que el 80% no facilita estos espacios
Retiene:	Se considera importante generar dichos espacios dentro de la organización para encontrar fuentes de información aplicables y veraces	El 20% (2/10) considera importante dichos espacios y busca que se generen, el 30% le parecen adecuados pero no busca que se desarrollen en la empresa y el 50% (5/10) no considera importante generar estos espacios dentro de la empresa
Actúa:	Se establecen relaciones de compromiso y confianza para desarrollar conocimiento	El 20% (2/10) busca establecer relaciones de compromiso donde se socialicen experiencias, reflexiones y percepciones que son analizadas

	especializado y compartir aprendizajes basándose en reflexiones compartidas de experiencias prácticas	de manera conjunta para implementar cambios dentro de la empresa, el 30% (3/10) establece que se observan grupos dentro de la organización fuera de las reuniones formales pero la información que resulta de esas discusiones no es utilizada para mejorar procesos en la organización. El 50% no facilita que se generen relaciones de compromiso para compartir experiencias prácticas dentro de la organización
--	---	---

Tabla No 9: Cuadro de resultados Gestión humana

Gestión Humana		
Fases creación de significado	Aspectos teóricos	Resultado Entrevistas
Conoce:	La gestión del talento humano es la responsable de todos los aspectos de la dimensión humana dentro de la organización	De manera unánime se considera gestión humana como el encargado de todos los procesos relacionados con el persona que se encuentra vinculado con la empresa
Comprende:	El capital humano es un aspecto clave para que las organizaciones puedan obtener una posición ventajosa en el entorno actual dada su capacidad de incidir a favor o en contra del desempeño organizacional	De manera unánime se comprende que la gestión del personal es importante para el mejoramiento de la organización
Da sentido para su negocio:	La gestión del capital humano debe ser adoptado como un proceso estratégico que puede generar ventajas competitivas y la capacidad de conquistar nuevos mercados	Todos consideran que el personal de la empresa debe ser manejado de manera eficiente con el fin de que influya en el desarrollo de procesos eficientes
Selecciona:	Retoma el departamento de gestión humana como un área vital en la organización	El 30% (3/10) retoma el área de gestión humana mientras que el 70% (7/10) no tiene un área de gestión humana
Retiene:	Es el área de gestión humana de vital importancia dentro de la organización como fuente para generar ventaja competitiva a partir del capital humano	El 20% (2/10) considera que el área de gestión humana permite generar ventaja competitiva, el 10% (1/10) adopta el área de gestión humana pero no lo ve como generador de ventaja competitiva y el 70% (7/10) no adopta

		un área de gestión humana
Actúa:	Se tiene definido un departamento de gestión humana que desarrolle procesos de selección adecuados, programas de capacitación a los empleados y programas de bienestar que propicien la motivación y productividad en la organización	El 30% (3/10) tiene un área de gestión humana que desarrolla procesos de selección, capacitación, formación y bienestar, sin embargo ninguno busca generar ventaja competitiva a partir de la gestión de personal. El 70% (7/10) realizan procesos de selección, capacitación y bienestar de manera informal por la gerencia de la empresa, el coordinador o el asistente de gerencia.

A continuación se presentan las gráficas correspondientes a los resultados encontrados durante el proceso de análisis de la información

La grafica No 4 sintetiza la significación de competitividad actual de las Pymes de acuerdo con la muestra seleccionada y las categorías utilizadas durante el proceso de análisis para la construcción de significación.

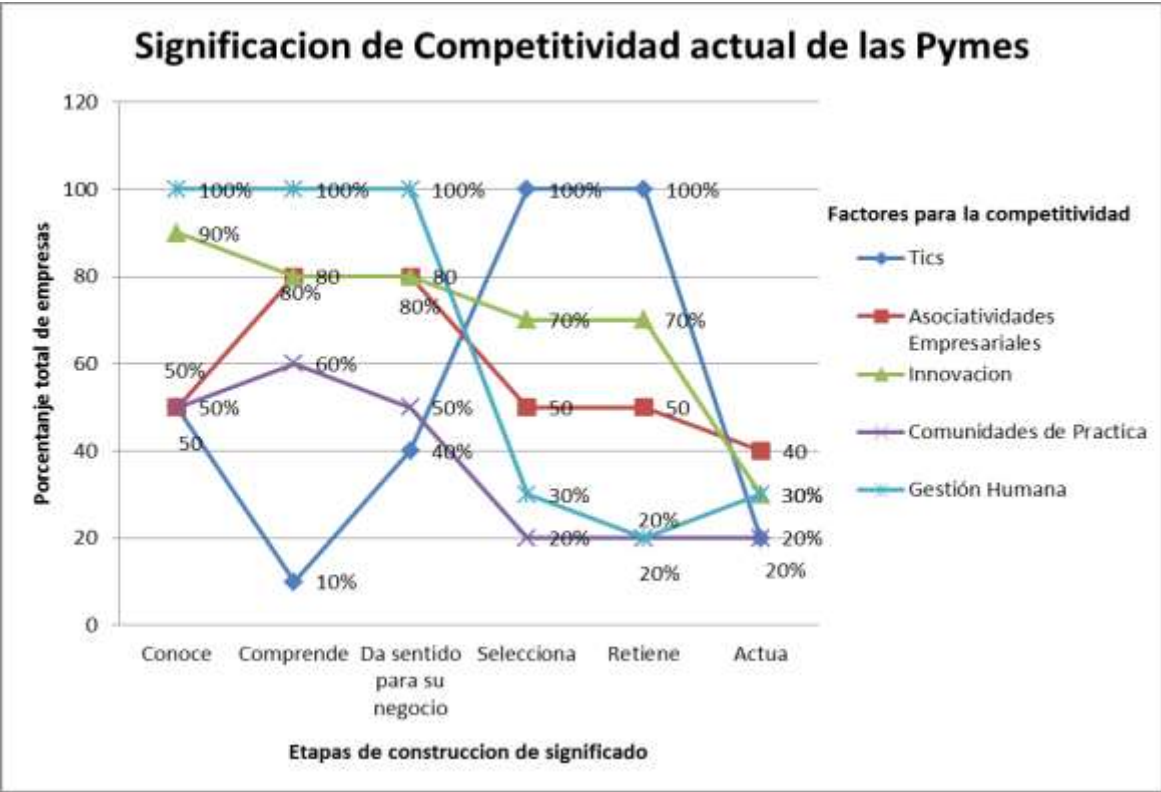


Figura No 4: Significación de Competitividad actual de las Pymes

La figura No 5 evidencia el porcentaje total de las fases de construcción de significación de acuerdo con las categorías de análisis utilizadas y la muestra seleccionada

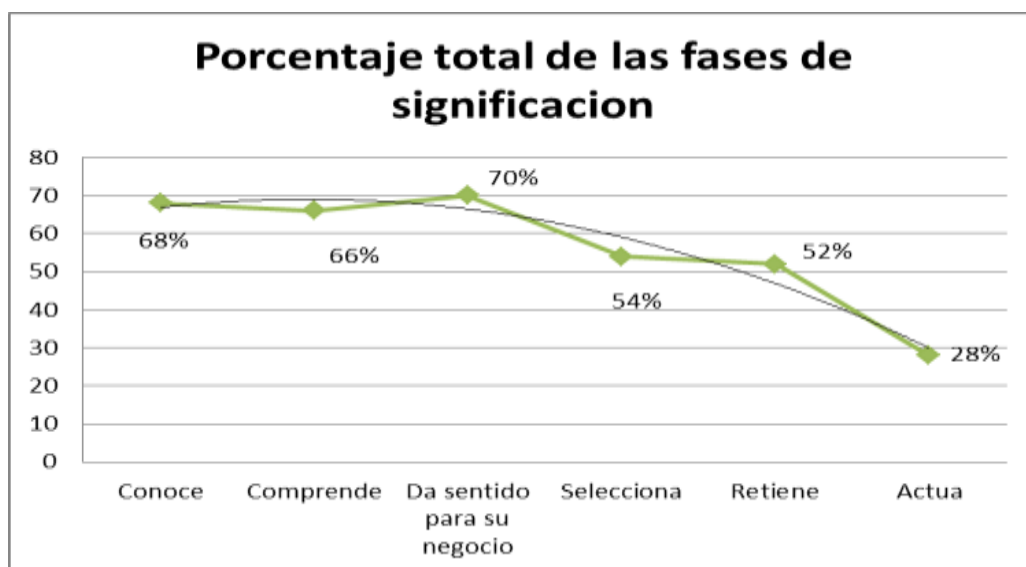


Figura No 5: Porcentaje total de las fases de construcción de significación

7. ANALISIS Y DISCUSION

Las empresas son sistemas abiertos que están en constante interacción con el entorno general, el cual se caracteriza por factores económicos, socioculturales, políticos y tecnológicos que delimitan e influyen en las decisiones y resultados de estas para desarrollar o adoptar estrategias que le permitan sobrevivir a los constantes cambios que se presentan, y a su vez crecer como instituciones competitivas y sostenibles en el tiempo y el mercado.

De acuerdo con lo anterior, se afirma que algunos de estos factores para mejorar la competitividad de las Pymes en el contexto actual, son las asociaciones empresariales, la tecnología de la comunicación y la información, las comunidades de práctica, gestión humana y la innovación (Calderón, 2006; Genoveva, 2003; Pérez, 2007; Villegas y Toro, 2010; Cano, 2009).

De este modo, se busca analizar la construcción de la significación de competitividad de cierto número de empresas del sector salud de la ciudad de Cali, tomando los factores citados anteriormente como estrategias competitivas de las Pymes que le permiten sobrevivir a las diversas amenazas y crecer constantemente.

Los resultados de la investigación sugieren que de acuerdo con las etapas de construcción de significado (conocer, comprender, dar sentido propio, seleccionar, retener y actuar), acciones que deben ser realizadas por el Gerente cuando afrontan un cambio, donde éste debe ser dotado de sentido para resolver las nuevas situaciones; el grupo analizado evidencia que en términos de conocer, comprender y dar sentido a su negocio, han empezado a reconocer de manera eficiente que los factores citados anteriormente favorecen la competitividad empresarial.

No obstante, en las fases de seleccionar, retener y actuar, se encontró que a pesar de tener pleno conocimiento y comprender las ventajas organizacionales de los factores asociados con la competitividad organizacional, las empresas realmente no actúan siguiendo estos lineamientos para desarrollar procesos o servicios con valor agregado, sino que se limitan en algunos casos a adoptarlos con el fin de dar apoyo a los procesos organizacionales o en algunos casos, no los adoptan dentro de sus actividades empresariales.

Dada la situación presentada, se acude al proceso de “Cambio Organizacional”, para buscar la comprensión del proceso por el cual los Gerentes a pesar de tener un amplio conocimiento no actúan de acuerdo con estos factores.

El cambio organizacional es conceptualizado como el producto de la interacción de factores endógenos y exógenos, que llevan a que las organizaciones, de manera constante, realicen ajustes o transformaciones internas en infraestructura, estructura formal, tecnología, procesos, productos, servicios, cultura y/o el comportamiento humano con el objetivo de no quedar por fuera de los cambios y desarrollos sociales, culturales, políticos y económicos del entorno (Acosta, 2002. Hernández, 2003).

Es así como al ser el entorno parte de un sistema mayor que es la sociedad actual, donde las tendencias y eventos de transformación se han ido produciendo a gran velocidad, las organizaciones se ven compelidas a cambiar y a posicionarse en el fluir de competencia constante con empresas que comparten el mercado, motivo por el cual se ven obligadas a responder a las exigencias del contexto para mantenerse vigentes asumiendo una posición de rivalidad intensa para sostenerse en un entorno cada vez más competitivo. El cambio organizacional es por lo tanto, sinónimo de éxito, mejoramiento continuo y crecimiento empresarial, el cual se da como resultado de las exigencias internas y externas que se generan en el contexto de competencia en que se inscriben las organizaciones. (Acosta, 2002; Hernández, 2003; García, Álamo y García, 2011).

De acuerdo con Duck (2002), toda empresa que implemente un cambio en su organización debe pasar por cinco etapas fundamentales que son: Estancamiento, Preparación, Implantación, Determinación y Consecución las cuales corresponden con lo que el autor denomina “la curva del cambio”.

El Estancamiento hace referencia a la etapa en la cual las organizaciones no desarrollan nuevos procesos y servicios, pierden sintonía con el mercado, no tiene una estrategia eficiente y presentan escases de capital, recursos humanos y herramientas tecnológicas lo cual da como resultado la disminución de clientes y talentos, menor volumen en ventas, productos y/o servicios no competitivos.

Durante esta etapa, las personas se sienten cómodas y seguras con su situación actual sin percibir las amenazas, oportunidades y problemas del entorno, desarrollando así procesos sin potencial comercial; modificando constantemente lo existente o planteando diferentes proyectos que no llegan a la consecución.

La fase de Preparación, se refiere al momento en el cual se toma la decisión de cambiar, se inicia con procesos de planeación y diseño de la estrategia por parte de los líderes, quienes a su vez deben alinear la visión, la estrategia, los valores corporativos, el comportamiento de los trabajadores, fomentar su compromiso y entusiasmo de manera que el sentimiento de ansiedad que se genera cuando se da inicio a un proceso de cambio pueda estar acompañado de sentimientos de esperanza, dando como resultado una ansiedad productiva donde los trabajadores puedan ser impulsados a iniciar acciones favorables que los lleven a cambiar el status quo.

La fase de Implantación inicia después de concientizar y convencer a las personas de que es posible llegar a lograr el cambio que se desea, y se implementa un evento de lanzamiento ya sea a partir de una prueba piloto, nuevos comportamientos, contratar personal nuevo, despido de una persona que no esté alineada con el cambio, captar por atracción resaltando el éxito que se ha tenido anteriormente para motivar a las personas o iniciar el proceso en pocos lugares y después ir multiplicando por etapas en las demás áreas.

Esta etapa puede ser definida como operativa, dado que se inicia con la actuación y participación de los trabajadores para formar nuevos hábitos, lo cual da como resultado que se generen diversidad de respuestas emocionales ya sea de entusiasmo, resistencia o consideración de los cambios como irrelevantes. En este punto, es necesario manejar la información de manera metódica con el fin de brindar a los trabajadores sensaciones de control y optimismo por el cambio.

La fase de Determinación, es donde se establece el destino de la iniciativa del cambio, dado que las personas empiezan a tomar conciencia de los cambios y a cuestionarse a sí mismas acerca de su lugar en la organización, en su futuro dentro de la empresa, la veracidad de sus capacidades y su deseo de continuar en el proceso y adaptarse a las nuevas condiciones.

En esta fase, las personas pueden contestarse a sí mismas de manera positiva y enfrentar las pruebas y desafíos que se presentan, o pueden empezar a perder impulso y generar problemas operativos aislados en el proceso de cambio. Los líderes por su parte, deben estar atentos a cualquier manifestación de sentimientos de inconformismo o resistencia realizando seguimiento y fomentando el compromiso constante, donde las personas puedan tener seguridad de que la estrategia de cambio está siendo productiva y abordando así tres dimensiones específicas que son el nivel emocional, el nivel intelectual y el nivel operativo, para evitar la pérdida de talentos cuando la gente empieza a vacilar ante la perspectiva de abordar totalmente las nuevas condiciones o rendirse y retirarse.

Finalmente, en la fase de Consecución, las personas son conscientes de que los esfuerzos realizados durante toda la curva del cambio están dando resultados verdaderos, tangibles, beneficiosos y positivos. Al lograr la consecución de algunos objetivos es posible empezar a cimentar la confianza y la unidad de toda la empresa y consolidar las capacidades y actitudes de las personas que han llevado a lograr el cambio de manera exitosa.

Además de realizar reconocimientos concretos y simbólicos de los esfuerzos realizados, los líderes deben iniciar estrategias para institucionalizar la tendencia al cambio y evitar nuevamente el estancamiento, evitando tomar las innovaciones como algo único y no repetible, manteniendo una lectura constante del entorno, fomentando la comunicación dentro de la empresa, seleccionando nuevos profesionales, aprovechando los talentos propios y creando habilidades de auto observación y corrección.

Podría decirse, por lo tanto, que se vive actualmente en una cultura de cambio donde quien no se adapte deja de ser competitivo y puede salir del mercado. No obstante, este proceso de readaptación continua a los acontecimientos externos, genera sentimientos de tensión, donde tanto individuos como organizaciones tienden a oponerse cuando deben realizar las cosas de un modo diferente ante la modificación de parámetros del sistema organizativo.

Esta reacción negativa es denominada “resistencia al cambio”, las organizaciones al haber formulado sus propias reglas, procedimientos y directrices se encuentran conformes con su situación actual y se resisten a cambiar esa estabilidad. Es así como muchas organizaciones no tienen conciencia del cambio, no están dispuestas a visualizarlo y al estar cómodas con su

situación prefieren conservar su aparente equilibrio y sentido de seguridad evitando sentimientos de incertidumbre y desconcierto (García, Álamo y García, 2011)

No comprender la resistencia al cambio como proceso organizacional de gran influencia en la actualidad para el desarrollo y crecimiento competitivo de las empresas, es uno de los aspectos más importantes en un proceso de cambio donde no es posible hablar de factores que responden a la relación de causa-efecto sino que en su mayoría es necesario hablar de una compleja interrelación de diversos factores donde se relaciona la cultura organizacional, el tipo de liderazgo, la lectura que se realiza del contexto, la capacidad organizativa-administrativa y los recursos humanos, tecnológicos y de presupuesto.

En la presente investigación, se considera que la resistencia a los cambios del status quo de las organizaciones puede producirse dentro de las áreas específicas de conocimiento, desarrollo de habilidades y motivación, en otros términos y de acuerdo con la pirámide de resistencias, se hace referencia al no saber, no poder y/o no querer. (Uriel, Guzmán y De la Rosa, 2008; Quesada y Villa 2007)



Fig. No 6 Pirámide de Resistencia al cambio.

Fuente: Uriel, Guzmán y De la Rosa. (2008 Pp. 45)

En la base de la pirámide se encuentra que la falta de información acerca de qué, cómo, cuándo, dónde y quién, va a estar relacionado con los cambios a implementar, genera un desconocimiento por parte de las personas, quienes normalmente si no encuentran respuestas ante su necesidad de saber se vuelven renuentes a los cambios, dificultando así el desarrollo del siguiente nivel; La capacidad para cambiar en términos de la adquisición de nuevo conocimiento, destrezas y procesos que permitan mejorar la movilidad del cambio, en este nivel se debe asegurar la capacitación y formación profesional de las personas con el fin de que se adecuen a

las nuevas condiciones del cambio y acepten que sí pueden adaptarse. Finalmente, los sentimientos de incertidumbre, desacuerdo y pérdida de identidad también pueden afectar los procesos de cambio, dado que en el último nivel las personas no tienen deseo de aceptarlo y despiertan sentimientos negativos de no quererlo, es decir, que entran diversos aspectos de motivación que llevan a que cada individuo acepte o no el cambio. (Uriel, Guzmán y De la Rosa, 2008; Quesada y Villa 2007)

De acuerdo con lo anterior, para que un cambio pueda ser exitoso es necesario que se fomente la adquisición de conocimiento en el nivel más bajo de la pirámide y la formación o capacitación en el nivel intermedio, para que los individuos desarrollen un mayor deseo y aceptación de transformación. Se hace referencia a la pirámide de resistencia dado que, al igual que la construcción de significado, cuenta con una serie de niveles donde la satisfacción de un nivel favorece el desarrollo del siguiente (Quesada y Villa 2007)

Con respecto a la resistencia al cambio y de acuerdo con los resultados encontrados, si no se tiene en el nivel intermedio un sentido de formación y aceptación, no es posible el desarrollo de un deseo de cambio que realmente lleve a actuar a la organización con respecto a los procesos que conocen como impulsores de la competitividad empresarial, actuando de esta manera a partir del procesamiento selectivo de la información donde retoman algunos aspectos para la construcción de su realidad, ignorando otra serie de informaciones que pueden afectar el contexto que han creado y quedándose en el nivel de estancamiento sin continuar con el desarrollo de las siguientes fases de la curva del cambio.

Al no haber dotado de sentido (realmente) todos los factores relacionados con la competitividad, los gerentes retoman algunos procesos sin verdaderamente adoptarlos como fuente de ventaja competitiva y potencial comercial, actuando de manera autocomplaciente y evitando reaccionar ante las señales para evitar situaciones de crisis. Dado que no comprenden que las organizaciones deben cambiar de manera constante para sobrevivir sin necesidad de que estos cambios continuos les generen sentimientos de angustia y displacer, es aquí donde la comprensión del funcionamiento de la curva del cambio puede dar las herramientas necesarias para que los dirigentes de las empresas puedan iniciar acciones de cambio o transformación de manera positiva y salir de la fase de estancamiento.

8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

La articulación entre las fases de construcción de significación y el análisis por categorías del discurso de los gerentes permitió establecer, de acuerdo con las fases de construcción de significación (conoce, comprende, da sentido, selecciona, retiene, actúa), que en la actualidad se conoce acerca de las Tics, las asociaciones empresariales, las comunidades de práctica, la innovación y la gestión del talento humano como factores asociados con la competitividad empresarial. Así mismo, se evidenció que los gerentes comprenden su importancia para el mundo empresarial, y le dan sentido en términos de los beneficios o valor agregado que pueden ofrecer para su propia organización.

De manera que no se encontraron debilidades en términos de la representación conceptual, el grado de entendimiento y el juicio de valor como procesos cognitivos de los gerentes para dotar de sentido los factores que le permiten ser competitivos, crecer y mantenerse activos en el mercado.

No obstante, dentro de las fases de construcción de significación que hacen referencia al actuar de la persona y que se relaciona con el seleccionar los factores para dar respuestas a las necesidades y exigencias del entorno, retener los factores para dar respuesta en situaciones específicas y actuar en su realidad organizacional adoptando las Tics, asociaciones empresariales, comunidades de práctica, gestión humana e innovación; se evidenció que los gerentes no actúan realmente utilizando estos factores como fuente de valor agregado para la organización.

Aun cuando se tiene el conocimiento para dotar de sentido los factores asociados con la competitividad, la toma de decisiones para actuar y adoptar cambios empresariales que impacten la realidad organizacional en busca del mejoramiento y crecimiento constante es un aspecto débil dentro de las Pymes. Es específicamente un problema donde el gerente debe empezar a buscar mecanismos que le permitan vencer la resistencia al cambio y a su vez, adoptar y consolidar los factores asociados con la competitividad en sus procesos organizacionales.

De ahí que la resistencia al cambio es un punto central para las Pymes, donde los gerentes deben mejorar sus mecanismos para la toma de decisiones y acciones de cambio, los cuales, de

acuerdo con los resultados encontrados se consideran una barrera que no permite tomar de manera estratégica como base en sus procesos organizacionales, los factores relacionados con la competitividad

En otras palabras, se afirma que los resultados evidenciados durante la investigación permiten identificar que el problema actual no es la falta de conocimiento conceptual con respecto a qué es la competitividad o cómo se puede tener una empresa competitiva, sino la actitud del gerente de las Pymes con relación al fenómeno de la resistencia al cambio; específicamente, en el no querer, no poder o no saber cómo agenciar el cambio a pesar de tener todos o algunos de elementos necesarios para iniciar acciones productivas y favorables para la supervivencia, crecimiento y competitividad de las Pymes.

De acuerdo con lo anterior, los resultados encontrados permiten dar como propuesta de intervención y/o punto de partida, el inició en trabajos de sensibilización con los gerentes de las Pymes en relación con el problema de la resistencia al cambio, con el fin de movilizar los esquemas mentales que han construido hasta el momento como barreras de resistencia para empezar a adoptar en sus procesos organizacionales de manera estratégica los factores relacionados con la competitividad empresarial; y posteriormente avanzar hacia el mejoramiento, posicionamiento y la obtención de beneficios significativos que se vean reflejados en la competitividad.

Se recomienda trabajar sobre las barreras de cambio como punto central para fomentar la competitividad de las Pymes, donde los gerentes puedan empezar a dotar de sentido competitivo los factores seleccionados durante la investigación y a su vez consolidarlos dentro de su organización.

Se tendría en consideración los cinco factores que componen la competitividad empresarial propuestos como metodología de análisis (las Tics, Asociaciones empresariales, Innovación, Comunidades de práctica y Gestión humana), acordes al contexto actual; donde el fenómeno de la competitividad es un elemento de vital importancia para la supervivencia y crecimiento de las empresas, y donde la inestabilidad de su permanencia en el mercado las lleva a considerar diferentes factores que les permita diferenciarse.

Las Tecnologías de la comunicación y la información que han cambiado radicalmente la manera de hacer negocios; facilitarían la gestión estratégica para la toma de decisiones con información en tiempo real, la gestión financiera, los procesos de producción a partir de la reducción de tiempos y costos, la gestión con clientes por medio del uso de redes sociales que permitan reducir distancias en términos del intercambio de la información, la promoción de la organización para que sea más visible y fácil de contactar por parte de los clientes, las actividades de comercio exterior y la gestión personal.

Las asociaciones empresariales facilitarían: la búsqueda de apoyo institucional, el poder alcanzar economías de escala o acceder a nuevos mercados dada la situación actual del país con los tratados de libre comercio, obtener altas escalas de producción, fortalecer el conocimiento a partir de la socialización con otras organizaciones y lograr innovaciones tecnológicas dada las circunstancias de acceder a nuevas oportunidades de manera conjunta y no de manera individual, modificando así la cultura empresarial que se centra en la propia organización y no se abre a nuevas perspectivas.

La innovación permitiría, a su vez, el desarrollo de procesos, productos o servicios con o sin la colaboración de otras entidades a partir de la reorganización de los sistemas de gestión, las actividades empresariales y/o el desarrollo de métodos de comercialización entre otros; los cuales a su vez pueden ser comprados de manera más fácil si se procede conjuntamente con otras organizaciones, es decir, obteniendo información técnica, experiencia, conocimiento o invirtiendo en equipos tecnológicos y programas informáticos.

Permitir espacios donde se establezcan relaciones de confianza y compromiso entre los trabajadores, daría lugar a que se desarrollara conocimiento especializado y se compartiera aprendizaje como producto de reflexiones compartidas de experiencias prácticas. Finalmente, la adopción de un departamento de gestión humana o algunas prácticas específicas para la gestión de personal, permitiría tener en la organización programas estructurados de selección, capacitación y programas de bienestar que faciliten la motivación y la productividad dentro de la organización, los cuales garantizarían personas con las competencias idóneas para desempeñarse en los cargos.

Así mismo, se considera necesario iniciar planes de acción donde los gerentes tomen conciencia de que ser estable o estático en sus procesos organizacionales en el contexto actual no permite ajustarse a situaciones ampliamente variables, donde procesos como la inestabilidad, la incertidumbre, la exigencia de los clientes y el cambio es lo único que permanece constante, razón por la cual las organizaciones deben desarrollar la capacidad de reajustarse y reinventarse de manera continua.

En resumen, se considera que el estar actuando bajo los mismos hábitos y procesos organizacionales no da a la organización la oportunidad de obtener resultados distintos, aspecto a considerar por los gerentes, dado que las empresas, y en especial las Pymes, deben desarrollar o formular estrategias fundamentadas en el análisis, selección y consolidación de procesos generadores de valor y por ende, potencializadores de la competitividad organizacional.

Otro aspecto importante, sería el cambio de perspectiva donde los gerentes puedan pasar de tomar decisiones y realizar acciones focalizadas sólo en términos de supervivencia para desarrollar su capacidad de pensar de manera estratégica, es decir, que se logre consolidar mecanismos administrativos y de dirección que mantengan una relación viable entre la realidad organizacional y las cambiantes oportunidades del entorno.

En este punto, los gerentes podrían empezar a adoptar los factores relacionados con la competitividad, especialmente la innovación, las asociaciones empresariales, gestión humana y las tecnologías de la comunicación y la información, los cuales para los gerentes no representan beneficios de manera inmediata sino que sus resultados e impacto organizacional pueden ser vistos a largo plazo mientras que su nivel de inversión puede ser muy alto.

El trabajo desarrollado permite afirmar que a pesar de tener que iniciar un programa de capacitación con los gerentes para reforzar de manera conceptual los factores asociados con la competitividad, es crítico iniciar de manera primordial los procesos de sensibilización al cambio, lo que implicaría transformar los patrones mentales vigentes, así como generar perspectivas compartidas basadas en el aprendizaje organizativo y diseños flexibles que permitan la adaptación y transformación de un modo creativo y continuo, reconociendo que las empresas tienen el reto de mejorar permanentemente al no haber unos patrones estándar dentro del contexto de globalización actual.

Así mismo, durante el proceso de superación de la resistencia al cambio, los gerentes deben comprender que el cambio organizacional es un fenómeno que se presenta de manera continua y permanente para mantenerse en una posición competitiva en el mercado, de esta manera las consecuencias de continuar trabajando bajo los mismos esquemas de estabilidad no es una solución viable para su desempeño y crecimiento organizacional.

En este punto, se debe iniciar un trabajo de concientización donde la transformación de la Pyme y su personal debe estar precedida de la transformación de los paradigmas personales del gerente, el cual, al tener una visión holística de la organización, puede impactar de manera positiva y dirigir todo el escenario de la organización hacia la búsqueda de mejores condiciones, es decir, transformar de manera integral la estrategia, los procesos y la cultura organizacional.

Siendo así la comunicación, las capacitaciones y el entrenamiento de todos los equipos de trabajo, una parte fundamental y transversal a todas las áreas de cualquier organización que quiera mejorar su competitividad, iniciando tal como se expresó anteriormente, por la superación de las barreras de cambio, comprender la importancia de transformarse y adaptarse de manera constante, pasar del pensar al actuar; y el cambio de visión de supervivencia y permanencia del gerente a una visión de planeación estratégica basada en la adopción, desarrollo, consolidación y aplicación de los factores asociados con la competitividad.

Al cambiar la percepción y la actitud de los gerentes, y romper la brecha entre el pensar y el actuar, es decir, pasar de conocer los factores a realmente adoptarlos y consolidarlos como fuente de ventaja competitiva, se requeriría la intervención del Estado por medio de consultores cualificados con amplia destreza en el manejo de la resistencia al cambio, programas y estrategias de desarrollo que, en unión al compromiso estatal en este sector económico, posibiliten se agencie el cambio en una población donde es realmente necesario por su importancia para la economía del país.

Ejemplo de lo anterior, son las diferentes estrategias que han adoptado países como Argentina, Brasil, México y la Unión Europea donde las Pymes, al igual que en Colombia, representan agentes económicos claves para la generación de empleo y el desarrollo de los diferentes ámbitos de producción y servicio.

La Unión Europea específicamente, ha diseñado una estrategia de crecimiento económico denominada Europa 2020 tomando como base tres prioridades básicas que son el crecimiento inteligente, sostenible e integrador, los cuales se fortalecen de manera recíproca con el objetivo de generar altos niveles de empleo, productividad y cohesión social.

De manera concreta, la estrategia Europa 2020 busca impactar de manera significativa procesos como la innovación, educación, digitalización y uso de banda ancha, clima, energía y movilidad; empleo, cualificación del recurso humano, lucha contra la pobreza, y especialmente la competitividad. Siendo en este último punto su prioridad el mejoramiento del entorno empresarial para las Pymes a partir del diseño de un marco político industrial moderno, apoyando el fortalecimiento de una base industrial que le permita competir a nivel global y por ende fomentar el espíritu empresarial y buscar metodologías de asociaciones y reestructuraciones internas para mejorar su competitividad

Argentina por su parte ha desarrollado un Programa de Acceso al Crédito y Competitividad (PACC), direccionado por la Secretaria Pyme y Desarrollo Regional (Sepyme) del Ministerio de Industria. Esta herramienta busca fomentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas al brindarles asistencia técnica para la elaboración, socialización y ejecución de proyectos; además de aportes no reembolsables que estén orientados a mejorar la competitividad empresarial independientemente del sector al cual pertenezcan.

La Sepyme busca además fomentar las asociaciones empresariales, aumentar los programas de capacitación a los recursos humanos y brindar asistencia financiera, en suma, se busca a partir de programas de financiamiento técnico y económico el surgimiento, afianzamiento y desarrollo de Pymes competitivas en innovación de productos y procesos para una mayor generación de empleo y disminución de la pobreza en el país.

Brasil por su parte se ha enfocado en la importancia del manejo estratégico de la información para la creación de conocimiento, diseñando así una estrategia de desarrollo denominada Aglomeraciones Productivas Locales (APL), que busca fomentar la cooperación y la interacción empresarial para crear un capital social que sea fuente de adquisición de conocimiento y competencias críticas que estén orientadas a la innovación y la competitividad.

México por su parte ha optado por diseñar estrategias de optimización de procedimientos y requerimientos para abrir nuevas empresas o para obtener permisos de requerimientos especiales, convirtiéndose así en el séptimo país atractivo para la inversión ante las expectativas que se están generando actualmente dadas las reformas establecidas entre los entes políticos, el Gobierno de la Republica y el consenso social.

ProMéxico, Inversión y Comercio, es uno de los programas planteados por la Secretaria de Economía, el cual busca promover un clima de confianza ante los países extranjeros para que sea percibido como un socio estratégico ideal para realizar negocios de inversión; así mismo busca fomentar las exportaciones de productos y servicios de las empresas mexicanas, especialmente de las Pymes, con el fin de favorecer el desarrollo socioeconómico del país.

Frente a lo anterior puede decirse que estos países han comprendido la importancia de estas unidades económicas para su crecimiento y están enfocados en potencializar las Pymes a través del mejoramiento de las condiciones políticas y procedimentales, de manera que brindan soluciones administrativas y financieras que contribuyen a su desarrollo sostenido y competitivo.

En este sentido, Colombia debe empezar a replantear programas y estrategias de desarrollo integral enfocadas en las Pymes, además de impulsar e implementar políticas y acciones de apoyo que permitan romper las barreras que en la actualidad condicionan y limitan la actuación de los gerentes. En este punto se debe impactar procedimientos, normatividades, formas de financiamiento, leyes que regulan el mercado laboral, líneas de apoyo técnico, modos de capacitación y promover convenios de cooperación con otros países orientados a mejorar la competitividad de las Pymes.

Sin superar estas falencias, es muy poco probable que los gerentes aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado mundial, razón por la cual se considera menester que el estado apoye los procesos de capacitación y formación orientados a romper las barreras de resistencia al cambio evidenciadas en el presente estudio.

Lo anterior se vuelve aún más importante si se tiene en cuenta que los gerentes deben iniciar planes de acción para tener Pymes competitivas en el país a partir de la adopción estratégica de los factores asociados con la competitividad, las posibilidades de que estas

empresas lleguen a internacionalizarse, exportar, alcanzar economías de gran escala y tener acceso a estándares de calidad y servicios de apoyo de países de primera línea, representarían grandes avances para el crecimiento socioeconómico del país y por ende su competitividad mundial.

Para estudios posteriores se recomienda estudiar con más profundidad las causas por las cuales se da la resistencia al cambio y el fenómeno de la ambivalencia en cuanto a la falta de toma de decisiones de los gerentes para adoptar los cambios a pesar de que conocen los beneficios de buscar alternativas para la competitividad.

REFERENCIAS

- Abdul, G. Bigras, y. Blili, S. Carrier, C. Deshaies, L. Drolet, J. Fabi, B. Jacques, L. Garand, D. Gélinas, R. Jacob, R. Julien, P.) *Las Pymes: Balance y perspectivas, estado del arte de las pymes en el mundo*. CDEE Universidad Icesi. Cali, valle.
- Acosta, C. (2002) Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. En *Revista Colombiana de Psicología*. 11. PP. 9-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>
- Amézquita, P. (2007) Efectos del TLC Colombia-EUA en las Pymes Colombianas. En: *Revista análisis económico*, XXIII, N. 050. PP. 57-77. Recuperado de: <http://www.analisiseconomico.com.mx/pdf/5004.pdf>
- Añez, C. Nava, Y. (2009) Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas. En revista *Omnia*, 15,1. pp. 162-177. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/737/73711473011.pdf>
- Arbories, (2006) Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. España. Recuperado de: <http://www.fia.cl/Portals/0/UPP/Documentos/Manual%20de%20Oslo.pdf>
- Bardin, L. (2002) *El análisis de contenido*. Madrid, España: Ediciones Akal. España
- Betancourt (2004) La asociatividad, cadenas productivas y clúster: estrategias competitivas para las pymes en un mercado globalizado En, Valencia y Muñoz (Ed.), *Asociatividad empresarial en Colombia*. (pp.) Bogotá, Colombia: Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá.
- Calderón, G. (Enero, 2006), “Competencias distintivas en las PyMES: Un aporte desde Gestión Humana”. *Innovar*, revista de Ciencias Administrativas y Sociales, enero-junio, Vol., 16, N° 027. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia, pp. 57-72. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/818/81802705.pdf>

- Cano, C. (Marzo, 2009) “Elementos claves para el desempeño de pymes industriales en Cali, Colombia, análisis de los 10 sectores más representativos en número de pymes y generación de empleo”. Economía Gestión y Desarrollo. Cali (Colombia) N° 7, pp. 63-78. Recuperado de http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_7/EGyD_7_Art3.pdf
- Cano, C. (Enero, 2010) Resultados de estudio empírico. Evaluación de competencias gerenciales en empresarios de pymes de Cali, Colombia. Análisis de 43 pymes en cuatro sectores industriales de la ciudad de Cali. Revista Entramado, 6,1. PP. 10-20. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=265419646002>
- Ca’Zorzi, A. (2011) Las Tics en el desarrollo de las Pymes. Recuperado de <http://pymespracticass.typepad.com/files/tic-y-pymes-en-al-final-2011.pdf>
- Coromias, A. Cañas, F. Giménez, D. Gradells, J. Lasagna, M. Lorenzo,,... Vélez, G. (2010) El trabajo colaborativo en la administración, Aportaciones del programa Compartim. Catalunya. Recuperado de: http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/trabajo_colaborativo_compartim.pdf
- Duck, J. (2002) *El monstruo del cambio*. Madrid, España. Ediciones Urano, S.A.
- Enríquez, A. (Enero, 2006) La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. En Universitas Psychologica. 6 (1). Pp. 155-162. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/647/64760115.pdf>
- Enríquez, A. (2009). *De Las Competencias Al Centro De Evaluación*. Cali: Programa Editorial de la Universidad del Valle.
- García, A. Álamo, F. García, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (14) PP. 231–246. doi:10.1016/j.cede.2011.02.007
- Gonzales, P. (2010) *Aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las Mipymes en Cali, Colombia*. Universidad del Valle, Cali, Colombia.

- Genoveva, A. (2003), La realidad de la pyme colombiana, desafío para el desarrollo. Ed. Fotolito Colombia Prerensa Digital. Colombia. Recuperado de <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>
- Hernández, L. (2003) Conocimiento, cambio y transformación organizacional. 9 (1) Pp. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711580001>
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2008) *Metodología de la investigación*. México: Editorial Ultra.
- Landeta, J. (2008). Dirección estratégica de los recursos humanos. www.ieae.ehu.es/p279-content/eu/.../ieae.../APUNTES_DERH.doc
- Medina, J. Aspectos relevantes de los resultados generales del censo económico realizado en Cali en 2005. Consultado el 22 abril de 2012 en <http://planeacion.cali.gov.co/dapweb/index.asp>
- Monge, R. Alfaro, C. Alfaro, J. (2005). *Tics en las Pymes de Centroamérica, Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas*. Cartago, Costa Rica: Ed. Tecnológica de Costa Rica.
- Ospina, H. (Junio, 2010) Nuevos paradigmas en gestión humana. En revista ciencias estratégicas. V. 18, pp. 79-97. Recuperado de <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/565/505>
- Pourtois, J. Desmet, H. (1992) *Epistemología e instrumentación en ciencias humanas*. Barcelona: Editorial Herder.
- Pérez, R. (Julio 2007) “Estructura y cultura organizacional en la pyme colombiana: análisis en empresas bogotanas”, Cuadernos de Administración, Universidad del Valle 38. Pp. 73-85. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=225020358005>
- Quesada, M. Villa, W. (2007) Estudio del Trabajo, Notas de Clase. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=Wb85eivgonQC&pg=PA121&lpg=PA121&dq=piramide+de+resistencia+al+cambio+Quesada+y+Villa&source=bl&ots=XKiTbgT5Gx&sig=b>

[aLAaW3Uoz617BeaepJBCeqLxGo&hl=es&sa=X&ei=ZTLTUY69Ic_a4AO0uoDoCA&ved=0CCqQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://www.scribd.com/document/170170170/Modelos-de-gesti3n-humana-y-psicolog3a-organizacional)

Quintero, L. Vargas A. (2011) *Modelos de gesti3n humana y psicolog3a organizacional*. Tesis de Psicolog3a no publicada. Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Rinc3n, C. (s.f) Unidad 2: La significaci3n. Recuperado de <http://docencia.udea.edu.co/comunicaciones/bajopalabra/capitulos/Unidad2LaSignificaci3n.PDF>

Sobre las Comunidades de Pr3cticas (Historia y precisiones sobre el concepto de CP, consultado el 25 de mayo de 2012, en: http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1173628444140_1177617119_4154/anexo_1_CP.doc.

Uriel, R. Guzm3n, J. Rosa, J. (2007) *Direcci3n Empresarial Asistida, C3mo Alinear Estrat3gicamente su Organizaci3n*. Madrid. Editorial: Visi3n Net

Villegas Suarez, D. Toro Jaramillo I. (Noviembre, 2010). Las PyMES, una mirada a partir de la experiencia acad3mica del MBA”, Revista MBA EAFIT. Pp. 86-101. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>

Vel3squez, L. (2003) *Estudio del alcance de la implantaci3n de tecnolog3as de informaci3n, como apoyo al mejoramiento de los procesos, en las peque1as y medianas empresas del sector manufacturero en Bogot3*, Universidad Javeriana, Bogot3, D.C.

Varela, R. Bedoya O. (julio, 2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. En estudios gerenciales, 22 (100) PP. 21-4. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-9232006000300001&script=sci_arttext

ANEXOS

ANEXO 1: Guion de la entrevista

ENTREVISTA A GERENTES DE LAS PYMES DE SERVICIOS DE SALUD

COMPETITIVIDAD

1. En primer lugar, ¿podría decirme por favor que entiende usted por competitividad?
2. ¿Cómo cree usted que se logra tener una empresa competitiva?

TECNOLOGÍA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN TICS

1. Podría definirme por favor, ¿Que son las TICS o tecnologías de la información y comunicación? - Conoce
2. Desde su punto de vista, ¿Considera que las TICS influyen en el desarrollo de procesos técnicos, productivos y comerciales que favorecen la competitividad de la organización? ¿Por qué? – Comprende
3. Así mismo, podría decirme por favor ¿Cuáles de estas tecnologías son utilizadas actualmente en la organización? – Selecciona
4. ¿Cuáles han sido, a su juicio, los motivos por los cuales han sido o no implementadas estas herramientas en la organización? – Da sentido
5. ¿Qué cambios ha observado en la organización a partir de la implementación de las TICS? - Actúa

ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

6. Podría definir por favor, ¿Qué es una asociación empresarial? – conoce
7. ¿A nivel personal y organizacional, cuáles cree usted que serían los beneficios de trabajar en asociaciones empresariales? - comprende
8. Hasta el momento, ¿Ha trabajado usted en proyectos asociativos con otras organizaciones prestadoras de servicios de salud? (*Si no ha participado, pasa a la pregunta N° 12*) – selecciona
9. De ser así, ¿Cuáles considera han sido las razones por las cuales ha participado en dichos proyectos? – Da sentido
10. De acuerdo con su experiencia en actividades asociativas, ¿Cuáles han sido, a su juicio, los mayores obstáculos encontrados a nivel personal y organizacional?
11. De no haber participado en proyectos asociativos ¿Cuáles considera usted han sido las razones?

INNOVACIÓN

12. Podría decirme por favor, ¿Qué entiende usted por innovación? - conoce
13. ¿Considera que la innovación es un proceso favorable para dar respuesta a las exigencias del entorno? ¿Por qué?- comprende
14. Últimamente, ¿Se han desarrollado cambios o se han implementado nuevos procesos o proyectos?- selecciona
15. ¿Cómo se ha desarrollado específicamente ese proyecto de innovación? -actúa
16. ¿Cuáles han sido las razones por las cuales ha implementado o ha pensado implementar algún proyecto en la organización? – da sentido

COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Identidad

17. ¿Considera que en la organización se facilita el desarrollo de las personas que laboran actualmente?
De ser así, ¿Cómo cree usted que se logra dicho proceso?
18. ¿Considera que existe una relación recíproca entre las aspiraciones de los trabajadores y los objetivos organizacionales? ¿Cómo cree usted que se puede lograr esto?

Comunidad

19. Además de las reuniones formales, ¿considera que en la organización existen espacios donde se facilite la integración entre los trabajadores y/o los directivos? *(si la respuesta es negativa, pasar a la pregunta N° 17)*
20. Podría decirme, ¿Qué asuntos son tratados en dichos espacios?
21. Si no se han establecido otros espacios, ¿Cuál considera que puede ser la razón?
22. ¿Considera pertinente el diseño de espacios informales donde se intercambien experiencias, conocimientos y que se retroalimente a las personas acerca de los procesos organizacionales? ¿Por qué?

Practica

23. Podría decirme, ¿Qué actividades o proyectos se han realizado últimamente en la organización?
24. ¿Qué medios son utilizados para dar a conocer dichas actividades a todos los miembros de la organización?
25. ¿Quiénes son las personas encargadas de diseñar y ejecutar dichos programas?

GESTIÓN HUMANA

26. ¿Qué aspectos considera debe mejorar al interior de la organización o en el contexto en el cual se encuentra?
27. Podría decirme por favor ¿En la actualidad existe un departamento de gestión humana en la organización? *(si la respuesta es negativa, pasar a la pregunta N° 30)* – conoce
28. De ser así, podría decirme ¿Cuál cree usted que es el objetivo principal del área de gestión humana? – comprende – da sentido
29. De acuerdo con lo anterior, ¿Qué estrategias o actividades son desarrolladas por el área y cómo se llevan a cabo dichos procesos?- actúa
30. De no ser así, ¿Cuál es el motivo por el cual no se ha desarrollado un área de gestión humana en la organización?
31. ¿Quién es el encargado de realizar dichas funciones?
32. ¿Qué medios son utilizados para reclutar a los empleados y bajo qué criterios son seleccionados?

ANEXO No 2: Transcripción de las entrevistas

Transcripción Entrevista No 6

COMPETITIVIDAD

1. ¿En primer lugar podría por favor decirme que entiende usted por competitividad?

Competitividad es aquella acción en la cual nos permite competir con determinada calidad, tecnología, y de mas, en cuanto a ser cada vez mejor

2. ¿Cómo cree usted que se puede lograr tener una empresa competitiva?

Elaborando y verificando los procesos, estableciendo control, verificando que cada vez los procesos sean más cortos y eficientes, que los ahorros no se vuelvan ahorros en contra de la calidad, porque a veces nos buscamos unos ahorros en los cuales estamos haciendo ahorros entre comillas pero que a la vez estamos perdiendo directamente la calidad de lo que hacemos o de lo que producimos

TECNOLOGIAS DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACION

3. Ok, entonces vamos ahora con lo de las TICs, Podría definirme por favor ¿Qué son las TICs o tecnologías de la comunicación y la información?

Pero no sé cómo enfocarte eso, si se que son pero no sé cómo explicarte, como darte la definición de eso

4. Pero dado que usted las conoce, ¿de manera general considera que las tics son indispensables para el desarrollo?

No, son supremamente importantes, son necesarias y deberían ser obligatorias bajo todo punto de vista, que todos los empresarios deberían tener esos tipos de comunicación

5. ¿Y aquí dentro de la organización, que tipos de esas tecnologías utilizan?

Que tecnologías utilizamos, primero establecemos las evaluaciones pertinentes en la compra de los equipos, definimos que siempre bajo las premisas de los estándares internacionales, ni siquiera nacionales sino internacionales, todo el tema de la selección de la gente, con los máximos estándares, la mayor capacidad que pueda tener el personaje para trabajar en la institución y siempre ser muy exigente con eso, con esas herramientas

6. ¿Pero utilizan tanto para procesos internos, o sea en cuanto a la contabilidad y todo eso?

Todo, todo el tema de administración, compras, selecciones, procesos contables, todo eso bajo esas mismas normas

7. ¿Y en cuanto a marketing?

Igual, paginas, contactos con empresas externas, controles de calidad, todos esos procesos

8. ¿Y cuáles han sido los motivos por los cuales han llevado a implementar todas estas herramientas?

Mire, digamos, esta es una empresa de salud y estamos enfocados básicamente a la seguridad del paciente, y de la única forma que uno llega a una seguridad del paciente es teniendo absolutamente todos los estándares organizados, ordenados y con buena calidad, es de la única forma

9. ¿Y han experimentado en algún tipo de cambio a partir de la implementación de las tics?

Pero por supuesto, menos errores, menos equivocaciones, los procesos fluyen, la información la información aumentativa es casi inmediata, en la cirugía ni se diga, mucho menos mortalidad, mucho menos infecciones, más rápida la recuperación de los pacientes, todo eso va en beneficio del paciente y de la clínica porque son ahorros en costos

ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

10. ¿Y sabe usted que son las asociaciones empresariales?

Las asociaciones empresariales son todas aquellas, esas asociaciones que reúnen a todos los empresarios de un sector en las cuales hay reuniones periódicas para comentar precisamente todos estos temas de competitividad

11. ¿Usted ha trabajado en alguna asociación empresarial con alguna otra clínica?

Yo pertenecía a la asociación de clínicas y hospitales, durante 6 años fue miembro de la asociación de clínicas y hospitales

12. ¿Cuáles han sido los motivos por los cuales ha optado por trabajar en esas asociaciones?

En el tema de salud como seguramente todos los demás sectores de la economía requieren de una asociación que es la que nos permite primero estar informados, segundo actuar como gremios frente al gobierno que es primero el mayor contratante, y segundo el pagador de todas las cuentas que se generan en la salud, y precisamente desde hace cuatro años para acá empezamos a trabajar muy duro, pero muy duro en el tema de la seguridad del paciente, eso hace que la información fluya más rápido hacia todos los gremios, todos los gremios no, hacia todas las clínicas y hospitales del país porque en esas juntas, primero pertenecen a diferentes ciudades de diferentes clínicas y hospitales del país y entonces la agremiación vela por toda la seguridad de todas las clínicas y hospitales

13. ¿Buscan el bienestar común de todos?

No el bienestar sino la calidad y la prestación de servicios a los clientes, hacerle un contrapeso al gobierno en cuanto al manejo de la información o las leyes que deben salir, o lo que se debe modificar en el sector para que se preste un buen servicio con calidad

14. ¿Y ha encontrado alguna clase de obstáculos en esas asociaciones empresariales?

Obstáculos como obstáculos para la calidad no, obstáculos para funcionamiento si porque el mayor generador de trafico es el estado, no solamente por ser el que paga sino porque es el que al final termina dictando las normas para que las clínicas y hospitales se ajusten a las necesidades de los médicos, pero como es a veces tan mal pagador, las clínicas a veces tienen dificultad para ajustar los procesos por esa falta de dinero, esa falta de flujo de dinero que a veces el estado no provee y cuando hablo de flujo es porque a veces no paga las cuentas a tiempo, no genera el flujo de efectivo a la sociedad

COMUNIDADES DE PRÁCTICA

15. ¿Y usted considera que aquí en la organización se facilita el desarrollo tanto personal como profesional de las personas que laboran actualmente?

Sí, yo creo que nosotros tenemos un sistema de, unos planes de capacitación, de formación que le permiten a la gente crecer en la institución, crecer como personas y crecer profesional

16. ¿Y considera que se ha logrado como establecer una relación recíproca entre los objetivos personales y organizacionales?

No lo llamemos objetivos personales porque no podemos trabajar con objetivos personales sino como objetivos de, objetivos de la clínica que van amparados o van de la mano de los objetivos generales y de la mano del gobierno para cumplir esos objetivos, en cuanto al crecimiento, en cuanto a calidad del servicio, en buena respuesta de las cirugías o de los servicios que se prestan, si creemos que es muy importante

17. Y aquí en la organización usted ha visto que se formen algunos espacios informales en los cuales los trabajadores se reúnan a tratar temas de la organización, aparte de las reuniones formales, así espacios donde ellos se reúnan a hablar

Pues yo no los he visto, seguramente que los harán en algunos espacios que tengan, lo que pasa es que a veces el tema de la salud a veces no deja tiempo para eso fuera de los momentos formales, formales de reuniones que se hacen, seguramente que lo harán en sus momentos y de ahí saldrán algunas cosas que llegan a las reuniones que son formales, pero no sabría decirte si la gente se reúne a discutir o a opinar de eso

18. ¿Y considera pertinente el diseño de esos espacios donde ellos como que puedan dialogar, compartir experiencias, conocimientos?

Yo sigo pensando que la gente en las reuniones formales opinan, (...) lo que está sucediendo en la clínica como institución y no de la clínica en lo que está sucediendo en el sector como tal, en la parte externa fuera de la clínica, lo que pasa con el estado, con otras entidades, de cómo se vienen desarrollando las normas municipales, departamentales o nacionales, si creo que la gente termina trayendo todas esas cosas a las reuniones formales, si sería importante poder motivarles esas discusiones fuera pero es que con eso hay que tener cuidado porque las personas solas a veces no son capaces sin un moderador de poder sacar conclusiones claves porque se vuelven conversaciones muy informales, muy del lleve y del traiga, o sea lo que considero es que siempre deben haber alguien, un moderador en esas reuniones que sea el que catalice esa información y la verifique

19. Sí, que no sean las cosas como en el aire

Como el chisme, como el cuento, como el yo oí, yo creo

20. Y últimamente se han realizado actividades de tipo informal, como en las fechas especiales, los cumpleaños

Aquí todos los meses hacemos las reuniones de los cumpleaños, siempre se hace en toda la clínica, desafortunadamente no lo podemos hacer todos al mismo tiempo pero si por sectores, o sea por ejemplo este mes cumple 3 o 4 personas de administración pues al final de mes se celebran estos tres o cuatros años de administración con la torta y la gaseosa al final de la jornada y pare de contar, igualmente en los otros servicios, tenemos las fiestas de reuniones de fin de año, siempre hacemos una reunión de fin de año, más las capacitaciones que se le realizan a las personas al final de año

21. ¿Y quiénes son las personas encargadas de diseñar esos programas?

Mire, esos programas se diseñan entre la parte de personal, que son los de gestión humana y la gerencia, gestión humana elabora el cronograma, los planos, los presenta a la gerencia y ahí se aprueba,

22. Y de ahí se les manda un correo

Si, se les cuenta a principio de año cuales van a ser las actividades

23. A comienzo de año

Sí, porque, porque siempre es importante tener claro los cierres económicos de cada periodo porque pues eso es clave

INNOVACION

24. Y podría decirme por favor que entiende usted por innovación

Innovación son los cambios que hacen que las cosas sean mejores cada vez, ya sea en una maquina que se mejora, se le ponen más tornillos, se le ponen más tecnología, más rapidez como la innovación en cualquier proceso normal de la institución, todo lo que se haga cambiando, ahí estamos innovando, siempre pensamos, siempre debemos estar pensando que cuando innovamos mejoramos, no destruimos

25. Siempre buscar mejores condiciones mejores procesos, efectividad, ok, y considera que la innovaciones un proceso así como fundamental para dar respuesta a las exigencias del entorno

Pues mire yo creo que si no fuéramos, sino estuviéramos haciendo lo que hacemos de innovar permanentemente las instituciones se van quedando, las personas se van quedando, eso no solamente en el plano personal sino en el plano laboral, en el plano familiar, en el plano industrial, si no estamos innovando salimos del mercado,

26. Y últimamente se han desarrollado algunos procesos, algunos proyectos innovadores

Cambios de tecnología

27. Y como ha hecho para escoger las tecnologías, o sea como para escoger e implementar esos cambios innovadores

En los procesos de alta complejidad no son muchas las empresas serias, grandes y serias que pueden cumplir esa, ese requisito de calidad y de innovación, entonces, entre esas cuatro o cinco que hay, se licita y se hace un cronograma de medición de lo que queremos nosotros y frente a que es lo que tiene el mercado o las empresas que van a participar de esa venta de esos equipos

28. Entonces se reúnen así como cinco empresas así potenciales

Uno busca las empresas que son cuatro o cinco no son mas, las llama, les presenta una especie de pliego, como los pliegos, como un pliego licitatorio donde están las condiciones o los requisitos de lo que necesitamos y ellos deben cumplir con eso, y esos equipos cumplen se van haciendo un ranking de precios, calidad, mantenimiento, etc., etc., y eso la mejor opción es la que nosotros tomamos

29. Y todos esos cambios porque se han realizado

Consideramos que en el tema de la salud como es tan cambiante, y salen equipos permanentemente equipos como los computadores porque usted compra un computador y a los dos años o año y medio ya es obsoleto y no obsoleto por viejo sino porque han salido nuevas cosas, lo mismo sucede en la salud, entonces usted tiene un resonador que lleva tres, una resonancia magnética que lleva tres años pero ya en el mercado están saliendo unas tecnologías que te hacen ese mismo examen a menos costos, mas rápido, más eficiente y con mayor seguridad

30. Que es lo que ustedes necesitan

Que es lo que nosotros necesitamos

GESTION HUMANA

31. Y aquí en la organización me decía que había un departamento de gestión humana

Tenemos un departamento de gestión humana

32. Y cual considera que es el objetivo fundamental de esa área aquí dentro de la organización

Pues es que ese es un tema de bienestar, el tema de gestión humana es un tema de bienestar de la organización donde debe propender por la selección, capacitación, por la reparación y porque eso tenga un ambiente ordenado, tranquilo durante todo el año,

33. Y que estrategias son desarrolladas acá por el área, usted me decía ahora de las actividades de fin de año, los procesos de capacitación
Nosotros tenemos capacitaciones durante todo el año, reuniones periódicas de charlas, tenemos la fiesta de fin de año, tenemos los eventos de cumpleaños y si alguien pide una, un seminario o algo pues se evalúa ese seminario, no son muchas las cosas pero son básicamente de capacitación y de formación para la gente

34. Y así a nivel general que aspectos considera que deben mejorarse al interior de la organización

Pues nosotros somos como, tratamos de ser muy, nosotros nos hemos enfocado mucho en la seguridad del paciente pero no tendría nada especial para decirle que debamos mejorar, yo diría que en todos los aspectos hay cosas para mejorar, que vamos encontrando cada año y en cada reunión que es lo que debemos mejorar, eso es muy importante, ser consciente de que la verdad no la tenemos revelada, pero si que cada vez que pasan las cosas tratamos de adelantarnos o por lo menos corregir cuando sucede

35. Cuantas personas hay más o menos en la organización

Son alrededor de 120 más o menos

36. Y usted es

Yo soy el gerente

Anexo No 3: Tablas de Análisis Intrasujeto Análisis Entrevista No 6 Ejemplo

Cuadro No 1

Tecnología de la comunicación y la información				
Fases creación de significado	Aspectos teóricos	Análisis de Contenido	Interpretación	Conclusión
Conoce:	Herramientas computacionales o recursos tecnológicos	<i>Pero no sé cómo enfocarte eso, si sé que son pero no sé cómo explicarte, como darte la definición de eso</i>	No se tiene una definición conceptual de las Tics	Se busca como plus organizacional generar seguridad en el paciente y para esto retoma la tecnología en general como un punto de gran
Comprende :	permiten generar, procesar, sintetizar, almacenar, recuperar y transmitir todo tipo de información digital en forma de datos, videos e imágenes	<i>son supremamente importantes, son necesarias y deberían ser obligatorias bajo todo punto de vista, que todos los empresarios deberían tener esos tipos de comunicación(...)todo el tema de administración, compras, selecciones, procesos contables, todo eso bajo esas mismas normas (...), paginas, contactos con empresas externas, controles de calidad, todos esos procesos</i>	Se reconoce la importancia de adoptar las Tics dentro de las organizaciones para la transmisión y almacenamiento de información digital	importancia en la organización, sin embargo en el campo específico de las Tics no se observa que se adopten buscando encontrar un valor diferenciador frente a las demás empresas del sector.
Da sentido para su negocio:	Favorecen el desarrollo de procesos técnicos, productivos y comerciales.	<i>menos errores, menos equivocaciones, los procesos fluyen, la información la información aumentativa es</i>	Para la organización son importantes dado que favorecen el desarrollo de procesos productivos, comerciales y	

		<i>casi inmediata, en la cirugía ni se diga, mucho menos mortalidad, mucho menos infecciones, más rápida la recuperación de los pacientes, todo eso va en beneficio del paciente y de la clínica porque son ahorros en costos</i>	técnicos que permiten brindar servicios de alta calidad
Selecciona:	Retoma herramientas tecnológicas a partir de la interpretación que hace de su importancia para la organización	<i>digamos, esta es una empresa de salud y estamos enfocados básicamente a la seguridad del paciente, y de la única forma que uno llega a una seguridad del paciente es teniendo absolutamente todos los estándares organizados, ordenados y con buena calidad, es de la única forma</i>	Se seleccionan herramientas que para la organización le permiten mejorar constantemente sus servicios
Retiene:	Las herramientas son utilizadas dentro de la organización en situaciones específicas		Se utilizan las Tics en el desarrollo de procesos productivos y comerciales
Actúa:	Gestión estratégica, gestión financiera, producción, gestión con clientes, promoción de la organización, comercio exterior, gestión personal	<i>todo el tema de administración, compras, selecciones, procesos contables, todo eso bajo esas mismas normas (...), paginas, contactos con empresas externas, controles de calidad, todos esos procesos (...)establecemos las evaluaciones pertinentes en la compra de los equipos, definimos que siempre bajo las premisas de los estándares internacionales, siempre ser muy exigente con eso, con esas herramientas</i>	Se realiza gestión financiera, gestión con clientes, gestión de personal, gestión comercial, y se adaptan para brindar servicios que los diferencien de las demás empresas del sector

Cuadro No 2

Asociatividades Empresariales				
Fases creación de significado	Aspectos teóricos	Análisis de Contenido	Interpretación	Conclusión
Conoce:	Mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas	<i>esas asociaciones que reúnen a todos los empresarios de un sector en las cuales hay reuniones periódicas para comentar precisamente todos estos temas de competitividad</i>	Se conoce las asociaciones como mecanismos de cooperación entre empresas de un sector	Se trabaja a través de asociaciones empresariales con empresas del sector salud con el fin de buscar una mejor calidad en los servicios que se prestan a los clientes y hacerle un contrapeso al gobierno
Comprende :	Cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común	<i>eso hace que la información fluya más rápido hacia todos los gremios, todos los gremios no, hacia todas las clínicas y hospitales del país porque en esas juntas, primero pertenecen a diferentes ciudades de diferentes clínicas y hospitales del país y entonces la agremiación vela por toda la seguridad de todas las clínicas y hospitales</i>	Se reconoce que las organizaciones trabajan a partir de asociaciones empresariales con el fin de lograr unos objetivos comunes de manera más efectiva	
Da sentido	permite a las	<i>En el tema de salud como</i>	Las asociaciones permiten tener	

para su negocio:	organizaciones indagar acerca de la situación actual del entorno y facilita la adopción de procesos y estrategias que les permiten ser más competitivas y que son más fáciles de desarrollar cuando se hacen de manera colectiva y no individualmente	<i>seguramente todos los demás sectores de la economía requieren de una asociación que es la que nos permite primero estar informados, segundo actuar como gremios frente al gobierno que es primero el mayor contratante, y segundo el pagador de todas las cuentas que se generan en la salud</i>	información más clara y pertinente del entorno y actuar de manera estratégica frente a los entes reguladores, lo cual se logra de manera más fácil si se trabaja de manera colectiva
Selecciona:	Participa o ha participado en asociaciones empresariales	<i>desde hace cuatro años para acá empezamos a trabajar muy duro, pero muy duro en el tema de la seguridad del paciente</i>	Se trabaja con otras clínicas de servicios de salud para desarrollar servicios seguros.
Retiene:	Participa en asociaciones empresariales		Si participa
Actúa:	Trabaja a través de relaciones de apoyo inter-empresarial para buscar apoyo institucional, alcanzar economías de escala, acceder a nuevos mercados, fortalecer el conocimiento y lograr innovaciones tecnológicas	<i>Uno busca las empresas que son cuatro o cinco no son más, las llama, les presenta una especie de pliego, como los pliegos, como un pliego licitatorio donde están las condiciones o los requisitos de lo que necesitamos y ellos deben cumplir con eso, y esos equipos cumplen se van haciendo un ranking de precios, calidad, mantenimiento, etc., etc., y eso la mejor opción es la que nosotros tomamos</i>	Se trabaja a través de relaciones de apoyo inter-empresarial para obtener innovaciones tecnológicas, buscar apoyo institucional, y desarrollar estrategias de marketing competitivas

Cuadro No 3

Innovación				
Fases creación de significado	Aspectos teóricos	Análisis de Contenido	Interpretación	Conclusión
Conoce:	Introducción de un nuevo o al mejoramiento significativo o novedoso de un producto, proceso, método de comercialización o método organizativo	<i>Innovación son los cambios que hacen que las cosas sean mejores cada vez (...) como la innovación en cualquier proceso normal de la institución, todo lo que se haga cambiando, ahí estamos innovando</i>	Se conoce la innovación como el mejoramiento de procesos o métodos organizativos	Dentro de la organización se retomó la adopción de nueva tecnología como su fuente de innovación dado que siempre buscan estar a la vanguardia en términos de los equipos que se utilizan para prestar servicios de valor agregado en el mercado.
Comprende:	Las organizaciones pueden ser vistas como sistemas de aprendizaje donde el conocimiento ha empezado a tomar un lugar privilegiado al ser un activo intangible que por medio de una adecuada gestión puede generar un valor añadido difícilmente imitable por otras organizaciones	<i>Consideramos que en el tema de la salud como es tan cambiante, y salen equipos permanentemente(...) entonces usted tiene un resonador que lleva tres, una resonancia magnética que lleva tres años pero ya en el mercado están saliendo unas tecnologías que te hacen ese mismo examen a menos costos, más rápido, más eficiente y con mayor seguridad</i>	La adopción de tecnología es el medio por el cual la organización puede innovar de manera constante	

Da sentido para su negocio:	Adoptar la innovación como modelo de negocio en una organización permite prestar servicios y/o crear productos con valor agregado donde las características de estos influyan de manera notable en la percepción subjetiva de los usuarios y de esta manera aumentar la eficacia competitiva de la organización	<i>yo creo que si no fuéramos, sino estuviéramos haciendo lo que hacemos de innovar permanentemente las instituciones se van quedando</i>	Se adapta la innovación como modelo de negocio para prestar servicios que le permita ser una empresa competitiva que se diferencie de las demás organizaciones del sector
Selecciona:	Considera la innovación como un modelo de acción empresarial	<i>En los procesos de alta complejidad no son muchas las empresas serias, grandes y serias que pueden cumplir esa, ese requisito de calidad y de innovación, entonces, entre esas cuatro o cinco que hay, se licita y se hace un cronograma de medición de lo que queremos nosotros y frente a que es lo que tiene el mercado o las empresas que van a participar de esa venta de esos equipos</i>	Se considera un modelo empresarial en el que muy pocas organizaciones comprenden que es menester adoptarlo
Retiene:	Utiliza innovación para mejorar y mantener altos estándares de rendimiento	si	Si
Actúa:	Procesos que puede ser desarrollado al interior de la organización con o sin la colaboración de otras entidades a partir de la reorganización de los sistemas de gestión, las actividades empresariales y/o el desarrollo de métodos de comercialización entre otros, o que puede ser comprado, es decir, obteniendo información técnica, experiencia, conocimiento o invirtiendo en equipos tecnológicos y programas informáticos	<i>Cambios de tecnología</i>	La adopción de nuevas tecnologías es la fuente de competitividad y la forma de innovar en sus procesos.

Cuadro No 4

Comunidades de Practica				
Fases creación de significado	Aspectos teóricos	Análisis de Contenido	Interpretación	Conclusión
Conoce:	Conjunto de personas o un grupo social no institucionalizado que se unen a partir de la experiencia y una pasión compartida para facilitar por medio de sus propias	<i>yo no los he visto, seguramente que los harán en algunos espacios que tengan, lo que pasa es que a veces el tema de la salud a veces no deja tiempo para eso fuera de los momentos formales</i>	No se tiene conocimiento certero de la existencia de grupos de discusión dentro de la organización diferentes a los ya institucionalizados	No se trabaja bajo la modalidad de comunidades de práctica dado que el tiempo libre dentro del sector de servicios de salud es muy poco. Si se reconoce que dichos espacios en ocasiones pueden

	reflexiones el intercambio de conocimientos, aprendizaje y cambio			generar discusiones que lleguen a generar impacto en las reuniones formales.
Comprende :	Las comunidades de practica permiten a partir de la interacción, la comunicación y la atención conjunta de varias personas sobre un tema de intereses específico, compartir y generar nuevo conocimiento para resolver problemas comunes	<i>seguramente que lo harán en sus momentos y de ahí saldrán algunas cosas que llegan a las reuniones que son formales, pero no sabría decirte si la gente se reúne a discutir o a opinar de eso</i>	Se reconoce que dentro de la organización se podría dar la reunión de varias personas para discutir temas que pueden impactar en las reuniones formales	
Da sentido para su negocio:	se pueda generar y compartir aprendizaje para elevar los niveles de conocimiento de los integrantes de la comunidad	<i>si sería importante poder motivarles esas discusiones fuera pero es que con eso hay que tener cuidado porque las personas solas a veces no son capaces sin un moderador de poder sacar conclusiones claves porque se vuelven conversaciones muy informales, muy del lleve y del traiga, o sea lo que considero es que siempre deben haber alguien, un moderador en esas reuniones que sea el que catalice esa información y la verifique</i>	Se considera pertinente generar espacios donde las personas puedan discutir temas organizacionales que sean catalizados para ser aplicados en las reuniones formales, sin embargo considera que se puede contar un moderador definido para que el objetivo real de dicho grupo pueda ser de utilidad para la organización	
Selecciona:	Se tienen espacios dentro de la organización donde se fomente las relaciones entre los trabajadores para buscar solución a las problemáticas de la organización		No se tienen espacios que fomenten las discusiones entre los trabajadores	
Retiene:	Se considera importante generar dichos espacios dentro de la organización para encontrar fuentes de información aplicables y veraces			
Actúa:	Se establecen relaciones de compromiso y confianza para desarrollar conocimiento especializado y compartir aprendizajes basándose en reflexiones compartidas de experiencias prácticas	<i>yo no los he visto</i>	No se establecen relaciones de compromiso entre los trabajadores que permitan compartir experiencias que puedan ser utilizadas en la organización	

Cuadro No 5

Gestión Humana				
Fases creación de significado	Aspectos teóricos	Análisis de Contenido	Interpretación	Conclusión
Conoce:	La gestión del talento humano es la responsable de todos los aspectos de la dimensión humana dentro de la organización	<i>Pues es que ese es un tema de bienestar, el tema de gestión humana es un tema de bienestar de la organización donde debe propender por la</i>	Se considera la gestión del talento humano como el responsable de todo lo relacionado con procesos del personal	Hay un departamento de gestión humana dentro de la organización en el cual se planean de manera anual procesos de selección,

		<i>selección, capacitación, por la reparación y porque eso tenga un ambiente ordenado, tranquilo durante todo el año,</i>		capacitación y bienestar donde se busca el desarrollo de las personas para que estén comprometidos con la organización, sin embargo no ayuda a la competitividad
Comprende :	El capital humano es un aspecto clave para que las organizaciones puedan obtener una posición ventajosa en el entorno actual dada su capacidad de incidir a favor o en contra del desempeño organizacional	<i>Sí, es súper importante, (...) Nosotros tenemos capacitaciones durante todo el año, reuniones periódicas de charlas, tenemos la fiesta de fin de año, tenemos los eventos de cumpleaños y si alguien pide una, un seminario o algo pues se evalúa ese seminario, no son muchas las cosas pero son básicamente de capacitación y de formación para la gente</i>	Se considera el personal como un aspecto clave dentro de la organización, motivo por el cual se desarrollan estrategias para que sea manejado de manera efectiva y proactiva	
Da sentido para su negocio:	La gestión del capital humano debe ser adoptado como un proceso estratégico que puede generar ventajas competitivas y la capacidad de conquistar nuevos mercados	<i>nosotros tenemos unos planes de capacitación, de formación que le permiten a la gente crecer en la institución, crecer como personas y crecer profesional</i>	Se adoptan procesos estratégicos para la formación de los trabajadores, de manera que estén comprometidos con la organización	
Selecciona:	Retoma el departamento de gestión humana como un área vital en la organización	<i>Tenemos un departamento de gestión humana</i>	Si	
Retiene:	Es el área de gestión humana de vital importancia dentro de la organización como fuente para generar ventaja competitiva a partir del capital humano	si	Si	
Actúa:	Se tiene definido un departamento de gestión humana que desarrolle procesos de selección adecuados, programas de capacitación a los empleados y programas de bienestar que propicien la motivación y productividad en la organización	<i>esos programas se diseñan entre la parte de personal, que son los de gestión humana y la gerencia, gestión humana elabora el cronograma, los planos, los presenta a la gerencia y ahí se aprueba</i>	Se tiene un departamento de gestión humana que desarrolla procesos de selección, capacitación y bienestar que buscan el mejoramiento continuo de los trabajadores en el contexto laboral	

Anexo 4: Tabla de análisis integrativa

Cuadro No 1: Tecnología de la comunicación y la información - Ejemplo

Tecnología de la comunicación y la información										
Fases creación de significado	Entrevista No 1	Entrevista No 2	Entrevista No 3	Entrevista No 4	Entrevista No 5	Entrevista No 6	Entrevista No 7	Entrevista No 8	Entrevista No 9	Entrevista No 10
Conoce:	Tics son conceptualizadas como herramientas tecnológicas de comunicación	Tics son conceptualizadas como herramientas tecnológicas o recursos computacionales de comunicación	No se tiene una definición conceptual de las Tics, sin embargo si se reconocen cuales son y cuales se han implementado en la organización	No se tiene una definición conceptual de las Tics	No se tiene una definición conceptual de las Tics	No se tiene una definición conceptual de las Tics	Se conocen las Tics como herramientas computacionales y recursos tecnológicos que dan soporte a la parte de comunicación	Se conocen las Tics como recursos tecnológicos	Se conoce como herramientas que permiten el manejo de la información	No se tiene una definición conceptual de las Tics
Comprende:	Se comprenden que son recursos tecnológicos que permiten manejar los procesos internos de la organización y la digitalización de información	Son comprendidos como herramientas tecnológicas que permiten procesar y transmitir información digital y manejar la parte operativa, comercial y de mercadeo en la empresa	Se comprende que son importantes para procesar y transmitir información digital hacia los clientes y el mercado en general	Las Tics son reconocidas como herramientas que permiten dar a conocer la empresa	Se reconocen las Tics como herramientas que permiten transmitir información digital acerca de los servicios que ofrecen	Se reconoce la importancia de adoptar las Tics dentro de las organizaciones para la transmisión y almacenamiento de información digital	Se comprende que las Tics permiten procesar, almacenar, recuperar y transmitir información digital de manera oportuna	Las Tics permiten procesar información para que los procesos de la organización puedan ser realizados	Se comprende su utilidad para el manejo óptimo de la información y para facilitar los procesos operativos	
Da sentido para su negocio:	Las Tics facilitan a la organización el mejoramiento de sus procesos técnicos y productivos, lo cual da como resultado la supervivencia de la organización en el contexto actual	Se adoptan en la organización dado que la tecnología es considerada como la que va imponiendo las pautas de desarrollo y crecimiento organizacional y por ende la competitividad	Se identifica su importancia para el desarrollo de procesos comerciales con los actuales clientes y para conseguir nuevos clientes en el mercado	Favorecen el desarrollo de procesos comerciales y/o de mercadeo	Se están empezando a desarrollar procesos comerciales	Para la organización son importantes dado que favorecen el desarrollo de procesos productivos, comerciales y técnicos que permiten brindar servicios de alta calidad	Se utilizan las Tics como herramientas que favorecen el desarrollo de procesos técnicos dentro de la organización	Se necesitan las Tics en la organización con el fin de mejorar los procesos técnicos y productivos de manera que puedan tener resultados para ofrecer servicios de optima calidad	Se reconoce su importancia para el desarrollo de procesos técnicos, productivos y comerciales	Se conoce las Tics pero no se especifica los beneficios para el desarrollo de procesos técnicos, productivos o comerciales
Selecciona:	Retoma herramientas computacionales y el internet para el manejo de la información	Selecciona software para la gestión contable, operativa, y la parte de mercadeo.	Se retoman algunas herramientas tecnológicas para brindar información digital	Se utilizan algunas herramientas tecnológicas	Selecciona el uso del algunas herramientas como el internet y las redes sociales	Se seleccionan herramientas que para la organización le permiten mejorar constantemente sus servicios	Retoma herramientas tecnológicas que facilitan el manejo de la información de manera optima	Se retoman herramientas que permiten el desarrollo de los servicios que ofrece	Retoma herramientas que favorecen el desarrollo de sus procesos operativos	Se retoman herramientas tecnológicas a partir de las necesidades identificadas en la empresa con el fin de mejorar sus

										procesos productivos
Retiene:	Si se observa evidencia del uso de las Tics en el manejo de información digital	Si se utilizan distintas herramientas dentro de la empresa generando mas control, organización y mejor manejo de la información	Se utilizan las Tics para dar a conocer la organización y los servicios que ofrece	Se utilizan en situaciones donde deben comunicarse con el personal y para dar a conocer la empresa	Se hace uso de estas herramientas para dar a conocer la organización	Se utilizan las Tics en el desarrollo de procesos productivos y comerciales	Si se utilizan dentro de la organización	Si se utilizan las Tics	Para la prestación de servicios se utilizan equipos tecnológicos, así como para el manejo de la información	Se utilizan las Tics para el desarrollo de los servicios que ofrece
Actúa:	Actualmente se utilizan las Tics para la optimización en la parte productiva.	Actualmente se realiza gestión con clientes, gestión financiera, promoción de la organización y mejoramiento de los procesos de producción a partir del uso de las Tics.	Actualmente se están empezando a implementar las Tics para realizar la gestión con clientes y promoción de la organización, así como intentar incursionar en el mercado exterior al brindar información de los servicios que ofrece a través de las redes sociales y la página web	En la actualidad las Tics se utilizan para realizar promoción de la organización y para la gestión interna de la información	Adoptan las Tics para realizar promoción de la organización y gestión con clientes para la parte comercial	Se realiza gestión financiera, gestión con clientes, gestión de personal, gestión comercial, y se adaptan para brindar servicios que los diferencien de las demás empresas del sector	Se realiza gestión financiera, gestión con clientes y gran parte de su operación se basa en la adopción de software específicos para el manejo de la información	Se utilizan las Tics para optimizar el manejo de la información y para dar apoyo en el desarrollo de los procesos y servicios que ofrecen	Se realiza gestión financiera y se da apoyo a los procesos internos con las Tics	Se realiza gestión financiera y gestión de la información
	Las tics son vistas como herramientas que permiten el mejoramiento de los procesos organizacionales y se adopta la digitalización de documentos y programas computacionales para agilizar el manejo de la información, sin embargo no es visto como fuente de ventaja competitiva.	Las Tics dentro de la organización son herramientas que permiten el mejoramiento interno de los procesos dado que permiten el manejo de información digital contable, financiera y comercial, así como realizar gestión con clientes. Ha tratado de ir a la vanguardia en el manejo de la página web y	Las Tics son vistas como herramientas que permiten posicionar mejor la empresa en el mercado y realizar una mejor gestión con clientes, estas herramientas computacionales no son utilizadas en la organización como fuente de ventaja competitiva sino que a penas están empezando	No se tiene una definición conceptual de las tics y a pesar de reconocer su importancia no se toman como fuente de ventaja competitiva dado que son utilizadas como medios de comunicación que permiten dar a conocer la organización al interior	Se utilizan las Tics como herramientas que permiten dar a conocer la organización ante las demás empresas del sector y el mercado en general, no es desarrollada la parte de mercadeo ni la adopción de recursos tecnológicos como un factor diferenciador o generador de ventaja competitiva en el	Se busca como plus organizacional generar seguridad en el paciente y para esto retoma la tecnología en general como un punto de gran importancia en la organización, sin embargo en el campo específico de las Tics no se observa que se adopten buscando encontrar un valor diferenciador frente a	Se han implementado herramientas tecnológicas que le permiten automatizar procesos para mejorar la comunicación con los clientes	De manera específica las Tics no son herramientas que se utilizan como fuente de ventaja competitiva a pesar de que son reconocidas como recursos que permiten mejorar los procesos y procedimientos internos.	Las tics son vistas como herramientas que permiten mejorar el manejo de la información al interior de la organización y la optimización de los procesos que se llevan a cabo, sin embargo a pesar de ser adoptados dentro de la organización no son utilizados como un factor diferenciador frente a	En la organización se adoptan algunas Tics con el objetivo de mejorar algunos procesos internos y para tener óptimos canales de comunicación pero no como fuente de ventaja competitiva

		recursos tecnológicos al contratar empresas especializadas en manejo de redes virtuales y posicionamiento de marcas on-line.	a ser implementadas	de la misma.	mercado.	las demás empresas del sector.			las demás empresas del sector.	
--	--	--	---------------------	--------------	----------	--------------------------------	--	--	--------------------------------	--