



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES



**ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO IMPULSOR DE LA
COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO
EXTRAURBANO DEL ESTADO CARABOBO.**

Línea de Investigación: La estructura y Cultura Empresarial Como factor
Estratégico y la Competitividad en el nuevo Entorno Organizacional.

Autor: Msc. Edita De Nobrega
Tutor: Dra. Neyda Ibañez

*Campus Universitario Bárbula, Naguanagua,
Estado Carabobo, Venezuela*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



**ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO IMPULSOR DE LA
COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO
EXTRAURBANO DEL ESTADO CARABOBO.**

Línea de Investigación: La estructura y Cultura Empresarial
Como factor Estratégico y la Competitividad en el nuevo
Entorno Organizacional.

Autor:
Msc. Edita De Nobrega
C.I. V- 12.032.771

Tutor:
Dra. Neyda Ibañez
C.I. V- 6.340.543

Bárbula, Septiembre 2018



ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 140 y 149 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 146 del citado Reglamento, para estudiar la Tesis Doctoral titulada:

" ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO IMPULSOR DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO EXTRAURBANO DEL ESTADO CARABOBO".

Presentada para optar al grado de **DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES** por el (la) aspirante:

DE NOBREGA C., EDITA S.

C.I.: 12.032.771

Realizado bajo la tutoría de la DOCTORA NEYDA YBÁÑEZ Cédula de Identidad N°. 6.340.543.

Habiendo examinado la Tesis Doctoral presentada, se decide que la misma esta Aprobada.

En Barbula a los Once días del mes de Julio del año 2019.

[Firma]
 Prof. DRA. DALIA CORREA (Pdte.)
 C.I: 5.382.724
 Fecha: 11/7/2019

[Firma]
 Prof. DRA. YAMILÉ DELGADO DE SMITH
 C.I: 9547343
 Fecha: 11/07/2019

[Firma]
 Prof. DRA. NEYDA YBÁÑEZ
 C.I: 6340543
 Fecha: 11/07/2019

[Firma]
 Prof. DRA. SILVIA SIRA
 C.I: 7106487
 Fecha: 11/07/2019



[Firma]
 Prof. DRA. ANA VILLAGRASA
 C.I: 6172746
 Fecha: 11/07/2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo:

- ♣ *A Dios, que siempre me acompaña y me da la luz que me guía en mis hazañas, para culminarlas exitosamente.*

- ♣ *A la memoria de **mis padres Alvaro Nóbrega Soares y María Lourdes Correía de Soares**; por haberme dado la vida y por haberme enseñado tan sabiamente el camino a seguir, dándome continuamente el entusiasmo que necesito para alcanzar mis metas y triunfos aún cuando no estén presentes físicamente.*

- ♣ *A mi Esposo **Andrés Henríquez** y a mis hijas: **Andrea, Marialva, Laura Gabriela, Anna Laura, María Valeria y María Valentina**; quienes son la razón de mi existencia y mi sostén en los momentos más difíciles de mi vida.*

LOS AMO FERVIENTEMENTE.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer cordialmente a todas aquellas personas que directa ó indirectamente hicieron posible la realización de este trabajo de Especialización, en especial a:

- ♣ *A mi Hermana: **Liliana Nobrega** quien ha sido una guía para mí y siempre me ha apoyado incondicionalmente.*
- ♣ *Mis profesores Y Colegas: **Miguel Mujica, Maribel Guillen, Prof. Bibriesca, Prof. Neyda Ibañez, Prof. Castillo**, por sus aportes y reflexiones durante el Postgrado.*
- ♣ *Mi Amigo y Compañero del Alma: **Prof. Carlos Eduardo Blanco**, por su ayuda y afecto otorgado constantemente. A ti, que has sido mi Ángel Guardian en las Buenas y en las malas. Gracias por todo.*
- ♣ *Finalmente quiero agradecer a todo el personal de las distintas **empresas transportistas ubicadas en el Terminal de pasajeros: Big Low centerde Valencia**, que aportaron la información necesaria para la realización de esta Tesis doctoral. A la **Alcaldía de San Diego**, y a la **Universidad de Carabobo**, por darme la oportunidad, de desarrollar esta investigación, a modo de crear nuevas estrategias de conocimiento, en vías de mejorar la competencia sana en el área del transporte a nivel del Estado Carabobo.*

A TODOS GRACIAS.



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Neyda Ibañez, titular de la cédula de Identidad N° V- 6.340.543, en mi carácter de Tutor de Doctorado, Titulada:

**“ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO
IMPULSOR DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES
DEL SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO EXTRAURBANO
DEL ESTADO CARABOBO”.**

Presentado por el (la) ciudadano (a) Edita S. De Nobrega C., titular de la cédula de identidad Nro. V-12.032.771; para optar al título de: Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En valencia a los 12 Días del mes Julio del año 2018.

Firma CI: 6390543.



Participante: **EDITA DE NOBREGA**, Cédula de Identidad: **V- 12.032.771**, Tutor: **DRA. NEYDA IBAÑEZ** Cédula de Identidad: **V-6.340.543**, correo Electrónico del participante: **editasuheil@gmail.com**.

Título Tentativo del Trabajo:

“ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO IMPULSOR DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO EXTRAURBANO DEL ESTADO CARABOBO”.

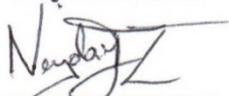
Línea de Investigación: **La estructura y Cultura Empresarial Como factor Estratégico y la Competitividad en el nuevo Entorno Organizacional.**

Sesión	Fecha	Asunto Tratado	Observación
1	17/05/2014	Definición del tema a investigar	
2	13/10/2014	Elaboración de objetivos, justificación	
3	30/01/2015	Revisión marco teórico y metodología	
4	09/04/2015	Revisión del proyecto de tesis	
5	16/06/2016	Presentación del proyecto de tesis	
6	06/12/2016	Revisión capítulo I (Diagnostico de la realidad)	
7	28/03/2017	Revisión avances de la tesis	
8	01/05/2017	Aplicación de instrumentos	
9	18/10/2017	Análisis de las evidencias de los informantes claves	
10	26/12/2017	Revisión de capítulo II (Fundamentación teórica)	
11	01/01/2018	Revisión de capítulo II (construcción teórica del método)	
12		Revisión del capítulo IV (Categorización, cartas asociativas)	
13	12/03/2018	Revisión del capítulo V (Aproximaciones interpretativas de resultados)	

10	26/12/2017	Revisión de capítulo II (Fundamentación teórica)	
11	01/01/2018	Revisión de capítulo II (construcción teórica del método)	
12	06/02/2018	Revisión del capítulo IV (Categorización, cartas asociativas)	
13	12/03/2018	Revisión del capítulo V (Aproximaciones interpretativas de resultados)	
14	10/05/018	Teorización (reflexiones finales del autor)	
15	24 /09/2018	Entrega de tesis definitiva para defensa.	

En Valencia, a los 19 días del mes de Septiembre de 2018.

Dra Neyda Ibañez



CI: V- 6.340.543



ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 140 y 149 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 146 del citado Reglamento, para estudiar la Tesis Doctoral titulada:

" ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO IMPULSOR DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO EXTRAURBANO DEL ESTADO CARABOBO".

Presentada para optar al grado de DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES por el (la) aspirante:

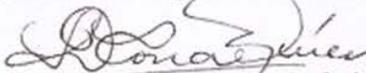
DE NOBREGA C., EDITA S.

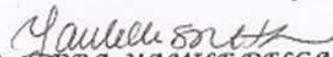
C.I.: 12.032.771

Realizado bajo la tutoría de la DOCTORA NEYDA YBAÑEZ Cédula de Identidad N.º. 6.340.543.

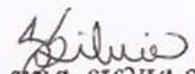
Habiendo examinado la Tesis Doctoral presentada, se decide que la misma esta Aprobada.

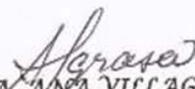
En Barúcula a los Once días del mes de Julio del año 2019.


Prof. DRA. DALILA CORREA (Pde.)
C.I: 5.382.724
Fecha: 11/7/2019


Prof. DRA. YAMILÉ DELGADO DE SMITH
C.I: 9547343
Fecha: 11/07/2019


Prof. DRA. NEYDA YBAÑEZ
C.I: 6340543
Fecha: 11/07/2019


Prof. DRA. SILVIA SIRA
C.I: 7106487
Fecha: 11/07/2019


Prof. DRA. ANA VILLAGRASA
C.I: 6172746
Fecha: 11/07/2019

ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO IMPULSOR DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO EXTRAURBANO DEL ESTADO CARABOBO.

Autor: De Nobrega, Edita

Tutor: Dra. Neyda Ibañez

Fecha: Septiembre, 2018

RESUMEN

En el mundo actual se viven tiempos de profundos cambios, lo cual es un factor constante en la globalización, que impacta a las organizaciones. En este sentido, la vigencia de las organizaciones viene dada por las personas, quienes se adaptan a estos cambios y ejecutan actividades vinculadas con la creación de bienes y servicios. No obstante, las empresas demandan la utilización de conocimientos, más que de las habilidades físicas de los individuos, así como la tecnología, más que de la producción de materias primas; que se fundamenten en el uso del conocimiento para permitir la transferencia del aprendizaje organizacional. Por ello, el objetivo de la investigación es Estudiar la Gestión del Conocimiento como Impulsor de la Competitividad en las Pymes del Sector Transporte Público Extraurbano, del Estado Carabobo. El estudio se fundamenta en las teorías y modelos sobre la Gestión del Conocimiento, presentado por Nonaka y Takeuchi (1.995); el Modelo Clásico de Competitividad de Porter y el Enfoque Sistémico de Competitividad. El trabajo se apoyó en la metodología cualitativa, teniendo como método, lo Fenomenológico, mediante la utilización de un instrumento de preguntas abiertas, dirigidas a los Propietarios, Gerentes y Supervisores, de las empresas transportistas. Finalmente, la Gestión del Conocimiento, requiere: preparar a las organizaciones y su gente, así como la aplicación de estrategias basadas en un Sistema de Gestión de Conocimiento propio de las empresas transportistas, tomando como pilar la teoría de Gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi, en donde se abordaron varias etapas, las cuales comenzaron por la realización de una auditoría de la información manejada en la organización, culminando con un plan de comunicación de las acciones, planes y estrategias que se deben poner en práctica en la organización para alcanzar los objetivos establecidos para la puesta en marcha del sistema, en donde se destacaron además, de acuerdo a los resultados arrojados por los estudios abordados, el uso de tácticas de diferenciación de productos y servicios, alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, el uso de nuevas tecnologías y un cambio de cultura organizacional, basada en la búsqueda del equilibrio entre el conocimiento tácito y explícito en la organización.

Palabras Clave: Gestión, Conocimiento, Competitividad. Organización, Innovación, Transporte.

**STUDY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AS THE MOMENTUM
COMPETITIVENESS IN THE PUBLIC TRANSPORT SECTOR SMES
EXTRAURBANO CARABOBO STATE.**

Autor: De Nobrega, Edita

Tutor: Dra. Neyda Ibañez

Fecha: September, 2018

ABSTRACT

In today's world, there are times of profound changes, which is a constant factor in globalization, which impacts organizations. In this sense, the validity of organizations is given by people, who adapt to these changes and carry out activities related to the creation of goods and services. However, companies demand the use of knowledge, rather than the physical abilities of individuals, as well as technology, rather than the production of raw materials; that are based on the use of knowledge to allow the transfer of organizational learning. Therefore, the objective of the research is to Study Knowledge Management as a Driver of Competitiveness in SMEs in the Extra-Urban Public Transport Sector, of the Carabobo State. The study is based on the theories and models on Knowledge Management, presented by Nonaka and Takeuchi (1995); Porter's Classic Competitiveness Model and the Systemic Competitiveness Approach. The work was based on the qualitative methodology, using the Phenomenological method as a method, through the use of an open-ended questioning tool, addressed to the Owners, Managers and Supervisors, of the transport companies. Finally, Knowledge Management requires: preparing organizations and their people, as well as the application of strategies based on a Knowledge Management System typical of transport companies, taking as a pillar the theory of knowledge management of Nonaka and Takeuchi , where several stages were addressed, which began by conducting an audit of the information managed in the organization, culminating with a communication plan of the actions, plans and strategies that must be implemented in the organization to achieve established objectives for the implementation of the system, which also highlighted, according to the results of the studies addressed, the use of differentiation tactics of products and services, strategic alliances with public and private institutions, the use of new technologies and a change in organizational culture, based on the search for the balance between tacit and explicit knowledge in the organization.

Keywords: Management, Knowledge, Competitiveness, Organization, Innovation, Transportation

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
VEREDICTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
AVAL DEL TUTOR.....	vi
INFORME DE ACTIVIDADES.....	iv
CARTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INDICE GENERAL.....	xiii
INTRODUCCION.....	19
CAPÍTULO I	
ABORDAJE EPISTEMICO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO EXTRAURBANO. UN MODO DE PENSAR.....	
	22
Radiografía de la realidad de las Pymes del sector transporte en tiempos de incertidumbre.	22
Formulación del problema.....	31
Objetivos de la investigación.....	31
Objetivo general.....	31
Objetivos específicos de la investigación.....	31
Justificación del problema.....	32
CAPÍTULO II	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO IMPULSOR DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR TRANSPORTE.....	
	36
La teoría de sistema. Bertalanffy (1981).....	36
Fundamentos de la teoría del pensamiento complejo de Morin.....	40
Abordaje epistémico sobre la gestión del conocimiento.....	43
Teoría de la organización creadora del conocimiento Nonaka y Takeuchi.....	50
Modelos de gestión del conocimiento.....	53
Origen y expansión de la competitividad.....	61
Modelos de competitividad	67
la competitividad sistémica.....	68
Modelo de diamante de Michael Porter.....	70
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	72
Viraje sobre la teoría de las pymes.....	74

CAPÍTULO III	
EI CAMINO DE LA FENOMENOLOGIA COMO METODO DE ESTUDIO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DEL SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO EXTRAURBANO.....	81
Pistas sobre el sendero metodológico.....	81
Discurso epistemológico de los estudios cualitativa.....	82
El carácter fenomenológico como pivote del método de Investigación.....	86
Hacia la sinergia entre el ambiente, el objeto de estudio y los Informantes clave.....	88
Integración entre las técnicas e instrumentos de recolección de la Información.....	92
Una aproximación hacia el análisis de la información.....	99
CAPÍTULO IV	
APROXIMACIONES INTERPRETATIVAS DEL ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA IMPULSORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES TRANSPORTISTAS.....	104
Objetivo 1. Comprender las distintas formas de gestión del Conocimiento que se han desarrollado en las pymes del sector Transporte público extraurbano.....	104
Triangulación de datos.....	105
Causadas por las Variables Externas.....	109
Causadas por Variables Internas.....	115
Objetivo 2. Interpretar las distintas teorías que se desarrollan en función. De la gestión del conocimiento en las pymes del sector transporte.....	127
teoría de las organizaciones de Peter Drucker.....	128
políticas públicas en las pymes.....	134
teoría de la comunicación organizacional. Referencia histórica.....	135
teoría del aprendizaje organizacional. Peter Senge (1995).....	141
pinceladas sobre la cultura organizacional. Definiciones.....	146
teoría de la cibernética.....	152
tecnologías de la informática y las comunicaciones.....	153
teoría de recursos y capacidades como fuente conciliadora en la organización.....	157
la innovación. Clasificación en las organizaciones actuales.....	160
Objetivo 3. Reflexionar sobre los factores que influyen como Ventajas competitivas en el progreso de las pymes del sector Estudiado.....	167
Análisis situacional de las empresas transportistas	169
análisis externo.....	170
análisis interno.....	182
análisis de las cinco fuerzas de porter.....	190
análisis dofa.....	196

análisis peea (perfil estratégico y de evaluación de acciones).....	199
formulación de posibles estrategias	202
proyectos estratégicos.....	203
modelo de diamante de Porter, aplicado a las empresas transportistas.....	203
modelo sistémico: sector transporte público extraurbano de personas.....	212
Tácticas que utiliza las pymes transportistas para que sus servicios sean productivos en la actualidad.....	223
Objetivo 4. Redimensionar los distintos significados de la gestión Del conocimiento como impulsor de la competitividad e innovación En las pymes del sector transporte.....	223
TEORIZACIÓN.....	242
SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE (SGCET).....	244
FASES DE DESARROLLO IMPLEMENTACIÓN.....	256
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	284
BIBLIOGRAFÍA.....	289
ANEXOS.....	299

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nro.	Pág.
1. Conocimiento tácito y explícito, según Nonaka y Takeuchi.....	49
2- Clasificación de las Pymes.....	115
3- Triangulación de los datos.....	164
4- Matriz P.O.A.M o perfil de oportunidades y amenazas aplicado A las pymes del sector transporte.....	272
5. Resumen clientes de las empresas transportistas.....	276
6. Resumen proveedores de las empresas transportistas.....	278
7. Resumen posibles entrantes a la competencia.....	279
8. Resumen posibles productos sustitutos.....	281
9. Resumen competidores rivales estado Carabobo.....	283
10. Resumen resultado de las cinco fuerzas de Porter en el sector transporte.....	283
11. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas.....	287
12. Matriz DOFA.....	291
13. Perfil estratégica y de evaluación de acciones de las Pymes Transportista.....	297
14. Resultados PEEA Pymes del transporte.....	298
15. Resumen ventajas competitivas de las empresas transportistas.....	324
16. El Repensar de las empresas transportistas.....	327
17. Períodos de Zafra.....	247
18. Estrategia resultado de la posición estratégica y de evaluación de acciones.....	252
19. Resumen modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a las Empresas de transporte.....	253
20. Resumen modelo de diamante de Porter aplicado a las empresas de transporte.....	253
21. Proceso y cursos de acción del Modelo SGCET	257

22. Identificación del conocimiento.....	261
23. Creación del conocimiento	261
24. Compartir el conocimiento	263
25. Motivación.....	265
26.- Comunicación.....	265
27. Cuadro de mando integral para empresas de transporte.....	266
28. Beneficios y factores críticos	267
29.- Proceso para auditoria de información para empresas transportistas...	270
30.- Estrategias del SGCET.....	272
31.- Indicadores para el SGCET.....	279
32. Comunicación de estrategias SGCET.....	281

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nro.	Pág.
1. Gestión del conocimiento en el sector transporte público Extraurbano.....	27
2. Modelo de gestión del conocimiento de Choo.....	54
3. Modelo de gestión del conocimiento O&B.....	55
4. Modelo SECI.....	58
5. Modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen (1999).....	59
6. Modelo knowledge management assessmente tool (kmat).....	60
7. Gestión del conocimiento de Kpmg Consulting.....	61
8. Modelo de diamante de Michael Porter.....	70
9. Dificultades en las pymes del transporte.....	109
10. Carencia de apoyo por parte del estado.....	112
11. Fallas en la gestión del conocimiento en las pymes del Transporte.....	115
12. Carencia de identidad propia (2018)	118
13. Uso de tecnologías básicas.....	120
14. Fallas en las estrategias usadas en las pymes transportistas.....	122
15. Carencia de innovación.....	126
16. Análisis situacional.....	170
17. Perfil estratégico y de evaluación de acciones.....	198
18. Matriz estratégica y de evaluación de acciones de las Empresas transportistas.....	201
19. Núcleo de las cartas asociativas. Perspectivas del “deber ser” Alianzas con el gobierno.....	225
20. Núcleo de las cartas asociativas. Perspectivas del “deber ser”. Estrategias para posicionarse.....	229
21. Núcleo de las cartas asociativas. Perspectivas del “deber	

Ser”. Emprendimiento.....	231
22. Núcleo de las cartas asociativas. Perspectivas del “deber Ser”. Equilibrio entre conocimiento tácito y explícito.....	234
23. Núcleo de las cartas asociativas. Perspectivas del “deber ser”. Apoyo tecnológico.....	237
24. Núcleo de las cartas asociativas. Perspectivas del “deber Ser”. Innovación y desarrollo.....	240
25.- Etapas para la elaboración de un sistema de gestión de conocimiento para empresas de transporte.....	246
26. Organigrama de las empresas transportistas	249
27. Modelo de gestión de conocimiento para empresas	255

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en el mundo contemporáneo, se vienen gestando cambios significativos en los más diversos órdenes. Estos cambios se encuentran inspirados por el proceso de competitividad y de globalización. Además, que estas transformaciones de una u otra forma vienen impactando la vida de las personas en su más amplio sentido. Puede decirse que estos cambios vinieron para quedarse.

Precisamente, estos cambios no se detendrán, sino que cada día, se irán profundizando en los más diversos sectores de la sociedad. De hecho, desde hace unos cuantos siglos, ya Heródoto en el siglo 435 a.c. exponía que lo único constante es el cambio. En este sentido, puede inferirse que, en los tiempos actuales, todo es dinámico, nada es estático.

En función de lo anterior, en la sociedad moderna, la vida de las personas depende con toda seguridad de las organizaciones. En estas corporaciones, los seres humanos aprenden, crecen, avanzan, se relacionan, conviven y desarrollan metas en conjunto. Adicionalmente, las organizaciones son diversas, es decir, que cuentan con características particulares, propias, con objetivos que a veces son comunes, pero que también, pueden ser diferentes. Por ello, en el mundo contemporáneo, la existencia de las personas depende en buena parte de la presencia de las organizaciones.

Por otra parte, en la sociedad del conocimiento el recurso más importante, ya no lo constituye el capital financiero, ni los factores de producción, sino que está representado por el capital intelectual o intangible, el cual tiene su fundamento en el conocimiento, esto es entendido, que en la actualidad el recurso más importante no lo constituye el dinero, ni las materias primas, sino el conocimiento. Por ende, el conocimiento está a la delantera de todos los demás recursos organizacionales, pues depende fundamentalmente de la materia gris de los seres humanos.

En tal sentido, el conocimiento es información estructurada que tiene valor para una organización. El conocimiento lleva a nuevas formas de trabajo y comunicación, y al mismo tiempo, posee relación con las nuevas estructuras de tecnologías y las nuevas formas de intercambio con los seres humanos.

De lo anterior, el conocimiento está en la mente de las personas que aprenden, desarrollan y aplican conocimientos, en la utilización de los recursos organizacionales. Igualmente, el conocimiento, crea y modifica a las personas y se obtiene por medio de la interacción social, del estudio, la dedicación y la relación entre pares. De allí que las organizaciones exitosas, son aquellas que saben motivar a las personas, a fin de que, ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de los problemas de la misma; y en la búsqueda de innovación para obtener mejores resultados.

Dentro de este contexto, abordar entonces la temática de la gestión del conocimiento no es una cuestión nada sencilla, sobre todo en los tiempos de incertidumbre. Ella constituye una herramienta que busca enfocar la creciente actualización, en el uso de las tecnologías y de la formación en los individuos, con el fin de lograr la supervivencia y la evolución de las organizaciones, en un mundo globalizado y complejo.

En este mismo orden de ideas, la gestión del conocimiento representa, por lo tanto, un proceso conjunto, articulado, destinado a crear, a organizar, desarrollar e intensificar el conocimiento entre los seres humanos, dirigido a mejorar el desempeño global de las organizaciones y producir valor agregado, mediante la reutilización tecnológica, para lograr la competitividad en el mercado.

Precisamente, el objetivo principal de la presente investigación es “Estudiar la Gestión de Conocimiento como Impulsor de la Competitividad en las Pymes del Sector Transporte Público Extraurbano, del Estado Carabobo”, con el fin de mejorar el desarrollo de la innovación y la creatividad de las empresas del sector.

Desde esta perspectiva, el estudio está plenamente justificado, por cuanto la gestión del conocimiento representa una herramienta de vital importancia en el desarrollo de las organizaciones del sector transporte, ya que, les permite de una u otra forma, apoyarse en el manejo del conocimiento, en un mundo de constantes cambios, en donde el nuevo paradigma lo constituye la transformación de las empresas que aprende, que valoran a las personas y sus experiencias; y que a su vez, lo convierten en el estímulo, para la construcción de nuevas estrategias de conocimiento, que coadyuven con la transformación y el crecimiento de las organizaciones.

En cuanto, al marco epistemológico, la metodología que se utiliza en el desarrollo del estudio, se encuentra fundamentada en el enfoque cualitativo, el cual es entendida bajo el prisma de dos acepciones. Una primera, representada como una cualidad, y otra, vista como una descripción, el cual representa la naturaleza y la esencia completa, integral, holística de un todo. En todo caso, lo cualitativo trata, del estudio de un todo integrado, que constituye una unidad de análisis y que hace, que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial o un producto determinado, entre otros.

Dentro de este mismo contexto, el trabajo está estructurado de la siguiente manera, en el capítulo uno, se planteó la Problematización, donde se expone todo lo referente a los problemas que viene confrontando el sector transporte público extraurbano, así como las interrogantes, los objetivos de la investigación y la justificación del mismo. Allí, se plasmó lo que realmente se quiere indagar y resolver en el trabajo planteado, a fin de mejorar las condiciones de competitividad de las empresas del sector transporte, en el mundo globalizado, a través del uso de nuevas estrategias ligadas a la Gestión del Conocimiento.

En cuanto al segundo capítulo, se desarrolló una amplia discusión sobre el Marco Teórico Referencial de la investigación, en el cual se desplegaron las teorías ligadas a los ejes temáticos de la investigación como: la Teoría de la Gestión del Conocimiento de Nonaka Takeuchi (1995), la Teoría de la Competividad Clásica plasmada en el Diamante de Porter (1990), la Teoría de la Competividad Sistémica de Messener (1994) y la Teoría de las Pymes basada en Pérez (2010); sin dejar a un lado, la importancia que merece, la Teoría Sistémica de Bertalanffy (1969) y la Teoría de la Complejidad de Edgar Morin (1990), para la investigación en curso.

En el capítulo tres, se describió la dimensión metodológica destacando la metodología, la cual se encuentra relacionada con el paradigma Postpositivista, bajo el enfoque del método fenomenológico, el cual describe el significado de las experiencias vividas por una persona o grupo de personas, acerca de un concepto o fenómeno. Así mismo, estos métodos constituyeron los más indicados para no dudar de la bondad y la veracidad de la información y en donde el investigador, no le es fácil formarse ideas sobre el fenómeno que estudia, por estar alejado de su propia vida. De igual forma, se dejó en evidencia el uso de

técnicas e instrumentos como: la categorización, las cartas asociativas y la triangulación de datos, para el desarrollo de los objetivos posteriores.

En el capítulo cuarto, se desplegaron los objetivos específicos y se observaron los resultados del estudio. Posteriormente, se elaboró la teorización, en donde se dejó en evidencia la importancia de la realización de un sistema propio de gestión de conocimiento basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi, en donde se patentan varias etapas relevantes, para llevar a cabo este proceso en el sector transportista, a manera de obtener ventajas competitivas y con el ello, mejorar la rentabilidad de estas empresas, aunado a un conjunto de conclusiones que permitieron la visualización de forma holística, sobre los hallazgos en relación a la Gestión del Conocimiento como herramienta para la Competitividad de las Pymes del Sector Transporte. Finalmente, se plasmaron las Referencias Bibliográficas, que sirvieron de soporte a la investigación realizada, así como se desglosaron los anexos, para el estudio en cuestión.

CAPÍTULO I

ABORDAJE EPISTÉMICO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO EXTRAURBANO. UN MODO DE PENSAR.

1.1.- Radiografía de la realidad de las Pymes del sector transporte en tiempos de incertidumbre.

Actualmente, las Pymes viven en un inquebrantable ambiente de cambios; debido a las diferentes variables del entorno que influyen en el progreso de cada una de ellas; ligado a la aparición de nuevos mercados, competitividad, tecnologías de punta, redes de telecomunicación y la elocuencia de las inestabilidades propias de cada región en particular, articuladas con los factores sociales, económicos, políticos y culturales del país. Por consiguiente, esto ha traído, que las empresas hayan tenido que recapitular el uso de otras técnicas de trabajo, lejos de las tradicionales, para evitar el atascamiento de sus productos en el mercado.

En este sentido, es necesario reconocer que hoy en día la gente aprende a diversificar sus conocimientos y experiencias, para fortalecer sus destrezas, habilidades y de esta forma, aumentar su desempeño y capacidad para entender los cambios que se generan en el entorno, los cuales se dan en un ambiente altamente dinámico y competitivo.

Lo anterior, explica entonces que el capital humano es uno de los recursos más preciados con los que cuentan las empresas en general y entender la importancia de su gestión constituye un elemento significativo para conseguir el éxito en el mercado; por lo tanto, se hace necesario advertir que se debe recurrir al máximo tiempo y esfuerzo para seleccionar y capacitar al personal y para lograr equipos altamente competitivos y proactivos. Debido a esto, la labor más importante a la que se enfrentan las organizaciones, es desplegar formas apropiadas de administración del capital humano; y aunque, la tecnología es crucial, para el desenvolvimiento de las corporaciones, el hombre sigue siendo el principal actor, lo cual pone de manifiesto la nueva visión del capital intelectual en las organizaciones, sin descartar claro está, el importante papel que juegan las nuevas tecnologías de información.

Al respecto, Luna (2008: 36) reafirma que: “...en la llamada era de la información y el conocimiento, el capital debe enfocarse hacia la productividad de los trabajadores, del conocimiento y los servicios, lo cual constituyen verdaderos desafíos para los diferentes sectores...”.

Tal aseveración anterior, permite concluir que, para lograr una óptima gestión del capital humano, se deben apoyar las labores de creatividad e innovación en la firma y se debe promover el desarrollo del liderazgo, la comunicación, la motivación y el intercambio de oportunidades.

En otras palabras, la gerencia debe estimular al talento humano, dentro de su organización, de modo, que estos clientes internos se sientan motivados a dar lo mejor de sí, asegurando el crecimiento de la organización a futuro, a través de estrategias basadas en el uso de la información y el conocimiento creativo, de manera, que este se desarrolle y se encuentre disponible en el lugar y momento apropiado, cuando la organización así lo requiera, para tomar decisiones asertivas; lo que a su vez le permita al individuo, desplegar sus competencias, con el fin de corregir y perfeccionar el desempeño de sus actividades en la corporación.

De acuerdo con, Alles (2008) el talento humano son dotes intelectuales conformados por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán los conocimientos, los que marcarán la pauta para una práctica destacada en las organizaciones.

Por otra parte, las organizaciones hoy día, se ven obligadas a evaluar no sólo su talento humano, sino también la calidad de sus productos, servicios y sus técnicas tradicionales de trabajo, así como también, la misión y visión de sus organizaciones, las estrategias usadas y los nichos de mercado en los que laboran; esto con el fin de desdoblar mejores ventajas competitivas, que las diferencien de la competencia, para ganar posicionamiento frente a las demás empresas del sector.

En virtud de lo antes señalado, en la actualidad las distintas sociedades se orientan al conocimiento y a la información, por ende, las organizaciones no escapan de esta realidad y de ser influenciadas marcadamente, por el desarrollo de las nuevas tecnologías, que de una

u otra forma influyen en el devenir económico y empresarial. De hecho, existe una interrelación entre las tecnologías y las empresas, lo cual se está configurando como una fuente de creación de valor en las organizaciones y de generación de innovación, convirtiéndose en iconos de competitividad.

Por consiguiente, con el desarrollo de las tecnología de información, los empresarios ponen a la mano de los usuarios, a través del espacio virtual, la información que precisan de las organizaciones, sin necesidad de moverse de sus hogares o puestos de trabajo; de esta manera, visualizan los productos que se ofrecen, sus precios, servicios, localidad, tecnologías y horarios, entre otros; haciendo que estos clientes sean cada día más exigentes y provocando que las organizaciones se tornen más conscientes sobre su eficiencia a la hora de ofrecer sus bienes y servicios a la comunidad.

Desde luego, aquellas empresas que cuenten con tecnologías de punta y con un capital humano preparado para las labores que le atañen, de forma creativa e innovadora, serán aquellas que impulsen a las organizaciones a obtener mayor productividad, escalando nuevas posiciones y asumiendo nuevos retos con jugosas inversiones a futuro. No obstante, para el logro de esto, se requiere de un cambio de racionalización y cultura, que debe comenzar desde los propios cimientos internos del personal, así como para el resto de su ambiente laboral.

Por otro lado, en Venezuela, se vive una angustiosa situación económica, política, social y educativa, la cual ha ido agudizando y menoscabando las operaciones cotidianas y rutinarias de las empresas, afectando negativamente el panorama empresarial en general. Verbigracia, se ha producido un proceso hiperinflacionario indetenible, producto de un modelo económico y político que no ha querido rectificar lo cual ha destruido el poder adquisitivo de los trabajadores, una dolarización creciente de los bienes y servicios y una diáspora en el cual está emigrando cientos de personas a otros lugares del planeta, en búsqueda de mejores condiciones de vida, lo que se ha traducido en una descapitalización del capital humano en las organizaciones e instituciones del país.

Según Magdaleno (2017) en el año 2014 la tasa de inflación se ubicó aproximadamente en 56 por ciento, en el año 2015, llegó a 69 por ciento y ya desde el año 2016, cerró por encima del 100 por ciento, ya que, en los primeros, meses del año, la tasa de inflación

intermensual osciló entre 10 y 11 puntos porcentuales cada mes; lo que conllevó, para finales de año y principios de 2017, a una hiperinflación con deterioro del ingreso real; crecimiento de la pobreza, malestar social, escasez de bienes y cambios drásticos en la racionalidad de la cultura organizacional.

Adicionalmente, Guerra (2018) expone que, para junio del año 2018, la inflación en el país alcanzó 128,4 por ciento, es decir, la inflación que tienen Colombia y Chile en todo un año, la cual representó una inflación diaria de 2,8 por ciento. Además, la tasa de inflación anualizada de junio 2018 con relación a junio 2017 fue de 46,305 por ciento; evidenciándose un desatado proceso hiperinflacionario comparado con países como Zimbabwe, Brasil y Argentina, entre otros,

Sin embargo, de acuerdo con Roig (2017) el sector empresarial pese a las circunstancias del entorno económico venezolano, dada la elevada inflación y la escasez de dólares preferenciales; siguió apostado al progreso del país; en el entendido, de que las empresas se mantienen en la competencia con algunos productos innovadores, los cuales, a pesar de haber sufrido una serie de cambios en el manejo interno y externo de sus empresas, aún, continúan con vida en el nicho de mercado incursionado. Bajo esta circunstancia se encuentran las pymes del sector transporte.

En este sentido, en lo que se refiere a las pequeñas y medianas empresas del sector transporte; se evidencian varias problemáticas del tipo económicas, políticas y sociales, unas provenientes de las variables del entorno, las cuales no pueden manipular y, otras tantas, provenientes desde luego, de la mala praxis de la gestión del conocimiento, desarrolladas en el epicentro de las mismas; las cuales confluyen en la aparición de otras tantas fallas internas, que se dan precisamente, por la ausencia de un equilibrio entre los conocimientos explícitos y tácitos, puestos en funcionamiento en la organización.

Es de hacer notar que el liderazgo en estas organizaciones, están formadas en su mayoría por Extranjeros Europeos, refugiados de la segunda guerra mundial, con limitada formación a nivel educativo, aunque siempre dispuestos a trabajar por demás. Sin embargo, a pesar de sus restringidos conocimientos, han logrado calar en el mercado, aun contando con un sistema de administración y gerencias rudimentarias y empíricas, basadas fundamentalmente en la experiencia que poseen en el ramo y las relaciones familiares. Las

mismas, en la mayoría de los casos presentan una baja tasa de utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en los servicios prestados, y no identifican al conocimiento organizacional (CO) y al capital intelectual (CI), como fuentes importantes de competitividad y sostenibilidad.

De acuerdo con este criterio, es importante detenerse y evaluar esta forma interna de laborar, pues, según Nonaka y Takeuchi (1999: 56) sostiene que: “solamente los seres humanos preparados pueden asumir el papel central en el proceso de creación de conocimiento”. Además, representa una especie de principio en las comunidades de expertos e investigadores que abordan el tema, en el cual, los trabajadores se sitúan en el núcleo del proceso de edificación del conocimiento.

Además, Nonaka y Takeuchi (1999) expresan que hay dos tipos de conocimiento que merecen la pena esbozar, como son: el tácito y el explícito. Ambos no son excluyentes, sino que tienen una especie de complementariedad, simbiosis e interdependencia.

Cuadro 1

Conocimiento tácito y explícito, según Nonaka y Takeuchi

CONOCIMIENTO TÁCITO	CONOCIMIENTO EXPLICITO
Es intuitivo y subjetivo. Difícil de expresar y compartir con el lenguaje formal. Se debe a las experiencias de los individuos como ideas, valores, emociones, imágenes. Se consideran los factores intangibles como intuiciones, creencias, corazonadas. El conocimiento constituye un componente del comportamiento humano.	Conocimiento que se puede expresar con el lenguaje formal a través de palabras y números. Puede ser transmitido de un individuo a otro. Es objetivo, secuencial, digital, estructurado, almacenado y distribuido.

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999).

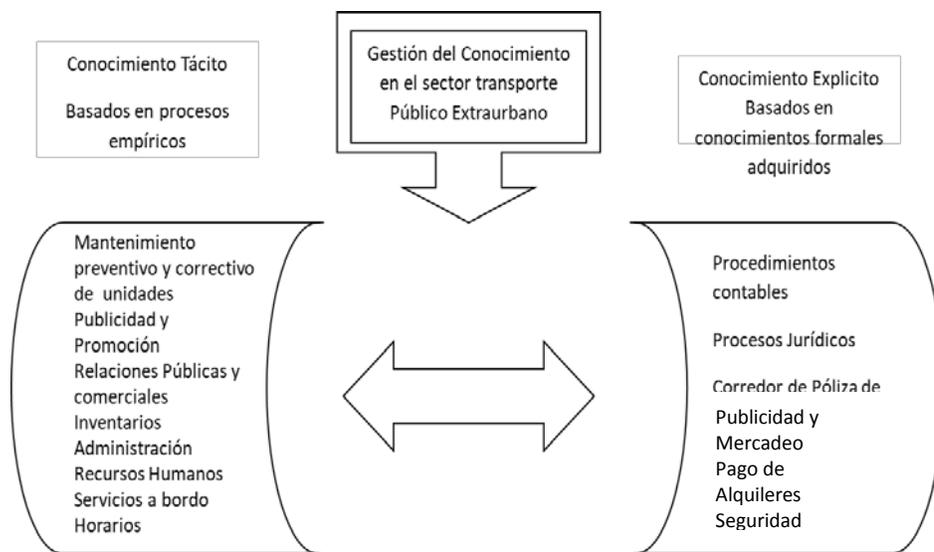
En concordancia con lo antes planteado, a pesar de este potencial y la importancia que tiene para las organizaciones esta práctica, las pymes del sector transporte, no les han dado la relevancia que se merece, producto de un desconocimiento generalizado, que les permita evaluar y medirla gestión del conocimiento, su impacto sobre los resultados empresariales y

su cultura organizacional. Además, son rehenes de una ideología que sostiene que la gestión del conocimiento es patrimonio exclusivo de las grandes empresas multinacionales, dejando de un lado a aquellas empresas más pequeñas, como las del sector que ocupan.

No obstante, a pesar de que el personal que labora en las pymes transportistas, está al tanto de las fallas internas, y no tienen claro, lo que es el desarrollo de la gestión del conocimiento, despliegan indirectamente actividades propias que se relacionan con el conocimiento tácito, conjuntamente con las tareas derivadas del conocimiento explícito, producto de los procesos de tercerización. Esta división se puede evidenciar en la imagen que se muestra a continuación:

Figura 1

Gestión del conocimiento en el sector transporte público extraurbano



Fuente: Elaboración propia (2018).

Como puede observarse, la Gestión del Conocimiento (GC), se encuentra entremezclado con las diversas funciones que se llevan a cabo en la vida empresarial, representando una herramienta vital para el entorno actual de alta competitividad, globalización y desarrollo tecnológico, que permite el éxito sustentable de las empresas, independientemente de su cultura organizacional. Además, está presente en toda organización de forma directa e indirecta, pese a sus fallas y grado de dificultad para enfrentarse al mercado.

Por otro lado, en cuanto a lo relacionado a la infraestructura y servicios, los usuarios,

han exigido en reiteradas oportunidades, a las autoridades competentes y a los mismos empresarios transportistas, la necesidad de modernizar el parque automotor, la infraestructura del terminal y los servicios de atención al cliente, dirigidas a cumplir con sus expectativas de calidad de vida y para satisfacer las demandas del mercado en permanente crecimiento.

En esta misma dirección, se manifiesta la preocupación por parte de los empresarios transportistas, los cuales poseen un número significativo de unidades que se han ido deteriorándose con la vida útil del servicio que prestan, pero que aún se mantienen dispuestas en el mercado, a media máquina, sobre todo en épocas no cíclicas del año laboral, cuando existe una sobreoferta de unidades para la poca demanda del servicio de transporte, que debilita los beneficios del sector empresarial. Es de hacer notar que las épocas cíclicas del año son: temporadas altas; diciembre, semana santa, carnavales y vacaciones escolares, entre otros.

Dentro de este mismo contexto, de acuerdo con los propietarios de las empresas, esta falla se debe a que el antiguo Ministerio del Poder Popular para Transporte y Comunicaciones (MPPTC), ofreció licencias en varias oportunidades, para las mismas rutas, con los mismos horarios, a diferentes empresas, sin previo estudio; impulsados únicamente por intereses personales, subalternos y de afinidad política.

Por otra parte, la actuación del gobierno central ha contribuido a acentuar los problemas que se presentan en dichas organizaciones, pues, además de permitir licencias sin ningún control en años anteriores, las políticas generales aplicadas en los últimos tiempos han limitado al desarrollo y el crecimiento del sector transporte extraurbano de la región, además, que no se han contemplado subsidios dirigidos hacia el sector transporte en beneficio de la colectividad; y las empresas privadas, han tenido que competir no sólo entre ellas mismas, sino también contra el propio Gobierno.

Esto se pudo evidenciar, por primera vez, cuando el Gobierno Central importó más de 150 unidades de Brasil provenientes de la empresa Marcopolo, para conmemorar los juegos deportivos de la copa América en Junio de 2007, y una vez finalizado los juegos, se incorporaron las nuevas unidades en diversas zonas del país, formando desde entonces, una compañía nueva denominada “SITSSA”, (Sistema Integral de Transporte Superficial,

Sociedad Anónima); que compitió con los precios de los pasajes de las anteriores empresas privadas dispuestas en el mercado, conduciendo a una disminución directa en la rentabilidad de la mayoría de esas Corporaciones Transportistas a mediano y Largo plazo. UNICEF (2001).

De igual manera, años más tarde (2016) se realizó la importación de más de 1000 unidades, provenientes de la República China, dirigidas por el Estado a la satisfacción de la demanda de los usuarios, de rutas extraurbanas y urbanas, pero en desmedro de la producción nacional y del sector transportista privado; sin ningún tipo planificación previa, a la cuantiosa inversión. Agencia Bolivariana de Noticias (ABN 2016).

Estas unidades se han dispuesto en varios estados del país, constituyendo una empresa de transporte nacional denominada (Trans). Sin embargo, se espera que genere las mismas consecuencias, que se produjeron con la empresa SITSSA en su oportunidad, en el cual, con el tiempo, se observaron mermas en los servicios prestados por estas unidades, hasta alcanzar su quiebre; debido a la falta de mantenimiento preventivo y correctivo de estas unidades, por la carencia de insumos y repuestos requeridos en el país, para este tipo de unidades.

Sin embargo, mientras eso sucede, las empresas privadas del sector transporte, tendrán que seguir sobrellevando las inclemencias del mercado, que disminuye cada vez más, los beneficios de estas organizaciones, pues los pasajeros prefieren viajar en unidades nuevas, a precios solidarios. Además, esto obviamente se mantendrá, hasta tanto las empresas del gobierno compitan de forma activa con las empresas privadas. En el momento en que comiencen a deteriorarse por el tiempo y la disminución de la vida útil del producto, estas irán saliendo de las vías terrestres, pues al no existir concesionarios con repuestos chinos o brasileros en el país, para surtir al mercado nacional, no se realizarán los respectivos mantenimientos de las nuevas unidades importadas; quedando almacenadas como depósitos en los talleres, donde se desmantelarán unas, para cubrir los espacios que aún funcionan de las otras, hasta que salgan completamente del mercado.

Frente a esta situación, por la falta de confianza en los entes del estado, para la realización de alianzas estratégicas con las empresas transportistas privadas; estas, no se atreven a expandir el mercado, invirtiendo en la compra de nuevas unidades, para la

obtención de beneficios propios y para la colectividad, pues, primero, no está, permitida la importación de unidades, sino para el propio gobierno y segundo, aun cuando se permitiera la importación de vehículos de transporte, estas temen ser afectadas por las diatribas de las políticas públicas, impuestas por el Gobierno, ya que, pueden interferir con sus labores, como ha sido en años anteriores; con las diferentes devaluaciones, impuesto al débito bancario, hiperinflación; aumento del impuesto al valor agregado (IVA); aumento de tasas de interés, cierres de las importaciones para casas de repuestos, Dólar preferencial Cadivi, dólar preferencial Sicad, Dólar preferencial Sitme, Dólar preferencial Simadi, Cencoex, entre otros.

No obstante, a pesar de las eventualidades económicas externas a las empresas, en lo que respecta al factor social, las Pymes en los actuales momentos, siguen jugando un papel crucial en el mundo contemporáneo, debido a que continúan favoreciendo a la movilidad de la sociedad, impulsando el empleo productivo en los diversos sectores y generando valor agregado en el aparato productivo del país. Además, las que aún permanecen con vida en el mercado, ayudan con la producción de ganancias y riquezas de la nación, es decir, que contribuyen con el PIB (Producto Interno Bruto).

En este sentido, para Porter (2006) las Pymes; son aquellas organizaciones capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleos, por lo que representa un importante factor de política de distribuciones de ingresos a la clase media y baja, con lo cual se fomenta el desarrollo económico de toda una nación; sin embargo, el gobierno debe crear estabilidad, infraestructura, incentivos y planes para la economía, a fin de que las compañías se impulsen hacia niveles altos de competitividad; y aunque todas estas variables son del macro entorno y, por lo tanto, son ajenas a las empresas; es decir, imposibles de ser controladas por ellas, las organizaciones están obligadas a evaluar esas variables externas y realizar estrategias internas, para alcanzar el liderazgo y mantenerse en la cúspide del mercado al cual pertenecen.

Por lo tanto, la sabiduría convencional y tradicional pierde sentido puesto que la sociedad del conocimiento, plantea el uso de factores especializados, esto es, el uso del conocimiento explícito e implícito, valoración del capital humano, transferencia y aprendizaje organizacional, en un contexto de innovación y creatividad, donde las

empresas puedan aplicar estrategias diversas, para mantenerse y destacarse en el mercado, y en cuyo caso, el gobierno debe actuar como catalizador y regulador, para animar a las empresas a obtener niveles más altos de desempeño competitivo.

1.2.- Formulación del problema

En base a lo antes planteado, se derivan las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el significado que representa el estudio de la Gestión de Conocimiento, como impulsor de la competitividad en las Pymes del Sector Transporte Público Extraurbano del Estado Carabobo?; ¿Cuál es la importancia que representa el modelo de Nonaka y Takeuchi en el desarrollo de los conocimientos Tácitos y/o Explícitos presentes en las Pymes del sector transporte? ¿Cuál es la utilidad de fomentar una cultura basada en la transferencia del aprendizaje y los conocimientos como ventajas competitivas e innovación en el sector transporte?

1.3.- Objetivos de la investigación

1.3.1.- Objetivo general.

Estudiar la Gestión de Conocimiento, como impulsor de la Competitividad en las Pymes del Sector Transporte Público Extraurbano del Estado Carabobo.

1.3.2.- Objetivos específicos de la investigación

1.- Comprender las distintas formas de gestión del conocimiento que se han desarrollado en las Pymes del Sector Transporte Público Extraurbano.

2.- Interpretar las distintas Teorías que se desarrollan en función de la Gestión del Conocimiento en las Pymes del Sector Transporte.

3.- Reflexionar sobre los factores que influyen como ventajas competitivas en el progreso de las Pymes del sector estudiado.

4.- Redimensionar los distintos significados de la gestión del conocimiento como impulsor de la competitividad e innovación en las Pymes del sector transporte.

1.4.- Justificación de la investigación

La sociedad actual está conformada por organizaciones las cuales realizan actividades relacionadas con la producción de bienes y servicios, así como la producción de conocimiento. En muchos casos, la vida de las personas depende de las organizaciones y éstas, del trabajo ofrecido por el factor humano. Por ello, las personas generalmente crecen, estudian y aprenden, trabajando dentro del marco de las organizaciones.

Por lo anterior, en el mundo del conocimiento, el potencial humano se convierte en el recurso más valioso con que cuentan las organizaciones y, por ende, necesitan de estar altamente calificado y atento a descubrir y poner en ejecución nuevas y mejores formas de administrar las organizaciones para garantizar no solo su supervivencia, sino para promover el desarrollo integral de las personas y la sociedad.

En este sentido, desde el punto de vista social, el trabajo tiene relevancia por cuanto es imprescindible que el aprendizaje de las organizaciones esté vinculado con el desarrollo del factor humano, por ello es necesario incorporar las preocupaciones e inquietudes en el orden social como parte de las estrategias de negocio que deben poseer las organizaciones, las cuales están orientadas además de cumplir con los objetivos de la corporación, para servir de estímulo a manera de cumplir con las demandas sociales y, coadyuvar en los procesos de gestión humana en las empresas.

En concordancia con lo anterior, las organizaciones del sector transporte tienen el compromiso y la necesidad de impulsar actividades relacionadas con la responsabilidad social y la responsabilidad del entorno, como fuente de generación de valores para la gestión humana, de allí que a medida que sea mayor el compromiso interno de estas organizaciones, también, será mayor la responsabilidad de la organización con sus trabajadores y, por ende, con la comunidad.

Indudablemente, la responsabilidad social y la gestión del conocimiento no solo son entendidas como procesos para generar productividad y competitividad en las organizaciones, sino que, a su vez fungen como factores que dictaminan la gestión de la organización, por lo tanto, si la responsabilidad social es un proceso inherente a la actividad de la organización, tendrá igual relevancia y proporcionará progresos intrínsecos, y mejoras en la calidad del servicio puesto al alcance de los usuarios, lo cual a su vez, traerá avances en la calidad de vida de la población.

Este trabajo se orienta dentro de una doble direccionalidad en su proceso de construcción, por cuanto en los actuales momentos la gestión del conocimiento recibe la atención desde el punto de vista teórico – práctico, ya que, permite valorar el conocimiento como un elemento de vital importancia en el desarrollo de las organizaciones en el mundo contemporáneo. Indudablemente, el trabajo expresa en lo teórico, todo un basamento o fundamentación teórica en el cual convergen una serie de teorías enfoques, conceptos y modelos teóricos, que permitirán lograr e impulsar toda una discusión sobre la problemática del transporte y al mismo tiempo, logra la comprensión científica por cuanto consigue ir a la raíz y naturaleza del problema, proponiendo salidas y alternativas para su crecimiento.

Así mismo, desde el punto de vista práctico, se dan a conocer las fallas que presentan estas empresas transportista en cuanto a gestión de conocimiento se refiere, proponiendo el desarrollo de estrategias a corto plazo, para mejorar sus sistemas internos a fin de recuperar su posición en el mercado y su rentabilidad a futuro; el cual constituye una inestimable contribución a la temática en cuestión, y a su vez, le da un valor agregado al mismo, ya que, pone en la discusión pública, una propuesta que puede servir de insumos para la elaboración de políticas, programas y planes en el sector transporte.

Por el otro lado, el trabajo presenta una contribución en el orden político, debido a que abre una discusión de la forma como se debe administrar la realidad del sector transporte en el país. Una primera consideración, se orienta a la necesidad de establecer alianzas estratégicas entre el estado, conjuntamente con las organizaciones de transporte o particulares, con la finalidad de aportar soluciones que enrumben hacia nuevos derroteros promisorios en favor de la sociedad. Un segundo señalamiento, aborda la posibilidad de que los empresarios nacionales con capital nacional, puedan desarrollar a modo propio, lo referido a la problemática del transporte y que, la acción del estado sea exclusivamente la de un intermediario entre los transportistas y la sociedad.

Así mismo, una tercera vía, en la discusión del debate relacionado con el transporte, se corresponde con la apertura y la asunción del capital extranjero en todo lo relacionado con la problemática del mercado nacional del transporte; de cualquier manera, la acción del estado estaría dirigida a la regulación de las acciones del transporte. Una cuarta opción, estaría encaminada a poner en práctica por parte de la alcaldías y gobernaciones, en el cual

se llevaría a cabo un censo de pequeños propietarios, para proceder a la idea de adjudicar unidades de transporte, a fin de llevar a cabo el desarrollo de lo atinente a la actividad del transporte y finalmente, está el criterio de las cooperativas, la cual podría constituir la creación de organizaciones de pequeños y medianos empresarios agrupados en un gremio, para el desarrollo de lo concerniente a la actividad del transporte en el país, en la generación del crecimiento económico, así como el mejoramiento de la calidad de sus ciudadanos, lo que en suma, viene a representar el bienestar y la prosperidad del estado.

Por otra parte, el estudio que se presenta a continuación permite que se valore la función de las nuevas tecnologías; ya que, las mismas contribuyen con la potenciación de las comunicaciones, la generación de información y el conocimiento. De modo pues, que el trabajo planteado en cuestión, se realiza con el propósito de desarrollar la transferencia de conocimiento dentro y fuera de la organización. Así mismo, permite e implica el desarrollo de las competencias y habilidades en la empresa, para compartirlo y utilizarlo entre los integrantes de la corporación, apoyadas en las nuevas tecnologías de punta, para obtener mayores ventajas competitivas en el mercado.

Por lo antes expuesto, el análisis y la evolución que puedan tener los servicios del transporte, con el uso de las nuevas tecnologías, constituye un marco referencial en dos direcciones, primero: podría permitir elaborar bases de datos que resumirían todas las informaciones aportadas por estas organizaciones en relación al comportamiento de estos servicios, dados a conocer por los clientes, distribuidores, competidores entre otros, y, segundo: permitiría coadyuvar con otras instituciones, universidades, alcaldías, y gremios, a fin de consultar información derivada de la investigación.

Adicionalmente, dicho trabajo valora el desarrollo de la gestión del capital intelectual, así como la administración de las acciones que orientan el conocimiento como recurso estratégico en la vida de las organizaciones, debido a que se genera valor agregado y permite la sostenibilidad a lo largo del tiempo. Así mismo, el aporte en la administración, se debe al hecho de que la misma debe dejar de ser tan mecanicista como ha sido en el siglo pasado, considerando al ser humano como una máquina, para adentrarse a considerar al hombre como un individuo social, que siente y posee valores y principios; pues el ser humano por su naturaleza misma, siente la necesidad de verse involucrado en los procesos,

y de sentirse importante ante la exposición de ideas que aporten soluciones. El ser humano por excelencia es un ser que requiere reconocimiento y el establecimiento de un lazo psicológico con las tareas que desempeña, necesita ser valorado como un ser integral y no como una simple pieza más, dentro del eslabón de la cadena y de la producción. Esta concepción es interesante pues implica, la integración del recurso humano en el aprendizaje y el conocimiento en la empresa, como práctica cotidiana de la administración.

Por otro lado, este estudio presenta relevancia en el aspecto académico, pues también, representa una fuente de aprendizaje, ya que, considera a la formación del talento humano, como una herramienta indispensable en la gestión del conocimiento presente en las organizaciones. Además, está enmarcada bajo la línea: “La estructura y cultura empresarial como factor estratégico y la competitividad en el nuevo entorno organizacional”, la cual representa un nuevo modelo a seguir, dirigido a empresarios de las Pymes en las áreas de estrategias, procesos de negocios, y tecnologías de la información, para mejorar el desempeño de éstas en el mercado.

Además, la investigación tiene un significado trascendental por cuanto a permite vincular a la universidad con un sector que no ha sido tomado en cuenta, y ha estado poco valorado y estudiado. Así mismo, la gestión del conocimiento, de una u otra forma, ha sido desarrollado por las grandes empresas, no obstante, su práctica en el sector de las pymes transportistas no ha tenido el papel protagónico, que se requiere en estos tiempos de incertidumbre. En síntesis, este trabajo logra establecer un engranaje entre el sector transporte y la academia.

Finalmente, desde el punto de vista metodológico el estudio constituye una propuesta metodológica, que guía paso a paso todos los aspectos contenidos con el tipo de investigación, el método empleado, así como las técnicas e instrumentos de información, que orientan la investigación. En el mismo contexto, se examinan cada uno de los aspectos generales y los contenidos respectivos que configuran la estrategia del estudio en discusión.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO IMPULSOR DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR TRANSPORTE

2.1.- La Teoría de Sistema de Bertalanffy (1981).

La Teoría General de Sistema tuvo como fuente a los trabajos de Ludwig von Bertalanffy (1901- 1972), esta teoría en principio, nació como una corriente complementaria de la biología llamada organicista, en donde se denominaba al organismo como un sistema abierto, que intercambiaba con otros sistemas de forma constante a través de complejas interacciones, Bertalanffy publicó la teoría sistemática, en 1969, en su libro titulado, *Teoría General de Sistemas*, en el cual hizo uso de los principios de la concepción humanista de la naturaleza humana, opuesta al pensamiento mecanicista y robótico de la época, en la búsqueda de soluciones de problemas prácticos, además, está orientado a la producción de teorías y a las formulaciones conceptuales, dirigidas a las aplicaciones prácticas de la realidad de carácter empíricas. Igualmente, esta corriente de pensamiento parte de la idea de que, desde el átomo hasta la galaxia, vivimos en un mundo de sistemas.

Resulta oportuno destacar, que entre algunas de las premisas de este enfoque están: En primer lugar, los sistemas existen dentro de los sistemas. Por lo tanto, cada sistema se construye en subsistemas y al mismo tiempo, se hace parte de un sistema más grande, llamado el suprasistema. En segundo lugar, los sistemas son abiertos, por ende, cada sistema existe dentro de un medio ambiente. Los sistemas abiertos se caracterizan por ser un proceso infinito de intercambio con su ambiente para de esta forma, cambiar la energía e información. En tercer lugar, las funciones de un sistema dependen de su estructura, por lo tanto, cada sistema tiene como finalidad el intercambio de otros sistemas, dentro del medio ambiente.

De lo anterior, esta teoría representa un modo más general de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como lo representan las ciencias sociales. Además, que esta teoría de sistema promueve principios unificadores, los cuales cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas. En suma, esta concepción sobre la realidad conduce a la integración de la educación de carácter científica.

Por otra parte, la teoría general de sistemas, asevera que, las propiedades de los sistemas no pueden desarrollarse en términos de sus componentes de forma separada. La perspicacia de los sistemas se da, cuando se estudia de forma general, global, integrando todas las interdependencias de sus elementos.

Así mismo, según Bertalanffy (1976) revela que, la teoría general de sistemas despliega varios aportes importantes, en donde se intenta encajar un lenguaje científico universal en sus componentes. Las entradas, por ejemplo, son los ingresos del sistema que pueden ser caudales materiales, recursos humanos o información, además, forman la fuerza de impulso que ofrece al sistema sus necesidades operantes. Las salidas por su parte, son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Las relaciones simbióticas, son aquellas en que los sistemas interrelacionados no pueden operar solos. La sinergia, es la relación que no es necesaria para la operación, pero que resulta útil, ya que, su trabajo mejora al desempeño del sistema. Homeostasis referida a la adaptación constante del sistema y la entropía que es el desgaste que presenta el sistema, con el traspasar del tiempo y el funcionamiento del mismo.

Según Stoner, Freedman y Gilbert (1990) la teoría de sistema busca descubrir las transformaciones en los diferentes horizontes de la realidad, que aprueben, utilizar los conceptos para desarrollar elementos primordiales de sistemas reales pero diferentes entre sí, y conseguir leyes generales aplicables a sus dinámicas; ayudar a la formalización de la reseña de la realidad, permitir diseñar las aproximaciones que se hacen de ella; coadyuvar al desarrollo teórico en niveles donde es difícil la abstracción del objeto; superar la contraposición entre las dos modelizaciones del conocimiento de la realidad: la analítica referida a la funciones de reducción y la sistémica que tiene como pilar la composición.

De acuerdo con Koontz (2004) la principal aplicación de esta teoría está dirigida a la organización científica, cuya consigna paradigmática era exclusiva de la física. Sus

características, son aquellas que están relacionadas con la distribución del espacio de los elementos que lo conforman. Los aspectos estructurales, son los elementos de todo el sistema que son primordialmente estáticos. Estos pueden ser de diferentes clases y agruparse de distintas maneras, de acuerdo a su operatividad dentro del sistema.

Es así que, primero; los aspectos estructurales están formados por: el conjunto de elementos que son integrantes de un sistema y representaciones de la realidad. Los componentes pueden ser a su vez subsistemas y pueden ser o no vivientes o ser combinaciones de ambos; hay elementos que entran al sistema (entradas) y elementos que conforman la salida (resultados).

De lo antes expuesto, en el caso de los límites, Bertalanffy (1976), los considera, los linderos que delimitan a un sistema y los separan del mundo exterior, estos están fijados por las entradas y las salidas y delimitan el campo de estudio. Los depósitos por su parte, son espacios de almacenamiento de materiales, información, documentos, etc. y finalmente, las redes de comunicación son las que hacen posible las relaciones e interrelaciones entre los componentes del sistema.

Por otro lado, como segundo elemento, se tiene que también existen características o aspectos funcionales, que son las que se relacionan con el funcionamiento del sistema que va pasando por cambios con el paso del tiempo, es decir, está centrado en la circulación de la materia, la información o la energía, y que se transforman hasta obtener los resultados deseados. A esta circulación de información se le llama flujo y se refiere a la cantidad de información que pasa por el sistema durante un periodo de tiempo determinado.

Las válvulas por su parte, Bertalanffy (1976), las denomina como las opulencias de diferentes flujos de información que se transforman en una acción y puede ser interrumpida total o parcialmente por cualquier elemento que fluya en el sistema. Los transformadores son los componentes en los cuales se dan los procesos de cambios de los insumos o materiales en otros productos, causan una demora en el tiempo de alguna actividad. Y Finalmente los lazos están referidos a la retroalimentación, es decir, cuando la salida actúa sobre la entrada, dentro del medio donde se despliega externamente el sistema.

De acuerdo con Martínez(1994) el carácter integrador de la teoría de sistema, domina en la teoría administrativa y tiene aplicaciones en la conducta de diferentes tipos de organizaciones e individuos, en diferentes medios culturales, y en los fenómenos organizacionales. Además, de que constituye una síntesis integradora en los conceptos neoclásicos, estructuralistas y conductistas, entre otros.

En base a lo anterior, la teoría de sistema estudia al hombre funcional en contraposición con el concepto del homo economicus en la teoría clásica del hombre organizacional, de la teoría estructuralista y del hombre administrativo de la teoría conductista.

De allí, que el individuo se comporta en las organizaciones de una manera, y se interrelaciona con los individuos como un sistema abierto. Por ende, las organizaciones son, sistemas de papeles, los cuales desempeñan roles de papeles. Este desarrollo de este enfoque organizacional, trae consigo una nueva manera de ver las cosas. Se trata, de una percepción del todo y las partes. También, lo de adentro y lo de afuera, de la totalidad a la especialización, la integración interna y a su vez de la adaptación externa, la eficiencia y la eficacia.

Por otro lado, la teoría General de sistemas, estudia la visión del conjunto de las cosas, privilegiando la globalidad, sus componentes y sus partes, sin menoscabar lo que se conoce como emergente y sistémico que representan las propiedades del todo, que no aparece en ninguna de sus partes. Lo importante en este modelo es ver el todo y no cada parte que actúa en forma de manera aislada o particular.

De acuerdo con Martínez (1994: 35) sostiene que,“la teoría sistémica, va desde lo más grande hasta lo más pequeño pasando por el organismo humano donde todos son sistemas y sistemas de sistemas”.

Por su parte, para Stoner, Freeman y Gilbert (1990) la teoría sistémica expone, que la empresa es un sistema auténtico, que tiene una finalidad y que está integrada por componentes que se interrelaciona entre sí. Esta posición permite a los administradores ver a la corporación en particular, como un todo y parte del ambiente externo más amplio. El enfoque de sistemas, señala que las actividades de un sector de la empresa afectan en

distintos grados, a las tareas de todos los demás niveles de la organización. El pilar del enfoque de sistemas, es que los administradores no pueden funcionar al cien por ciento en una organización vertical, con un organigrama tradicional, sino, que debe entrelazarse los distintos departamentos con toda la organización.

De acuerdo con Pouvreau y Drack (2007) la teoría de los sistemas destaca la esencia emprendedora y las interrelaciones de las empresas y el quehacer administrativo. Por lo tanto, ofrece una base para planificar actividades y adelantarse a los resultados inesperados cuando se presentan, además, que permite concebir las consecuencias imprevistas cuando se muestran. Con las representaciones de los sistemas, los gerentes pueden visualizar con más ahínco, el equilibrio entre las necesidades de las distintas partes de la organización y los objetivos planteados por la organización.

2.2.- Fundamentos de la Teoría del Pensamiento Complejo De Morin.

Desde el punto de vista etimológico, el término complejidad, es de origen latino que proviene de *complectere* que significa trenzar, enlazar, relacionar, es decir, que consiste en trazar en un círculo uniendo el principio con las ramitas. Así mismo, se le considera como un tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados y vinculados que presentan lo uno y lo múltiple. En este sentido, la complejidad constituye un conjunto de eventos, azares, acciones, interacciones que vienen a constituir el mundo de la fenomenología.

Entre los principales exponentes de la Teoría de la Complejidad están: Roger Lewin, Gaston Bachelard, Francois Jacob, Niklas Luhmann, Ilya Prigogine, Heisenberg, Lorenz, Michael Serres y Edgar Morin (1990) entre otros, quienes han desarrollado esta postura, como parte de la ciencia del siglo XXI.

El uso del pensamiento complejo es el reconocimiento de que la realidad es compleja. No puede visualizarse desde un pensamiento disyuntivo, reduccionista, simplificador y acrítico. Se necesita una perspectiva holística e integrada, que refleje las diferentes visiones de un objeto o situación. Desde la óptica psicológica, este tipo de pensamiento se esboza como aquel capaz de ahondar en la esencia de los fenómenos, jugando con la incertidumbre y plasmando la empresa.

De acuerdo con Morin (1990), ve el mundo como un todo indisociable, donde el ánimo individual del ser humano posee conocimientos confusos, desordenados, que necesita acciones retroalimentadoras, y propone una visualización de forma multidisciplinar, de forma que se pueda obtener la construcción del pensamiento, abordando la causalidad para enfrentar fenómenos como una totalidad orgánica.

De acuerdo con Morin, (op cit) se hace mención de una situación paradójica: se han adquirido un gran número de conocimientos sobre el mundo, el universo, y el ser humano, obtenidos de forma general, con el método científico; en nombre de la razón, se creyó sepultar mitos y tinieblas, no obstante, el error, la ignorancia y la ceguera, avanzan por todas partes, al mismo tiempo que los conocimientos.

El pensamiento complejo, según Morin (op cit) permite observar distintas representaciones de un sistema, al mismo tiempo, llamado por Heylighen en 1990, como metarepresentación, con el fin de tener un alcance más completo del mismo. De acuerdo con esto, se da lugar a la incertidumbre sobre lo que se sabe, es decir, si el conocimiento existente es reformado, los individuos son capaces de generarlo, abandonarlo y recuperarlo.

Lo anterior conlleva a que, la subjetividad y el desequilibrio se hacen presentes, lo que involucra a los docentes, guías, ejecutivos, directivos, líderes, a trabajar con sus subalternos en el despliegue de un pensamiento complejo, que les permita examinar epistemológica y holísticamente la realidad, siendo no sólo un trabajador pasivo, sino participante y constructor de la realidad

Insiste Morín (1990), que lo complejo es todo aquello, que no se puede explicar con una idea simple, que no puede ser resumido, en una palabra, que no puede remontarse a solo una ley, considera el orden y el desorden como elementos no opuestos, sino que, son complementarios, interdependientes y sinérgicos. En pocas palabras, este autor resume el punto central de la teoría de la complejidad, en cual expresa que, el mundo como un todo, está cada vez más presente en cada una de sus partes.

Por su parte, Waldrop (1994) expone que, cada espacio es complejo y, corresponden elementos completamente distintos de las cosas, además, en cada nivel de su progreso son precisas nuevas leyes y nuevas concepciones. Para este autor, la complejidad de todo lo que

hay en el mundo (el ser humano, la sociedad, la tierra, el cosmo), es grandísima, y han tenido que ser repensadas y redefinidas científicamente.

Por eso, Morín (1990) señaló, en los inicios del tercer milenio, sobre una novedosa teoría antroponcosmológica, que contextualizó al hombre como un ser *homo complexus*, porque es un individuo “sensible, neurótico y trastornado”, al mismo tiempo que razonado y pensante. Es racional e irracional y capaz de todo tipo de juicios y anti juicios. Ama y odia a la vez, es tierno y violento, sonrío y llora. Está integrado por componentes racionales, pero también emotivos. Cree en los mitos, la magia, la brujería, pero también es capaz de usar la filosofía y la ciencia. En ciertas circunstancias la inteligencia supera a la parte afectiva, mientras que, en otras, sucede lo contrario. Concierta conocimientos científicos con la fantasía, la civilización con el salvajismo y la preconcepción con la libertad.

Sin embargo, expresa Morín (1990: 125) “somos la extremidad de un ala cósmica, impulsados en una aventura que nos supera”. El hombre combina su desarrollo económico con el subdesarrollo moral, mental, emocional y humano, que le ata, viviendo en un mundo indescifrable

Por otro lado, continua Morín (1990) afirmando que: la vinculación que existe entre el hombre y la sociedad en la que está inmerso, está dada por una correspondencia dialógica e interactiva, porque el hombre está fecundado por la sociedad que fecunda, y porque se adueña de ideas y mitos que lo poseen a él. Dentro de su mirada macrocósmica y microcósmica, la teoría de la complejidad ve a la sociedad humana como una meta ontológica muy confusa y delicada, porque envuelve una gran cantidad de componentes de distintos tipos, interrelacionados entre sí, de variadas formas, en una suerte de “Juego de espejos” en que ellos se ven reflejados mutuamente.

De lo anterior, la complejidad, es una estructura científica en formación que tiene su sustento en la teoría del caos que se aplica a los distintos sistemas integrados que se encuentran vinculados con la realidad. Esta teoría tiene entre sus planteamientos los procesos causales y no lineales, y comportamientos, no deterministas.

Así mismo, para Lewis (1990) los principios y características de la complejidad se puntualizan de la siguiente manera: en primer lugar, el estatuto epistemológico del término, complejidad no termina de concretarse aún. Por ende, resulta que se trata de un conjunto de ideas que se generaliza cada vez más por diferentes vías; en segundo término, la idea de la complejidad cobra más vigencia; ella no representa el sinónimo de complicación y además, no concierne solo a la ciencia, sino que se encuentra vinculada a la política, la sociología, la ética, la educación, entre otros. Cabe destacar, que el pensamiento complejo postula y toma en consideración la dialógica, la recursividad, la hologramaticidad, la holoscopia, entre otras.

En tercer término, la complejidad no apuesta para nada a la certidumbre; esto viene a representar una quimera; en cuarto término, la idea de la complejidad nunca constituye un pensamiento completo; la complejidad es entendida como un pensamiento que coincide con la idea de un pensamiento articulado y multidimensional y autopoietico.

En quinto termino, este tipo de pensamiento parte de la idea de que existen dos tipos de ignorancia: una, la del que no sabe y quiere aprender y la otra ignorancia, es la de quien se cree que el conocimiento, resulta, de la experiencia, es decir, que la episteme es el resultado de un proceso de constate cambio y transformación; en sexto lugar, el pensamiento complejo no desprecia, ni tiene una actitud peyorativa hacia lo simple. De cualquier manera, la Complejidad reconfigura sus consecuencias, a través de la crítica y pretende por lo demás, ser transparente entre el pensamiento del lenguaje y la realidad.

Adicionalmente, Morín (1990) explica que la complejidad no es una receta para conocer lo imprevisto. Sin embargo, pone al hombre prudente y atento de las cuestiones ligadas al determinismo. Demuestra que no existen las continuidades contemporáneas indefinidas. Corresponde más al principio de un modelo explicativo de los fenómenos y su evolución para tratar de explicar el cómo y por qué se produce.

2.3.- Abordaje epistémico sobre la gestión del conocimiento. Un modo de pensar.

2.3.1.- Evolución de la gestión del conocimiento.

De acuerdo con la opinión del autor Rivero (2002, p 53) “Las organizaciones con más éxito deberían desarrollar políticas para gestionar de forma conjunta y eficiente todos sus

activos, compuestos por el capital financiero invertido por los accionistas y el capital humano formado por los empleados”.

En este sentido, se puede evidenciar que aparece entonces un nuevo activo que surge como una nueva periferia lejos de la tradicional, dedicada a tramitar lo más valioso que posee la empresa en la actualidad: al trabajador y su conocimiento aportado en la misma, es decir, a un lado quedaron las practicas aledañas solo a misión, visión, herramientas y actitudes de la gestión de las activos clásicos de las empresas, para darle paso a un nueva concepción diferenciada con características propias basadas en el conocimiento.

De acuerdo con la evolución histórica propuesta por Ergazakis, Metaxiotis, y Psarras (2004) la gestión del conocimiento se desplegó en varias etapas entre las que se encuentran: primera fase (1990-1995); durante este periodo los primeros comicios se centraron en definir la concepción de la gestión del conocimiento, abordar sus beneficios para las empresas y trazar los planes de la gestión del conocimiento en la organización a futuro.

La segunda fase (1996), se inclinó en abordar las filosofías del negocio, operaciones, prácticas, sistemas y proyectos tecnológicos y la tercera fase (2005), se basó en destacar la relación entre el conocimiento y la labor.

Por su parte para Koenig (2012) expone que, la gestión del conocimiento se aborda en cuatro lapsos de tiempo:

1.- Una primera estadía, en la que se centran en las tecnologías de la información y el capital intelectual como epicentro, donde se le da la mayor importancia al valor del conocimiento en la organización y la difusión del mismo, así como el uso de las tecnologías como retransmisoras de ese conocimiento a través de la intranet.

2.- En la segunda estadía, se considera la importancia de los factores culturales y humanos, dando origen a tres nuevas definiciones: la organización que aprende de Senge, el conocimiento tácito de Nonaka y Takeuchi y las comunidades de práctica, todos ellos relacionados con la instauración del conocimiento.

3.- La tercera etapa está relacionada con los contenidos, criterios de ordenación y estructura, siendo el concepto más resaltante en esta etapa, la taxonomía y gestión de contenidos.

4.- Por otra parte, se desdibuja una cuarta fase, donde se da preeminencia a la información y el conocimiento externo de la empresa, donde surge la importancia de ubicar a la información y el conocimiento en su contexto.

Por su parte, Earl (2000) situó siete escuelas en gestión del conocimiento, tres tecnocráticas, una económica y tres conductuales, con las cuales Earl, difería en ciertas condiciones. La escuela tecnocrática se centra en las actividades de recopilar, organizar y difundir el conocimiento. La escuela económica buscaba maximizar los patrocinios del conocimiento, mientras que la escuela conductual era la más cercana a la concepción de Nonaka.

Ahora bien, independientemente del recorrido histórico de la gestión del conocimiento o de las escuelas desarrolladas en sus inicios; otros autores como Swan, Newell y Robertson (2000), ven a la gestión del conocimiento como una consecuencia de los problemas derivados de la aplicación de reingeniería. En este sentido, Davenport Thomas (1997), considerado el padre intelectual de la gestión del conocimiento y previamente de la reingeniería, junto con Hammer y Champy (1996); consideraron que la utilización masiva de las nuevas tecnologías de la información utilizadas en los procesos de reingeniería, produjeron grandes eliminaciones de puestos de trabajos, mientras que en la gestión del conocimiento, se partió de la importancia que tuvo el conocimiento para los trabajadores y en donde se contó con las tecnologías, como apoyo a la comunicación y difusión de ese conocimiento de la época.

Cabe destacar que, aunque en los años 90 la reingeniería era considerada por varios autores como la semilla de la Gestión del conocimiento, hoy en día, existen infinidad de trabajos que entre dejan ver, la relevancia de cultivar el conocimiento acopiado por los procesos laborales dentro de la organización.

2.3.2.- Teoría de la gestión del conocimiento desde distintos autores

En 1962, Michael Polanyi fué uno de los primeros en exponer sobre la gestión del conocimiento y lo que se conoce como conocimiento Tácito. Polanyi (1962: 25) expresa: "conocemos más de lo que podemos decir". El conocimiento tácito está formado por hábitos y aspectos culturales que difícilmente es reconocido por las personas.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995: 56) el conocimiento tácito: "es un conocimiento informal, personal, difícil de expresar de forma sistematizada, poco visible y difícil de compartir por los medios tradicionales, que poseen los actores del contexto donde se desarrolla cualquier actividad humana, incluso dentro de las organizaciones."

Además, para Nonaka y Takeuchi (op cit); este tipo de conocimientos está basado en tres elementos cruciales: primero, el conocimiento autentico no es explicable mediante un conjunto de reglas articuladas o de algorismos; segundo, el conocimiento es público pero también es en gran medida personal, es decir, que el conocimiento al ser construido y elaborado por los humanos esta matizado por un aspecto emocional y tercero, el conocimiento explicito se encuentra en el individuo y se constituye como un elemento fundamental.

Así mismo, Nonaka y Takeuchi (1995); describen, que el conocimiento tácito está arraigado en la experiencia, también establece las diferencias entre el conocimiento tácito y explícito. El tácito es personal y es subjetivo, difícil de formalizar y comunicar, se basa en las creencias, paradigmas, modelos. En cuanto al conocimiento explicito o codificado, es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. Insiste el autor, en que los recursos humanos adquieren conocimientos, creando y organizando, a partir de su propia experiencia, por ello, el conocimiento puede expresarse con números y palabras, representando solo la punta del iceberg, del cuerpo total del conocimiento.

En la fundamentación teórica de Polanyi (1962) los seres humanos crean conocimiento involucrándose con los objetos mediante el compromiso y la participación. Saber algo, es crear su imagen o patrón, integrando las particularidades tacitas. El conocimiento tácito, incluye elementos cognoscitivos y técnicos. Los elementos cognoscitivos los llama modelos mentales, los cuales son esquemas, paradigmas, creencias, perspectivas y puntos de vista que ayudan a los individuos a definir, percibir y entender el mundo. Los técnicos del conocimiento tácito, contienen el Know How (oficio, competencias, habilidades); por lo

tanto, el conocimiento surge de la experiencia y tiende a denominarse tácito, físico y subjetivo, mientras que el conocimiento racional, tiende a ser explícito y objetivo. El conocimiento tácito es el aquí y ahora, en un contexto específico y práctico.

El conocimiento explícito, por su parte, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), consiste en eventos basados en la construcción hacia una teoría libre de contextos. Este enfoque, asume que el conocimiento se crea por la interacción entre el conocimiento tácito y conocimiento explícito, y a su vez, formula cuatro formas de conversión del conocimiento.

Finalmente, esta corriente de pensamiento, le asigna una importancia de construir prácticas sistemáticas para administrar y transformar lo esencial de las organizaciones y también aporta, pistas sobre los pasos de construir una organización que aprende en los tiempos de complejidad y turbulencias e incertidumbre.

2.3.3.- Importancia del factor humano como elemento primordial en la gestión del conocimiento

En la sociedad actual, es necesario considerar que cualquiera que sea el conocimiento, el individuo precisará de nuevos conocimientos cada cierto tiempo para no estancarse; por lo tanto, el conocimiento es un atributo humano y las personas son la fuente de conocimiento e información como componente crucial de los procesos de conocimiento. La transformación de la información en conocimiento requiere de individuos que tomen un rol efectivo y use su intuición, creatividad, destreza y experiencia.

De acuerdo con Medellín (2002) el factor que se distingue entre las organizaciones no es la maquinaria o el capital, sino sus activos intangibles, es decir, la totalidad del conocimiento generado por los miembros de la organización, las destrezas del personal, los valores, cualidades y estimulación de las personas que integran esas corporaciones y el grado de satisfacción revelado por los consumidores; por lo tanto, el elemento puntual diferenciador de la Sociedad del Conocimiento se revela en el valor de los miembros que forman parte de esa organización.

Según lo expuesto por Rodríguez (2007) esta teoría implica la puesta en valor del sujeto y de los grupos de trabajo que lo conforman, circunscribiendo sus procesos de aprendizaje,

la relación con otros miembros y su evolución personal; adjudicando el hecho de que una sociedad asentada en el conocimiento es una sociedad basada en el capital humano, en su creatividad, pero también en sus habilidades y destrezas para aprender más de manera sistemática. Por este motivo, la sociedad plasmada en el conocimiento, es considerada la sociedad del aprendizaje.

Así mismo, la transformación de la Sociedad de la Información en una Sociedad del Conocimiento requirió de importantes transformaciones tanto del sector público como en el privado, y de otros tantos activos complementarios primordiales tales como: formación, educación y aprendizaje continuo. De esta forma, la Sociedad de la Información, vino a convertirse en el eslabón previo, en donde se robustecieron las tecnologías de la información (TIC's), las cuales, junto con la puesta en marcha del valor de los activos intangibles, como factor económico y el reconocimiento de la importancia que tiene para toda empresa el capital humano, dieron origen a la gestión del conocimiento.

Por lo tanto, el sistema humano, dentro de las organizaciones, es visto como un elemento primordial en la gestión del conocimiento, ya que, cuando se inicia un plan, la primera acción que se lleva adelante es la ejecución y uso de las herramientas tecnológicas que permiten compartir el saber-cómo, y que son manejadas por el factor humano.

Los procesos de aprendizaje son procesos complejos, que no pueden ser explicados sin el individuo y su interacción con el entorno. Senge (1998: 179) expone al respecto que, “las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”.

La información y el conocimiento tienen valor cuando se utilizan; y para que un conocimiento sea usado es preciso contar con el capital humano. Las tecnologías ayudan en estos procesos de conocimientos, sin embargo, la información ha de ser recogida por un ser humano para que la transforme en conocimiento válido para las tareas.

La gestión del conocimiento es inseparable de la gestión de los individuos, ya que, el trabajador es el único sujeto capaz de desarrollar, crear y usar el conocimiento para aplicarlo, y transformarlo en información reusable para miembros de la organización. Por

otro lado, cuando se hace referencia al sistema humano de una organización se hace referencia a tres elementos básicos: el capital humano, el capital social y el grupo de trabajo.

2.3.3.1.- El capital humano

El capital humano puede ser definido como las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias que conllevan a los individuos a mejorar su bienestar personal. De acuerdo con Quinn, Anderson y Finkelstein (2002) el conocimiento que tiene un profesional opera en cuatro fases: Conocimiento cognitivo (o saber qué), dominio de una disciplina; Habilidades avanzadas (saber cómo): capacidad para emplear las reglas de una disciplina; Entendimiento de los sistemas (saber por qué): conocimiento de la estructura de relaciones causa-efecto y finalmente; Automotivación para la creatividad (preocuparse del porqué): se trata de la motivación y capacidad para adaptarse.

En este contexto, Osorio (2003) expone que en la sociedad del conocimiento las inversiones que se realicen en el capital humano son importantes para incrementar la productividad, competitiva e innovación.

2.3.3.2.- El capital social

Kling (1999) señala al respecto del capital social, que este hace referencia a las relaciones, pautas, normas y confianza que permiten unir a los miembros de las organizaciones, redes y comunidades humanas, e invita a sus miembros a participar en la obtención de objetivos compartidos de forma efectiva.

Finalmente, Huotari (1998) esboza que la confianza, la correspondencia, el grado de compromiso del trabajador y la comunicación, son condiciones necesarias para la formación y utilización del capital social, ya que, sobre ellas se apoya la pretensión de socializar o unificar.

En cuanto a la permanencia y la renovación de sus trabajadores, Moon (2000) señala que los individuos y sus relaciones son esenciales en lo que respecta al aprendizaje organizacional, por lo tanto, la situación más idónea en una empresa es aquella donde se

mantenga un apropiado balance entre las personas que permanecen y las que se retiran de la organización.

2.3.3.3.- El grupo de trabajo

De acuerdo con Thomas y Waterman (1982: 57) explican que “el éxito de la gestión de una organización depende de su habilidad para coordinar las diferentes prácticas y conocimientos entre esas divisiones comunales”.

Los grupos de trabajo como cualquier grupo humano dependen de relaciones complejas. En estos grupos, las contribuciones de conocimiento no se realizan de forma proporcionada, las relaciones personales intergrupales no están libres de tensiones, y los objetivos no siempre son los mismos.

Así mismo, los autores, esbozan que en un grupo los individuos no solo obtienen conocimientos para abordar las tareas, sino que aprenden sobre las propias relaciones intergrupales, los papeles representados por los distintos trabajadores, comportamientos y actitudes que pueden ser aceptados o rechazados. Por otra parte, las emociones también afectan de manera importante la dinámica del grupo, dado que esas emociones individuales pueden influir en el compromiso, del grupo.

Por su parte, para Zun Thu, Ramirez y Bellerin (2006) exponen que, el éxito de un grupo se compone de la confianza y las relaciones que hacen que cualquier proyecto pueda tomar consistencia y permita dar frutos únicos y provechosos para la organización.

2.3.4- Teoría de la organización creadora del conocimiento Nonaka y Takeuchi.

Nonaka y Takeuchi (1995) ven a la organización desde dos dimensiones en la construcción y elaboración del conocimiento. La dimensión ontológica y la epistemológica. En cuanto a lo ontológico, se presenta la creación de conocimiento organizacional como una antinomia o contradictorio a la creación del conocimiento individual, la cual se orienta en los niveles de las entidades creadoras del conocimiento (individual, grupal, organizacional, entre otros) lo que significa el entorno con que el conocimiento se ve involucrado. De lo anterior, permitirá entender el impacto potencial de los flujos del conocimiento. Por ello, las organizaciones se apoyan en la creatividad individual y provee

del contexto para que los individuos generen a su vez conocimientos. Por consiguiente, la generación y la producción de conocimiento organizacional debe ser comprendida como el proceso organizacional en el cual el conocimiento es generado por los individuos y se cristaliza como parte de la integración o la red de conocimientos de la organización.

Ahora bien, la generación del conocimiento organizacional se construye con el respaldo organizacional en torno a las potencialidades de fuente de conocimiento tales como: individuos, grupos, trabajo en equipos, áreas, proyectos, entre otros. En la misma dirección, la dimensión epistemológica se corresponde con los modos de conversión, entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

En cuanto al conocimiento tácito se trata de un conocimiento particular, y subjetivo que se manifiesta a través del lenguaje formal y tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como los ideales, emociones, creencias, paradigmas, valores de cada persona.

Con relación al conocimiento explícito se expresa mediante el lenguaje, es decir, se expresa a través de las palabras, gestos, números, documentos y en consecuencia puede transmitirse en forma de datos, formulas científicas, métodos y procedimientos codificados, principios generales y universales, además, se expresan de un soporte físico como libros, software, cd, imágenes web, entre otros.

Cabe agregar, que la dimensión epistemológica, de la creación del conocimiento se da por la interacción o relación entre conocimiento explícito y tácito, el cual es llevado por los individuos de una organización, que se le conoce con el nombre conversión del conocimiento y cuya interacción constituye el motor del proceso de creación del conocimiento.

Por otra parte, la teoría de Nonaka Takeuchi (1995) esboza cuatro factores claves en la creación del conocimiento organizacional, los cuales se expresan de la siguiente manera: primero, la intención, la organización debe tener la intención explícita de generar condiciones óptimas, que permitan el crecimiento de la espiral de conocimiento organizacional apoyadas en el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de la gestión del conocimiento entorno a una visión compartida, por ello, dentro de

las intenciones se deben considerar los criterios necesarios para evaluar el valor y los activos de conocimiento.

A seguir el segundo factor; es la autonomía, la organización debe permitir algunos niveles de autonomía en sus individuos, a fin de que fomente en las instancias la generación de nuevas ideas, así como visualizar nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar, nuevos conocimientos; tercero; fluctuación y caos creativo, la organización debe por lo demás estimular entre sus integrantes un ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones impuestas, con el propósito de estimular e impulsar nuevas perspectivas de cómo realizar las cosas. El caos se genera naturalmente cuando la organización sufre una crisis o cuando los directores o administradores deciden establecer nuevas metas.

Cuarto, la redundancia, la organización debe por lo menos permitir ciertos niveles de redundancia dentro de sus operaciones, esto generará que los diferentes puntos de vista establecidos por las personas que constituye los grupos, permitan compartir sus experiencias y a su vez combinar los conocimientos de tipo tácitos, permitiéndoles establecer conceptos, criterios e ideas más fuertes, dirigidas a la generación de nuevas posibilidades y oportunidades.

Dentro de los aportes, de la teoría de la creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) se encuentra la formulación del conocimiento empresarial, que hace énfasis en la capacidad de una organización para la elaboración de nuevos conocimientos, a fin de transmitirlos a través de la corporación y a su vez verse reflejado en los bienes y servicios que ofrecen, y en sus sistemas de innovación. Este enfoque está dirigido a destacar la importancia de los recursos intangibles de la organización, lo cual se evidencia a través de la teoría de los recursos y capacidades, que definen al conocimiento, como parte importante en la obtención de ventajas competitivas. No obstante, para que perdure en el tiempo es precisa una gestión eficaz y eficiente.

2.3.5.- Tipos de conocimiento en las organizaciones. Conocimiento práctico (saber cómo/ know-how) versus conocimiento teórico (saber qué/ conocimiento conceptual).

A pesar de los estudios que se han elaborado con respecto al uso de las definiciones sobre conocimiento explícito y tácito, se puede observar que existe un criterio unánime sobre lo que se entiende por conocimiento explícito, no así para el caso del conocimiento tácito, en el que aún no se encuentra un criterio único sobre lo que es exactamente el mismo, a pesar de que la teoría sobre gestión del conocimiento se basa en la adecuada acotación de ambos.

2.3.5.1- Perspectivas sobre el conocimiento tácito

No existen criterios uniformes en lo que respecta al concepto del conocimiento tácito, para demostrarlo se desarrollan a continuación distintas definiciones propuestas por varios autores que explican de acuerdo a su opinión y conocimiento el significado de conocimiento tácito:

Fahey y Prusak (1998) el conocimiento tácito es un conocimiento específico para un contexto concreto en el que se origina y en el que luego es aplicado. Está formado por un conjunto de ideas, percepciones, creencias, principios y valores, y es el modo por el que el conocimiento explícito se toma, asimila, crea y dispersa.

Gourlay (2002) el conocimiento tácito, es una forma de conocimiento no lingüístico y no numérico, personal, que depende del ambiente, relacionado con las experiencias, ideas, valores y sentimientos individuales.

Kizner (1998) el conocimiento tácito, es lo que un trabajador ha compilado durante la realización de diferentes actividades en diferentes pasajes y situaciones cotidianas. Por lo tanto, el conocimiento tácito se resume, como el conocimiento originado a partir de las experiencias de los individuos, que se interrelacionan en las organizaciones y que, coadyuvan con los procesos de desarrollo de las empresas, gracias a la socialización e interrelación de los mismos en sus lugares de trabajo.

2.3.5.2.- El conocimiento explícito

El conocimiento explícito puede ser descrito como aquella parte del conocimiento tácito que, ha sido categorizado y transmitido, es decir, puede ser equiparado con el concepto de información. Para Timmons (1989) cuando se otorga al conocimiento un orden estructurado

y se archiva, se transforma en cuerpos de información que pueden ser compartidos. En algunos casos este conocimiento fluye a través del lenguaje; en otros casos, es a través de la creación de diseños y/o imágenes.

Teece (1998) señala a respecto que no hay un conocimiento totalmente objetivo, el conocimiento codificado o categorizado (explícito), siempre concentra aspectos personales de quien lo ostentó. Por lo tanto, no existe un conocimiento tácito contrapuesto a un conocimiento explícito.

Bolaños y Pérez (2002) expone que, el conocimiento explícito y conocimiento tácito, no son mutuamente excluyentes. Del intercambio, la interrelación y la transformación entre los elementos explícitos y tácitos del conocimiento, es como nace el conocimiento organizacional. En la práctica, en general, los autores conciben ambos tipos de conocimiento, no como elementos distintos y separados, sino como factores contiguos que se complementan.

2.3.6.- Modelos de gestión del conocimiento

Existen diferentes modelos de Gestión del Conocimiento (GC); estos simbolizan un enfoque integral de lo que la gestión del conocimiento considera, en este caso a las personas, los procesos, las empresas y la tecnología. En este sentido, se tocaron algunos modelos de gestión de conocimiento de varios autores, los cuales se denotan a continuación:

2.3.6.1.- Modelo de gestión de conocimiento de Choo (1998)

Propone un modelo de la organización inteligente en el que sobresale la intuición, la creación del conocimiento y la toma de decisiones. Este modelo puntualiza la selección e incorporación de factores de información dentro de las actividades de la empresa, gracias a la reunión y asimilación de la información derivada del contexto externo.

En cada parte del modelo, el sentido común, la producción del conocimiento y la toma de decisiones tienen una instigación que proviene desde el exterior. Aquí, las prioridades de la empresa son identificadas y usadas para purificar la información

Figura 2.

Modelo de gestión del conocimiento de Choo



Fuente: Choo (1998).

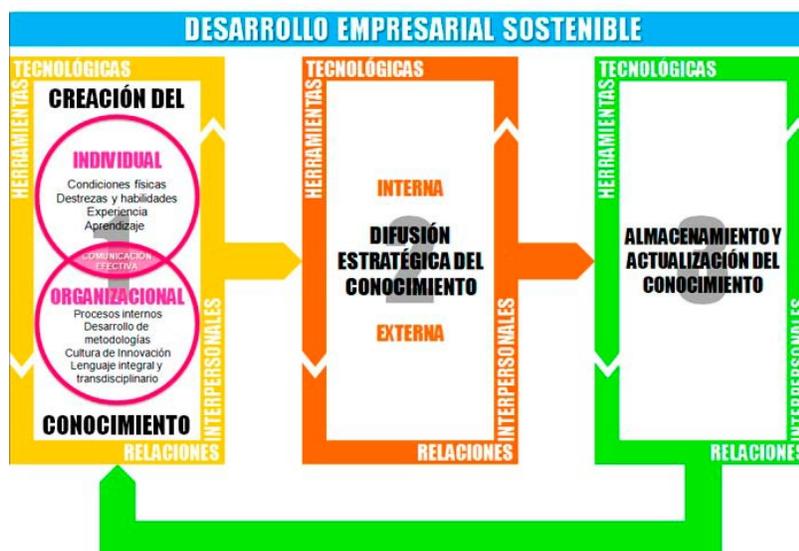
Este modelo destaca las destrezas y competencias, en cuanto a la interpretación grupal para ser usadas en el provecho constante de la empresa, lo cual se considera muy beneficioso, ya que, se manejan estímulos y acciones del medio externo, permitiendo que pueda transformarse y progresar en el tiempo.

2.3.6.2.- Modelo de gestión del conocimiento O&B(2006).

Tras la exploración científica realizada, se diseñó el Modelo de Gestión del Conocimiento O&B, el cual puede evidenciarse a continuación, en la siguiente figura.

Figura 3.

Modelo de gestión del conocimiento O&B



Fuente: O&B (2016)

En este modelo se vislumbra el despliegue organizacional sustentable a través de tres etapas: La primera etapa, consiste en la producción del conocimiento a través de las dos pendientes primordiales: la individual y la organizacional. Dentro de la pendiente individual, se observan las condiciones físicas (destrezas y habilidades, capacidades, aptitudes y tareas), experiencias (conocimientos previos, cultura y valores), y aprendizaje continuo (formal e informal) de cada miembro de la empresa, con la finalidad de que exista una interconexión de los mismos aprovechando al máximo su capacidad de reproducción de conocimientos. La pendiente organizacional está integrada por los procesos internos, que coadyuvan al funcionamiento de la organización, así como también el despliegue de metodologías de gestión para lograr mejoras operativas y localizar la solución de dificultades. Es imperiosa la existencia de una comunicación entre ambas pendientes para optimizar los procesos internos, esta puede lograrse con las relaciones interpersonales puestas en marcha en cualquier empresa y la utilización de instrumentos tecnológicos, como las TIC.

En la segunda etapa, se vislumbra la propagación de los conocimientos creados con los agentes internos y externos a la empresa, esta se realiza de manera estratégica a conveniencia de la organización, produciendo una gran comunidad del saber, en la que esté envuelta con su contexto.

En la tercera etapa, se encuentran el acopio y actualización de los conocimientos suscitados, lo cual puede evidenciarse a través del uso de una gran base de datos en una plataforma de fácil acceso a los integrantes de la empresa. La cultura de innovación debe predominar en la empresa; esto puede lograrse a partir de la producción de una unidad de investigación y desarrollo I+D+i, o a través, de la existencia de pequeñas unidades o personas “innovadores” dentro de departamentos estratégicos de la organización

Este modelo debe mantenerse de forma cíclica para fortalecer cada fase propia del modelo, a medida que transcurre el tiempo. Es importante recalcar que las relaciones interpersonales propias de la empresa y los instrumentos tecnológicos están presentes en cada una de las etapas del modelo, como factores fundamentales para ayudar al intercambio de información, y manifestar la realización eficiente de cada uno de los procesos por los que pasa el conocimiento, para permitir su implementación, según sea el caso.

2.3.6.3.- *Modelo SECI (sociabilización, externalización, combinación e internalización) de Nonaka y Takeuchi (1995).*

SECI, son las siglas que provienen de: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, la cual representa la relación entre el conocimiento tácito y el explícito, que originan la creación de nuevo conocimiento.

.-1.- De tácito a tácito: (Proceso de socialización), los miembros obtienen nuevos conocimientos directamente de otros. Por ejemplo, cuando un alumno, aprende observando de su maestro. La socialización, involucra la interacción del conocimiento tácito entre individuos. Los autores señalan que usan este vocablo específico para enfatizar el hecho de que el intercambio de conocimiento tácito, coexiste gracias a las actividades contiguas de los individuos a través de instrucciones verbales o escritas. Se presume obtener conocimiento por medio del contacto físico.

.- 2.- De tácito a explícito: (proceso de externalización) el conocimiento se declara de una forma tangible por medio del diálogo. Por ejemplo, el conocimiento tácito puede ser representado a través de metáforas, analogías, hipótesis, teorema, etc. La exteriorización; exhorta la expresión del conocimiento tácito y su transcripción en formas perceptibles, que puedan ser entendidas por otros. Se apoya principalmente en el diálogo.

.- 3.- De explícito a explícito: (proceso de combinación): se combinan las distintas maneras de conocimiento explícitos a través de bases de datos o documentos. Ejemplo de esto, es el intercambio y asociación de documentos, e-mails, e informes. La combinación; se basa en la transformación de conocimiento explícito en arreglos aún más complejos de conocimiento explícito.

En la práctica supone tres procesos claves: primero, capturar e integrar nuevo Conocimiento explícito, después ha de ser transmitido de forma directa a través de presentaciones, finalmente, ha de ser editado para que se convierta en algo más utilizable.

.- 4.- De explícito a tácito: (procesos de internalización): las personas internalizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia. Ejemplo: rotación de roles y experimentación. La interiorización, viene a constituir la transformación del conocimiento explícito en conocimiento tácito organizacional, siendo completado en la práctica y la actividad diaria.

.-El BA (espacio compartido) y los modos de conversión

El modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) se desarrolla bajo la definición de “Ba”; relacionado al espacio físico donde se encuentran y en donde se comparten los conocimientos Tácitos y explícitos, es decir, que el modelo incluye condiciones para facilitar o dificultar el proceso. Además, propone que hay cuatro Ba:

Primero, socialización: “BA” originario; es el espacio en el que las personas intercambian emociones, sentimientos, experiencias y prototipos mentales. Segundo, Explicitación: “BA” interactivo; comienza con la selección correcta de los individuos, con la interacción de conocimiento específico y competencias para un proyecto o una tarea determinada. Tercero, combinación: Ciber “BA”; es el lugar para interrelacionar en un ambiente tecnológico. La combinación de nuevo conocimiento explícito con la información y el conocimiento que poseen, origina y coordina el conocimiento explícito en la organización. Cuarto, Interiorización: “BA” práctico; ajustado de acuerdo a la formación de guías y colegas. Está formado esencialmente por prácticas continuas que acentúan ciertos esquemas y el éxito de tales esquemas.

El modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) ha sido uno de los modelos más estudiados y referenciados, por su versatilidad, lo cual logra analizar el fenómeno de la G.C. en diferentes ambientes, así como también la importancia que le da al conocimiento tácito. En resumen, la teoría de Gestión del Conocimiento presentada por Nonaka y Takeuchi (1995) se basa en los procesos de comunicación del conocimiento, en base a las formas de conversión entre los dos tipos de conocimientos que se dan en las empresas.

Figura 4.

Modelo SECI.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

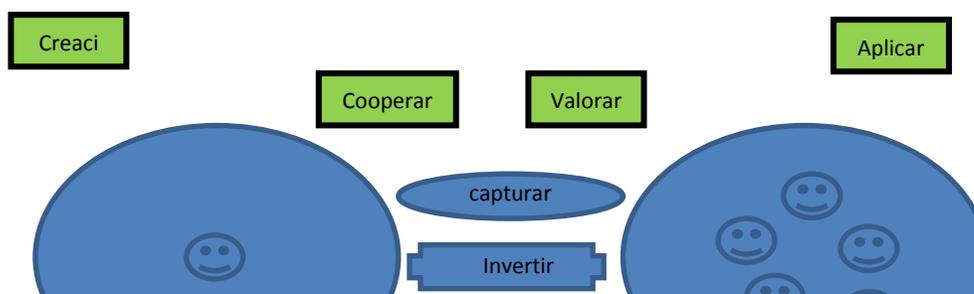
2.3.6.4.- Modelo de gestión de conocimiento de Andersen.

El modelo de Andersen (1999); este modelo explora la necesidad de apresurar la cantidad de información que fluye y tiene valor, desde los miembros de la organización y de vuelta a ellos, de modo que puedan usarla para crear valor para los clientes y consumidores.

Las primicias que plantea este modelo están basadas en la perspectiva individual, el compromiso de los miembros de la empresa y de hacer explícito el conocimiento en la organización. Desde la visión organizacional, el trabajo es el factor responsable de crear la infraestructura de soporte; a modo de que la visión o perspectiva individual sea efectiva, logrando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que acceden a capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Figura 5.

Modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen (1999).



Fuente: Arthur Andersen (1998)

Para lograr esta red de comunicación e información, se instauran dos redes: las redes para compartir conocimiento, que son los espacios físicos o virtuales usados por los expertos para compartir sus experiencias, el aprendizaje y la comunicación y el conocimiento encapsulado, a través de un sistema denominado “Arthur Andersen Knowledge Space”; (espacio de conocimiento de Arthur Andersen); que tiene documentación amplia disponible a la mano de todos los miembros de la organización.

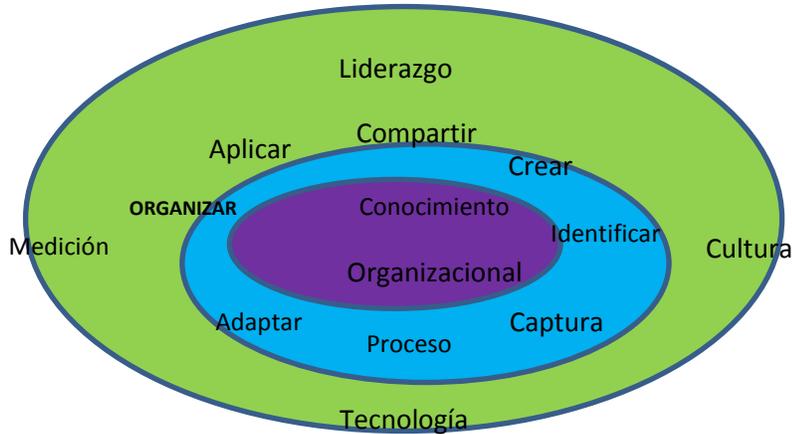
2.3.6.5.- Modelo de gestión de conocimiento de Knowledge management Assessmente tool (KMAT).

El KMAT es un modelo de diagnóstico configurado sobre los pilares del modelo de administración del conocimiento organizacional desarrollado mutuamente y con la colaboración de Arthur Andersen y la empresa American Productivity & Quality Center (APQC) en 1999.

Este modelo plantea la cultura, la medición, el liderazgo, la tecnología y los procesos como colaboradores que benefician la Gestión del conocimiento, bajo las siguientes premisas: El liderazgo, define la empresa y la utilización del conocimiento que tiene, en el reforzamiento de sus capacidades críticas. La cultura, muestra la conducta que se posee para favorecer el aprendizaje, la innovación y la versatilidad ante los cambios. La tecnología, manifiesta los equipos que tienen en la empresa para ayudar con la efusión de conocimiento y finalmente, la medición, referida a la metodología de medición del capital intelectual.

Figura6

Modelo Knowledge management assessment tool (KMAT)



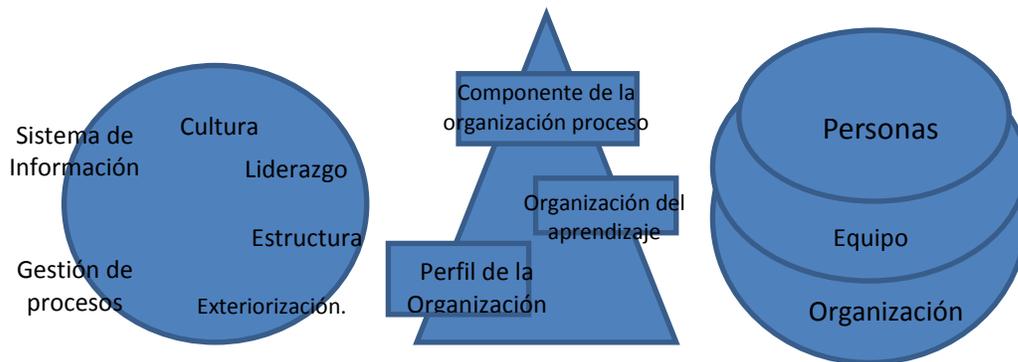
Fuente: Knowledge management assessment tool (KMAT) (1999).

2.3.6.6.- Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting

Este modelo fue realizado por Tejedor y Aguirre en 1998; en particular parte de los factores que condicionan el aprendizaje de una organización y de los resultados que produce dicho aprendizaje, para lo cual realiza un esfuerzo, cuyo fin es la exposición transparente de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una empresa, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Figura 7

Gestión del conocimiento de KPMG Consulting.



- Resultados:
- 1.- cambio permanente
 - 2.- Actuación competitiva
 - 3.- Desarrollo de procesos y personas.

Fuente: Tejedor y Aguirre (1999).

La característica principal del modelo, es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema en el que los dominios se originan en todos los sentidos y, en donde los elementos tales como: estructura organizativa, mecanismos de aprendizaje, trabajo en equipo, liderazgo, y actitudes de los individuos, entre otros, no son independientes y se conectan entre sí.

2.4.- Origen y expansión de la competitividad

Para comprender la evolución de los paradigmas de la competitividad, de acuerdo con Suárez, (2002) hay que considerar la ampliación de la producción industrial moderna, la cual presenta cinco grandes etapas, la primera, es la del taller artesanal, llamada a su vez como artículos del tipo “uno a la vez”; la segunda etapa, fue la de la revolución industrial, la cual dió posibilidades para las organizaciones con la utilización de máquinas; la tercera, referida al llamado sistema de producción en masa; la cuarta, fundada en los principios de la administración científica, con el legendario “Modelo T” y, la quinta etapa, basada en la nueva tendencia de la empresa flexible japonesa en la década de los setenta.

En oposición, para Apleyard y Fieldt, (2003) el origen histórico de la competitividad se remota a una serie de pensadores como Adam Smith, quien enfocó sus ideas en la actividad económica de un país, reconociendo que las ventajas podrían ser tomadas a través de la acumulación de habilidades tecnológicas. Luego, según Labarca, (2007) vino la postura del economista clásico David Ricardo con su teoría de comercio internacional en el siglo XIX, acerca de las ventajas comparativas, acentuando la importancia de la mano de obra y el uso intensivo de los recursos con que cuentan un país.

En los años sesenta, según Rodríguez (2000) con las teorías de la competitividad desigual, surge la postura de Jean-Jacques y ServanShreiberg en 1967, referente al reto que tuvieron que enfrentar las industrias europeas frente a las grandes empresas americanas, facilitadas por escalas de producción y desarrollo tecnológico. Para Suárez, (2002) el secreto del éxito de estas grandes empresas americanas era el sistema de producción en masa, el cual se había dado a conocer de forma global.

En la década de los setenta, el mencionado autor, señaló que, con la llegada de las empresas japonesas en el mercado occidental, empieza a darse un gran interés por conocer las causas de dicho avance, ya que, estas producían una gran variedad de productos a costos estables pese a los cambios del entorno. Aquí, es donde se origina el estudio de Michael Porter (1987).

Así mismo, de acuerdo con Suárez, (2002); Porter, fue quien identificó los mecanismos determinantes de la competitividad en las industrias más exitosas de diez países. Éste decide reemplazar el concepto usado en las empresas de ventaja comparativa, por el de ventaja competitiva, adoptando también dos enfoques, el de las cinco fuerzas y el de las estrategias competitivas genéricas.

Para Labarca (2001) años más tarde, a raíz de los procesos de industrialización de Asia Oriental y del lento desarrollo de América Latina, la definición de competitividad pasó a replantearse desde otro enfoque como competitividad sistémica, por los autores Attenburg y Messner en 2002.

En suma, se puede afirmar que los planteamientos teóricos de la competitividad han ido evolucionando a lo largo de la historia, desde su origen hasta su expansión actual, vistos en ámbitos políticos, culturales y sociales, centrados en aspectos referentes a la creación de redes entre gobierno y empresa, para el logro de una industria en desarrollo y para la competitividad a nivel nacional e internacional.

2.4.1.- Concepto de competitividad desde diferentes autores

La competitividad, es uno de los conceptos más importantes en planificación estratégica; sin embargo, de las teorías de las ciencias administrativas es el menos interpretado en virtud de las tantas elocuencias que existen y que han querido abordarla desde distintos enfoques. De acuerdo con Koontz y Heinz (1992) las teorías más aceptadas en torno a la competitividad, giran en base a tres enfoques.

El primero, expone que las organizaciones son sistemas abiertos que están influenciados por factores externos incontrolables, de tal manera que un conjunto de variables externas determinará el éxito o fracaso de la organización, por lo que la estrategia competitiva de la empresa estará orientada a minimizar el impacto del ambiente externo, así como aprovechar las oportunidades dadas según sus posibilidades y fortalezas.

En una segunda perspectiva está la Teoría de los Recursos y Capacidades, de Penrose (1959), cuya fundamentación está centrada en el supuesto de que la competitividad está fijada por los factores internos de la empresa, en donde la creación de valor la hace diferente de los demás competidores del sector.

El tercer enfoque es el desarrollado por Porter (1990) en su libro, la ventaja competitiva de las naciones, donde expone a través de su modelo del Diamante Competitivo que la competitividad es un fenómeno estructural, que estriba, tanto de factores internos como externos, donde los contextos favorables del medio exterior debe ser amparadas por estrategias sólidas y bien ilustradas, a través de la cadena de valor de la empresa, con la finalidad de lograr máximos beneficios para el cliente y para la organización.

Por lo tanto, decidir el mejor modelo para lograr una competitividad sana y deseable tendrá que ver con las teorías manejadas por la gerencia, los recursos y las capacidades competitivas de la empresa, así como los elementos del sector donde la empresa compete.

De acuerdo con la Real Academia Española (1992) surgen distintas definiciones acerca de la competitividad, que representan un marco referencial amplio. Entre las primordiales definiciones se encuentra el concepto de competitividad, como aquel que es capaz de competir o que tiene la capacidad de competir.

Por su parte, para Ivancevich y Lorenzi (1997) la competitividad se refiere al grado en que el país es capaz de producir bienes y servicios que, bajo libre mercado, puedan trabajar satisfactoriamente en los mercados internacionales. Para Peñaloza (2005); señala que la competitividad forma el nuevo paradigma que se ha propagado por el mundo económico y el mercado global, y que como tal puede sugerirse tanto a organizaciones como a individuos, el cual para ser medido y ajustado a uno o varios indicadores.

Según Azua (2000) propone una definición de competitividad, basado en Porter,

indicando que la competitividad es hacer las cosas mejor que la competencia, en función de nuevas redes o alianzas corporativas, mediante interconexiones entre organizaciones, dejando de lado las fracasadas y obsoletas.

Asimismo, Morales (2007: 149) define la competitividad como “la capacidad que tiene una industria de alcanzar sus objetivos, de forma superior al promedio del sector en referencia y de forma sostenible”.

A pesar de esto, Morales (2007) afirman que, las teorías económicas clásicas son las que en realidad dieron su verdadera forma al concepto de la competitividad, pero a través del tiempo la tendencia ha ido variando las condiciones a las que los autores deben adaptarse, desde el nivel internacional hasta el nacional, inmiscuyendo nuevos factores en su terminología, tales como los cambios tecnológicos, productivos y organizacionales.

Paralelamente, Morales; Guerrero y López (2009) existen otros estudios que demuestran que los reportes relacionados con la definición de competitividad pueden ser abordados desde cuatro enfoques diferentes, tales como: país, región, industria y empresa, o bien, macro, meta, meso y micro.

De acuerdo con estos autores, la competitividad bajo el enfoque macro, corresponde al nivel país, y es estudiada a través de las teorías del comercio internacional, teniendo a Adam Smith como su principal precursor, quien afirmaba que un país que goza de organizaciones que producen un bien, que reduce costos, tendrá ventaja absoluta en el comercio mundial, lo que traerá oportunidades de una mejor calidad de vida y bienestar de la población.

En el nivel meta o región, es donde se ubican las estructuras primordiales de organización de tipo jurídico, político y económico, y se estudian elementos socioculturales, la escala de valor, y la capacidad estratégica. A nivel meso, está la industria, el sector. En cuanto al nivel micro, la competitividad necesita un mayor desarrollo de productos y servicios de alta calidad, con costos menores a la competencia, ayudando a una remuneración adecuada de los trabajadores y a un mayor rendimiento para los propietarios.

La CEPAL (2018), sustentó que la competitividad a nivel micro está condicionada a los

aspectos de productividad, tecnología, relaciones inter empresa, que puede verse maniobrada por el tipo de vinculaciones que existan con sus proveedores y clientes.

En suma, todos los enfoques o niveles de la competitividad, deducen que tanto la competitividad de la organización, como de la industria se ve afectada por las condiciones preponderantes en cada uno de ellos.

2.4.2.- Determinantes de la competitividad

La competitividad funciona como un fenómeno relacionado con las peculiaridades de desempeño y eficiencia técnica de las organizaciones, mientras que la competitividad de las naciones, se da como una especie de agregado de esos resultados individuales.

Para Suarez (1994) un análisis de la competitividad basado solo en factores como precios, costos, salarios y tasas de cambio, son insuficientes. En este sentido, se debe acentuar que la capacidad de la organización para convertir insumos en productos, con el máximo rendimiento, se vincula con su destreza para persistir de las mejores prácticas internacionales.

Bajo esta visión, los determinantes de la competitividad se definen como la capacidad de la organización, para aplicar estrategias cónsonas que le permita extender, de manera duradera, una posición significativa en el mercado. De acuerdo con Kotler (2017), se identifican tres grandes grupos de factores determinantes de la competitividad, los empresariales, los estructurales y los sistémicos.

2.4.2.1.- Factores empresariales

Según Kotler (2017) los factores empresariales se refieren a aquellos en los que las organizaciones tienen poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su comportamiento. En este grupo pueden clasificarse los siguientes: la Gestión; que incluye tareas administrativas tradicionales; la Innovación; que forma un elemento central para la competitividad; la Producción; en donde los avances tecnológicos muestran la relevancia acerca del paradigma productivo sobre la base de la robótica, y finalmente; los Recursos humanos, que forman el conjunto de condiciones que forjan las relaciones de trabajo y los atributos que influyen en la productividad, calificación y flexibilidad de la mano de obra.

2.4.2.2.- Factores estructurales

Para Stanton (1996) la capacidad de intervención de la organización es limitada, puesto que están referidos al tipo de mercado, a la estructura industrial y al régimen de incentivos y regulaciones de cada uno. En este sentido, como factores estructurales se identifican los siguientes: el Mercado; formados por la tasa de crecimiento, distribución geográfica, requerimientos tecnológicos y acceso a mercados internacionales y sistemas de comercialización; la Estructura industrial; referida al avance técnico, a las escales convencionales de operación física, a la relación de las empresas con sus proveedores y a la relación capital-trabajo. Los Incentivos y regulaciones; que tratan de aumentar la capacidad de respuesta de las organizaciones a los retos dados por la competencia, mientras que las regulaciones buscan condicionar sus comportamientos en direcciones deseables

2.4.2.3.- Factores sistémicos

Kotler (2017) expone que; el tercer grupo de elementos que afectan la competitividad son los sistémicos. Estos constituyen externalidades para la organización y, por tanto, la posibilidad de intervenir sobre ellos es escasa o casi que ninguna.

Estos factores son de muy diverso tipo: macroeconómico, políticos e institucionales, legales y regulatorios, sociales, tendencias del comercio mundial, flujos de capital, relación con organizaciones multilaterales, acuerdos internacionales y de infraestructura, transporte, comunicaciones, servicios tecnológicos, entre otros.

En conclusión, los factores organizacionales y sistémicos tienen una incidencia de tipo horizontal: esto es, presentan un carácter más genérico en la intensidad que afectan a la competitividad de los distintos sectores industriales. En contraste, los factores estructurales tienen un carácter sectorial específico, afectando las especificidades que presenta cada rama de la producción. Estas consideraciones generales implican que el análisis de la competitividad debe tener en cuenta tanto los procesos internos, como las condiciones económicas e institucionales del ambiente externo productivo.

2.4.3.- Modelos de competitividad

Existen distintos modelos de la competitividad, casi todos diferenciados por los

enfoques macro y micro económico; el primero, referente al sector y el segundo, a la organización. A continuación, se exponen algunos casos expresados por distintos autores, que ostentan sobre la penetración en el mercado, tecnología, competencia, precios y costos, calidad y productividad y procesos, entre otros aspectos.

De acuerdo con Gómez (1997) en Morales, Guerrero y López (2007); este autor discute sobre la existencia de una necesidad de forjar modelos que, accedan a dar resoluciones a problemas organizacionales a través de prácticas e instrumentos tecnológicos, orientados en el hombre; que aseveren la capacidad competitiva tanto en circunstancias regionales, temporales y culturales.

En 1965, se origina uno de los primeros modelos teóricos del análisis estratégico, con el trabajo elaborado por el autor Ansoff, quien hace énfasis en la evaluación interna y externa de las capacidades respecto al contexto.

Luego, Morales, Guerrero y López (2007) también aportaron otros trabajos, como la competitividad sistémica. A seguir autores como Learned, Christensen, Andrews y Guth realizaron el modelo LCAG, el cual consiste en cotejar a la organización con el medio ambiente competitivo, a través del uso de sus propios recursos y valorando los obstáculos de la misma.

De acuerdo con Serlin, Garay, Trentini y otros (1998), se origina el modelo realizado por Michael Porter en 1985, quien considera la definición de ventaja competitiva y lo aplica a industrias nacionales, dando inicio al concepto de ventaja competitiva, aplicado a los países. En su modelo, Porter, brinda una opción para las elucidaciones de la competitividad, con vista en los determinantes que vuelven más competitiva a una industria, es decir, la demanda, la estrategia, la rivalidad de las empresas, presiones y capacidades de la empresa.

Según Azua, (2000) la competitividad presenta un modelo con base en la empresa llamado Arthur Andersen Strategic Business; en el que se presentan las industrias, las empresas, el gobierno y la región, considerando una mezcla de un modelo macro de una compañía turística y de servicios; haciendo referencia al deseo de competir. Este modelo se puso en marcha en España, durante 1990.

Para González, (2002) es recomendable destacar que dicho modelo se sustenta en el

diamante competitivo de las cinco fuerzas tradicionales de Michael Porter; por eso, la conexión conjunta de los elementos, ya mencionados, más el papel de la competencia y la estructura, traen como consecuencia a una empresa en condiciones de rivalizar en el nuevo ambiente competitivo, dando lugar a una plataforma, donde cada uno de los componentes tiene su propio valor.

Finalmente, Hong (2009) plasma un modelo de competitividad dirigido a los destinos turísticos, tomando en cuenta otros modelos como el de las ventajas comparativas de David Ricardo, donde los recursos naturales (ventajas exógenas) y el cambio tecnológico (ventajas endógenas), al igual que las ventajas competitivas de Porter; forman las condiciones domésticas y globales del entorno. Este modelo se permite ponderar el significado de cada una de las variables, con respecto al valor de la competitividad del destino turístico.

Como puede observarse existen muchos modelos de competitividad, para efectos del trabajo en cuestión, se estudiarán dos modelos importantes, utilizados durante el desarrollo de dicha investigación, los cuales se desglosan a continuación:

2.4.3.1.- La competitividad sistémica:

La competitividad sistémica, es un modelo teórico formulado por un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo (Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer), y nace como un instrumento teórico necesario ante los niveles de complejidad alcanzados por la propia sociedad en la era de la globalización y cambio tecnológico. De acuerdo con Hernández, (1999); la competitividad sistémica, tiene como proposición la integración social y plantea, no solo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad.

El concepto de competitividad sistémica pone el acento en los siguientes aspectos: La competitividad de la economía que se basa en medidas conexas entre sí y apuntan a fines concretos desde cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso). Por otra parte, para Klaus (1996) la competitividad sistémica, reseña un concepto pluridimensional de conducción, que se forma de competencia, dialogo y toma conjunta de decisiones, e inmiscuyen a los agregados significativos de actores.

.- Niveles de análisis de la competitividad

a) Nivel meta: De acuerdo con Hernández, (1999) en este nivel se analiza integralmente la capacidad de los agentes de orden local, regional y nacional con el objeto de determinar condiciones favorables para el desarrollo económico y social.

Desde esta perspectiva, y según el autor (op cit) la competitividad sistémica, tiene como indicio la integración social, basada en la exigencia no solo de reformas económicas, sino también, de la necesidad de cambios de la sociedad. Por su parte, para Molina, (2014) es determinante desplegar estructuras sociales modernas que, conlleve a originar avances continuos de las capacidades creativas de la sociedad, y a la vez fortalecer la comunicación entre las distintas empresas e instituciones del entorno meta económico

b) Nivel macro: Este nivel hace referencia al origen de un ambiente económico estable, para que las naciones se inserten en los dispositivos complejos de la competitividad internacional. Está formado por elementos de carácter macroeconómico (déficit fiscal, inflación, tipo de cambio y tasa de interés). Además, influyen factores externos como precios internacionales y calidad de los mercados (gustos y preferencias, segmentación, volumen y factores de la demanda). A este nivel, las políticas presupuestaria, monetaria, fiscal, cambiaria y comercial son significativos en el apoyo a la competitividad.

c) Nivel meso: Para entender la dimensión del nivel meso en la competitividad sistémica, es conveniente resaltar lo que señala el autor Klaus (1996) en el que expone que:

Las empresas que compiten en el mercado mundial, ya no son empresas aisladas que operan de forma descentralizada, sino clústeres industriales, grupos de empresas constituidas en redes, cuya dinámica de desarrollo depende de la eficacia de sus localizaciones industriales, es decir, de la existencia de universidades, centros de entrenamiento, centros de investigación y desarrollo, sistemas de información tecnológica, organizaciones sectoriales privada y muchas entidades más. (p. 89)

En este nivel se destacan los factores de carácter espacial (localización), de infraestructura y logística, calidad y cantidad de recursos naturales y factores climáticos. Así mismo, destacan los elementos de las políticas regionales relacionadas con dichos factores, tales como la política de ciencia y tecnología, de infraestructura y equipamiento, ambiental e incluso las relacionadas con el comercio. El nivel Meso, pone énfasis en la

eficacia del entorno, mercado de factores, infraestructura física e institucional, y, por ende, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas.

d) Nivel micro: este nivel está constituido por factores que condicionan el comportamiento de la organización, tales como productividad, costos, organización, innovación y tecnología, control de calidad, gestión y logística empresarial, mecanismos de comercialización, tamaño de la empresa y distancia entre ésta y sus fuentes de insumo.

2.4.3.2.- Estudio de la competitividad clásica. modelo de diamante de Michael Porter.

Para Porter (2006) el Modelo de Diamante constituye una resaltante contribución a la teoría de las ventajas competitivas, desarrollada por atributos y variables con el fin de percibir de forma óptima los refuerzos teóricos alrededor de la competitividad de los países, los sectores industriales y las empresas individuales.

Figura 8

Modelo de Diamante de Michael Porter



Fuente:Porter, M. (2006).

.- Atributos genéricos

De acuerdo con Porter (2006) los atributos genéricos personifican el pilar en la que se desarrollan las naciones, sus sectores industriales y las organizaciones en general; los cuales establecen las ventajas competitivas, que se pueden alcanzar en una circunstancia específica. Están organizados por los elementos que siguen a continuación:

1.-Condiciones de los factores. establece la perspectiva de la nación en lo que concierne a trabajo especializado o infraestructura precisa para competir en un sector previsto. La ventaja competitiva más resaltante y sostenible se origina cuando una nación posee las condiciones que se necesitan para rivalizar en el mercado.

2. Condiciones de la demanda. referida a la estructura de la demanda interna de los bienes y servicios que el sector fabrica. Para Porter las naciones obtienen ventajas competitivas en los nichos donde la demanda interna da a las organizaciones particulares, el acierto de las necesidades de los clientes, mejor de la que pueden tener sus rivales externos.

3. Sectores afines y de apoyo. Este componente señala de forma directa a la presencia o ausencia en el país de vendedores análogos cuya correlación influye para que el sector sea competitivo. Este factor origina lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas, que emanan de la colaboración entre distintas industrias vertical u horizontalmente relacionadas.

4. Estrategia, organización y competitividad de la organización. Hace énfasis al ambiente despótico en la nación, en relación a cómo se gerencian las compañías de un sector, así como el origen de sus rivales en el mercado. Cuando la competitividad interna es fuerte, estas se ven obligadas a pugnar de manera más agresiva e innovadora, por eso, cuando se da una mayor rivalidad, las organizaciones tienden a propagarse a otros mercados con mayor rapidez que en aquellos países donde esta circunstancia no existe.

El “Modelo del Diamante” de Porter se denota como un método cuyos factores son mutuamente reforzantes, donde el resultado de un elemento depende del ejercicio de los otros. Esta interacción es precisa, en virtud de lo cual se provocarán beneficios que serán difíciles de abolir por parte de los competidores internacionales.

.- Variables ambientales

Para Porter (2006) las otras dos variables que pueden interceder de manera interesante en el modelo de Diamante expuesto anteriormente: son la casualidad y la acción del gobierno.

1-Acontecimientos casual: este elemento escoge los factores fuera de control de las organizaciones. Perennemente estas variables fortuitas están relacionadas a nuevos inventos, mejoras en las tecnologías, actos políticos y evoluciones sensibles en la demanda de los mercados extranjeros. La acción individual o compuesta de estos factores origina pistas que pueden perturbar y dar una nueva representación al arreglo del sector, causando que compañías de un país foráneo pueda ocupar el lugar de las organizaciones nacionales.

2-Acción del gobierno: El otro factor ambiental, que influye en el modelo de Diamante, es la actitud del gobierno. Las políticas económicas, así como las acciones representadas por el gobierno pueden optimizar o desmejorar la ventaja nacional. Esto se puede demostrar en los desequilibrios macroeconómicos que se ventilan en Venezuela en la actualidad y que están trastornando a los distintos nichos industriales en comparación con su capacidad de atender la demanda nacional de bienes y servicios de mercado.

2.4.3.3.- Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Porter (2006) expone que el análisis de las cinco fuerzas, es un modelo estratégico donde se determina el marco para estudiar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder extender una estrategia de negocio. Este análisis proviene de la articulación de las cinco fuerzas que instituyen el ímpetu de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, muestra que tan atractiva es esta industria en función de las oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter esbozaba, que esas fuerzas provenían del micro entorno, para compararlas con las fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, es decir, el macro entorno. Estas cinco fuerzas, son las que maniobran y están presentes en el ambiente de una organización y afectan a los rivales de esta, para satisfacer a sus clientes, y conseguir utilidades.

Las cinco fuerzas de Porter contienen tres fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores. No obstante, también está formada por dos fuerzas de competencia horizontal: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

.- Poder de negociación de los compradores o clientes

Si los clientes son pocos, están eficientemente organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están preparados para cancelar en el mercado, se ocasiona una amenaza para la empresa, ya que, estos tendrán la posibilidad de ponerse de acuerdo en el precio que estén dispuestos a pagar, pero que generalmente será más bajo que el que la compañía estaría dispuesta a aceptar. Además, si hay demasiados proveedores, los clientes acrecentarán su capacidad de negociación, debido a que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por eso los contextos cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus compradores.

.- Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El poder de negociación está vinculado con la amenaza colocada sobre la industria por parte de los proveedores, debido al poder que estos tienen, ya sea por su capacidad de concentración, por las peculiaridades de los insumos que dan, por el impacto de estos recursos en el costo de la industria, u otros. La potestad de negociar con los proveedores, se considera alta, por ejemplo, en cadenas de supermercados, que pueden escoger entre una gran cantidad de proveedores, en su mayoría similares.

.- Amenaza de nuevos competidores entrantes

Se refiere a las barreras de entrada de nuevos bienes y /o rivales. Cuanto más maleable sea la entrada, mayor será la amenaza. Por ejemplo, si se coloca un pequeño negocio en la localidad, será fácil la entrada de nuevos competidores al mercado, por su capacidad.

Porter (2006) identificó siete barreras de entradas que se puede usar para darle a la empresa una ventaja competitiva, los cuales son: economías de escala; diferenciación del producto, inversiones de capital, desventaja en costes independientemente de la escala, acceso a los canales de distribución, política gubernamental, barreras a la entrada, entre otros.

.- Amenaza de productos sustitutos

Las patentes tecnológicas son casi imposibles de copiar, aprueban fijar los precios y presumen alta rentabilidad. Por otro lado, ambientes en los que hay muchos

productos similares e iguales, suponen por lo general baja rentabilidad. Algunos factores que ayudan a producir productos sustitutos son: propensión del cliente para sustituir; precios relativos de los productos sustitutos; coste o facilidad del comprador; nivel percibido de diferenciación de producto o servicio; disponibilidad de sustitutos cercanos y suficientes proveedores.

.- Rivalidad entre los competidores

La competitividad entre empresas más que una fuerza viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad es la ganancia de un sector: cuantos menos competidores exista en un sector, será más rentable y viceversa. Porter creó las siguientes barreras que podrían usarse: gran número de competidores; costos Fijos; falta de diferenciación; competidores diversos; barreras de salidas, entre otros.

2.5.- Viraje sobre la teoría de las Pymes.

Las Pymes, de acuerdo con Zevallos (2003); es toda unidad de explotación económica, ejecutada por una persona natural o jurídica, en actividades industriales, agropecuarias, comerciales o de servicios. En Venezuela, de acuerdo con la ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria PYMI y unidades de propiedad social (2008); se cataloga a la pequeña y mediana empresa como sigue en el siguiente esquema:

Cuadro 2

Clasificación de las Pymes

Tipo de Empresa	Promedio anual de trabajadores	Ventas anuales en unidades Tributarias
-----------------	--------------------------------	--

Pequeña Industria	01 a 50	1 a 200.000
Mediana Industria	51 a 100	200.001 a 500.000

Fuente: Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008)

Es de hacer notar, que en su parágrafo 1, la ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, permanece sin modificaciones, en relación a años anteriores, señalando que, para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que posean combinaciones de parámetros con número de personas y facturación anual diferente a los indicados, el factor significativo para dicho resultado será el de la plantilla de personal.

En el parágrafo 2, se revela que, los beneficios para las pequeñas y medianas empresas, serán prolongables a consorcios, uniones transitorias de empresas, cooperativas, polos productivos, incubadoras de empresas, y cualquier otro tipo de organización legal. Esta definición puede variar dependiendo de los diferentes ambientes económicos e históricos. Por ello, no existe una definición única de la empresa dada su dimensión, sino que se utilizan distintos criterios sobre el tamaño. Tales descripciones son parciales y no permiten determinar un concepto preciso de lo que se conoce como PYME.

En cuanto a las características, para Zorrila (2006) las PYMES presentan una serie de características producto de su naturaleza, las cuales se muestran a continuación:

1.- Son más sensibles a las condiciones del mercado que las grandes empresas, pues no tienen la capacidad de aguante que tienen estas últimas asignando precios, por lo tanto, poseen Escasa Capacidad Empresarial y una Cultura empresarial primitiva.

2.- Al tener un tamaño pequeño, tienen mayor aprieto para expandirse y poder llegar a mercados externos. Por ello, la mayoría de las PYMEs se concentran en mercados locales. Algunas están formadas por negocios familiares y el ingreso aportado para la empresa parte del ingreso familiar.

3.- Estrecha relación capital – trabajo: la persona que contribuye con el capital, es la misma que trabaja, uniéndose la fuente de financiamiento de la empresa y la familia.

4.- Múltiples funciones: los trabajadores realizan múltiples tareas y el proceso de toma de decisiones está centralizado. El empresario colabora en actividades de gestión y de producción.

5.- Escaso acceso al crédito: debido, a que las PYMES son consideradas de alto riesgo y poseen insuficiente documentación contable, no poseen el nivel y tipo de garantías exigidas.

6.- Primitivo desarrollo tecnológico; escasos recursos tecnológicos; máquinas y equipos obsoletos, de allí su baja productividad. Por lo general, no existen sistemas de producción para operaciones a pequeña escala.

7.- Heterogeneidad; el sector PYMES no es un grupo homogéneo, son muchas las diferencias que existen entre las diversas unidades que conforman este sector, por lo cual cualquier tratamiento tiene que ser diferenciado en función a: nivel de crecimiento; acumulación de capital, gestión y organización familiar, actividad económica. La mayoría de las PYMES urbanas, se concentran en los sectores de: comercio, servicios, transporte, e industria.

2.5.1.- Importancia de las Pymes.

De acuerdo con Myers (1984) la importancia de las Pymes en la economía se basa en asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra. Además, tienen efectos socioeconómicos importantes, ya que, permiten la concentración de la renta, reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales, presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura y obtienen economías de escala a través de la colaboración inter empresaria.

Ahora bien, las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en Venezuela y el mundo; justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento, ya que, que despliega un menor volumen de actividad, poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultan un espacio facilitador de empleo.

Según la (OMC) Organización Mundial de Comercio (1995); en el ámbito mundial, específicamente en la Unión Europea, la importancia de las Pymes, radica en que representan más del 95 por ciento de las organizaciones de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60 por ciento en el sector industrial y más del 75 por ciento en el sector servicios. Es por eso que los jefes de estado de la comunidad europea subrayan la necesidad de desenvolver el espíritu de organización y de disminuir las cargas que pesan sobre las Pymes. En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes. En la Argentina representan un 60 por ciento del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30 por ciento y en Italia, con similar nivel de mano de obra ocupacional, contribuyen al PBI, en casi un 50 por ciento.

2.5.2.- Realidad de las pymes venezolanas en relación a su productividad

Para Pérez (2010) explica que la realidad del escenario venezolano presenta unas Pymes que han estado paralizadas en lo que a su productividad se refiere, y que, además, demandan una gerencia más activa, innovadora, capaz de enfrentar los cambios y los requisitos competitivos de hoy en día.

Durante varios años diferentes autores, han investigado cuáles han sido los factores más determinantes que han afectado el logro de la productividad que deben alcanzar estas empresas en función de su crecimiento y, como las Pymes han actuado frente a la Globalización, observando las oportunidades y amenazas que se manifiestan en el entorno. Al respecto, cuando se evalúan las acciones y estrategias de estas empresas, se encuentran debilidades ligadas con la cultura organizacional, lo cual involucra los valores, los principios, la ética y la responsabilidad social, así como, aspectos axiológicos empresariales, los cuales quedan establecidos tal y como lo señala Pérez (2010) en las siguientes exposiciones:

- 1.- Existencia de una acentuada desmotivación en el personal que labora en las Pymes, producto de los bajos salarios con respecto al alto costo de la vida.

2.- En las Pymes venezolanas no se aprovecha de manera óptima el recurso de la Internet. Su uso se limita al servicio de correo electrónico, obviando otras posibilidades de rutina ligadas a la agilización de procesos, a través del comercio electrónico, pago de nómina y publicidad mediante páginas web.

3.- Por otra parte, Pérez (2010) asegura que el 76 por ciento de las Pymes en Venezuela, tiene tan solo cuatro trabajadores, mientras que el 24 por ciento de ellas, tiene un número superior a cuatro trabajadores, esto evidencia unas Pymes con un personal recargado de tareas, bajo la premisa de disminuir costos, reduciendo la nómina, pero manteniendo sueldos altos para los directivos de alto rango, que delegan sus funciones de manera opresora a esos pocos empleados.

4.- El outsourcing, por otro lado, es poco usado en las Pymes Venezolanas, pues no es considerada como una inversión sino como un gasto, por el desconocimiento de esta estrategia. Para mejorar esta debilidad se debería observar a las outsourcing no solo como una medida de reducir costos, sino también, para reducir tiempo invertido en actividades operacionales, pues la contratación de empresas externas que se especializan en áreas determinadas, contribuye con el mejoramiento empresarial, y tiene un gran valor agregado.

5.- Según Pérez (2010); hay que añadir que las Pymes deben en lo posible tratar de desarrollar tecnologías acordes a los requerimientos de los productos competitivos del presente y contar con técnicos capaces de saber manejar lo que los procesos de producción hoy requieren.

6.- Así mismo, la competitividad de las Pymes, depende en gran porcentaje de las políticas de servicio que se adopten, del uso de modelos de calidad que sirvan para edificar organizaciones guiadas hacia la productividad y la calidad total.

7.- Es importante también que las Pymes instauren un sistema adecuado de información del grupo de clientes, lo que le permitirá el montaje de sistemas de información sobre diversas áreas de interés en el manejo de las relaciones con éstos. Además, paralelamente, a los adelantos de las nuevas tecnologías de los últimos años, junto con el despliegue de lo que se conoce como el desarrollo de la economía del siglo XXI, deben precisar la

reevaluación de las estrategias empresariales y la manera de insertarse en dichas economías sobre todo en las Pymes.

Para Albuquerque (1997) la impericia del funcionamiento de los mercados, la dificultad para adelantarse a los problemas, la tardía reacción para el encuentro de soluciones, así como el escaso aprovechamiento de las oportunidades, son trabas que consecutivamente han explicado la desaparición de muchas de las pymes del mercado venezolano, con el firme impacto negativo sobre el bastidor productivo, sobre las economías nacionales y la comunidad en general, los cuales, son elementos que alcanzan importancia en el panorama actual.

Ahora bien, para Leone (2010) uno de los componentes principales para que las Pymes puedan adaptarse al modelo de negocio que necesita la nueva economía, es el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). No obstante, esto no es suficiente para garantizar la avanzada en competitividad y productividad empresarial, se necesita recurrir a otras tácticas, como mejorar la capacidad de gestión en el rediseño de novedosas estrategias para aplicar en los mercados, el relevo de las tecnologías de procesos y productos tradicionales fuera de rango, la participación de los miembros de la empresa en la implementación de las nuevas estrategias y la capacidad para responder ante las opiniones de los proveedores y clientes. Estos son algunos factores que deben ponerse en práctica, para lograr los pilares de un modelo nuevo de Pymes, que sea competente para certificar la mejora incesante de la competitividad y productividad en el plano laboral.

De acuerdo con Rodríguez (2007) en este contexto, los activos intangibles, es decir, el recurso humano de la organización, forma parte del mayor valor de las empresas, es decir, vienen a constituir la base para incrementar la competitividad, ya que, el nuevo enfoque empresarial permite una mayor actuación de los proveedores, clientes, entidades de interfase y los propios empleados de la organización en cuestión.

Por tal motivo, las pymes deberán priorizar los mecanismos de acción conjunta, de tal manera, que puedan alcanzar economías de escala, requeridas para permitirles un consono volumen de producción y comercialización para insertarse en los nuevos mercados globales.

Debido a esto, las pymes deben tomar en consideración los factores que inciden en la sustentabilidad de la competitividad. Tales elementos incluyen lograr el uso de las herramientas de gestión moderna, mejorar la calificación del personal, incorporar mayor calidad en los productos, aumentar el valor agregado mediante esfuerzos continuos de innovación y buscar economías de escala, a través de asociaciones en conjunto con otras pymes.

De lo anterior, lo más importante en este contexto, es que se necesita por lo tanto que las Pymes consideren los problemas que tradicionalmente les venían afectando, de tal manera que, se comiencen a solucionar sus limitaciones históricas, realizando esfuerzos para adaptarse a circunstancias desconocidas hasta ahora.

En este contexto, la creación e implementación de estrategias de políticas Públicas para las pymes resulta importante para apoyar es flexibilización. Para González (2008) las políticas públicas destinadas a las Pymes en un ámbito integral, deben estar dirigidas a fomentar el auge del sector, poniendo a su disposición una cantidad de herramientas que coadyuven a las pymes a enfrentar los retos actuales del mundo globalizado, permitiendo los ajustes que se requieran para el mismo.

Ahora bien, para que las implementaciones de las políticas públicas sean exitosas, se requiere del apoyo del sector público y privado, particularmente de las agrupaciones empresariales, que asistan a las pymes y colaboren definiendo las formas de intervención, coordinación, diseño y hasta evaluación de las estrategias necesarias para la efectividad y eficiencia de tales políticas públicas.

CAPÍTULO III

EL CAMINO DE LA FENOMENOLOGIA COMO METODO DE ESTUDIO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DEL SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO EXTRAURBANO.

3.1.- Pistas sobre el sendero metodológico

Según el más importante animador y aplicador de la Teoría General de la Relatividad Einstein (1950) la ciencia consistía en crear teorías. Kurt (1990) en su momento, exponía que no había nada más espontáneo y por consiguiente práctico, que contar con una excelente teoría. Sin embargo, una teoría viene a representar por lo demás, un nuevo modo de ver las cosas y, por lo tanto, no existe un solo modo de verla y entenderla; por el contrario, pueden existir muchos modos diferentes de ver las cosas. En efecto, es de vital importancia la función de construir teorías en el acontecer de la ciencia.

De hecho, la historia del campo epistemológico permite ver en forma clara que los avances más significativos no provienen, ni son producto de investigaciones empíricas, aisladas o mediante la acumulación de experimentos y hechos, sino a través de la elaboración de teorías novedosas. Por ende, la construcción de teorías se convierte en el alma o epicentro de toda investigación.

En este sentido, para llegar a la construcción y formulación de teorías, la investigación estuvo direccionada hacia la lectura de documentos y materiales impresos y obras, a través de la hermenéutica siguiendo la técnica del círculo hermenéutico, tal como lo explica Pascal (1986: 75) que el mismo, “va del todo a las partes y de las partes al todo” ; mostrando un proceso dialéctico, donde no se privilegia una metodología en particular, sino que, se conjuga la presencia de varios modos de encontrar la información. Por consiguiente, lo que se intenta es comprender el objeto de estudio en toda su extensión y profundidad.

Dentro de este mismo contexto, el sendero metodológico que se utilizó estuvo inspirado en el estudio relacionado con el paradigma cualitativo, post estructuralista, bajo el método fenomenológico.

Según Flores (1999) considera:

Que la indagación cualitativa es más propia de las ciencias humanas, pero al mismo tiempo permite comprender racionalmente la vida, la cultura y el acontecer humano sin reducirlo a la simplicidad mecanicista, sin suprimir al sujeto y sin negar la multiplicidad de perspectivas teóricas. (p. 9).

Adicionalmente, el paradigma cualitativo y posestructuralista o Postpositivista logra identificarse con características racionales y con criterios de verdad elaborados sobre una base móvil pero estable a la vez, donde se hace notar, el predominio de la intersubjetividad, en el cual los seres humanos permiten entenderse y ponerse de acuerdo con los demás, acerca del sentido de las palabras y de las acciones que planean y que coordinan entre sí.

3.2.- Discurso epistemológico de los estudios cualitativos

Como se puede observar, el problema fundamental que enfrenta la metodología cualitativa tiene un fondo esencialmente epistemológico, en el cual la discusión gira en torno al conocimiento, la ciencia, y la respetabilidad científica de sus productos, donde se involucra el conocimiento de verdad y las propias leyes de la naturaleza.

De allí, que sobre todo a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, las metodologías cualitativas, cada una en su propio campo y con especificidad bien definida, logran crear conocimientos que son defendibles epistemológicamente y metodológicamente en el acontecer científico nacional e internacional.

De lo antes planteado, Strauss y Corbin (1996) plantean:

Con el termino investigación cualitativa, entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, las emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales, y la interacción de las naciones.(p. 11)

Como puede apreciarse, los estudios cualitativos, tratan de evitar de cualquier forma o manera eso que se conoce como la cuantificación, es decir, sobre los números, y cualquier otra forma de cálculo estadístico; además, siempre se identifican con los hechos y las

personas que estudian para comprender como ven las cosas. Se llega a conocer a la gente en lo personal, en lo individual, en sus luchas cotidianas que encaran y enfrentan en la sociedad. Todos los escenarios y las personas son dignos de tomar en cuenta.

No obstante, los investigadores cualitativos no pueden por lo demás, eliminar sus efectos y emociones sobre las personas que estudian, intentan controlarlos o reducirlos a un mínimo o por lo menos entenderlos cuando interpretan sus datos.

En la misma dirección, Silva (2006) sostiene:

Epistemológicamente la investigación cualitativa se preocupa por la construcción del conocimiento de la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen, la reproducen y la viven. Metodológicamente implica asumir un carácter dialógico con creencias, mentalidades, mitos, prejuicios y sentimientos que son aceptados como elementos de análisis para producir conocimientos sobre la realidad humana. Este tipo de investigación promueve un esfuerzo de comprensión que trata de captar a través de la interpretación y el dialogo, el sentido de lo que el otro o los otros quieren decir con sus palabras o sus silencios, con sus acciones o sus inmovilidades. Es la mirada que devela, si está atenta a esas realidades no documentadas o desoídas. (p. 23).

Vista la cita anterior, el dialogo en esta investigación se convierte en una herramienta de apertura, aprendizaje y de convivencia entre los actores del proceso y, por ende, trata de colocar en suspenso todas las posibilidades y escenarios planteados.

Por ello, el dialogo y la intersubjetividad, así como las opiniones con los espectadores y participantes; especialmente, con aquellos ubicados en posiciones contrarias y divergentes, es como se puede lograr encarar, enriquecer y complementar la percepción, acerca de la realidad.

En función de lo antes expresado, lo cualitativo no se trata, por consiguiente, del estudio de cualidades separadas; en todo caso, se entiende como el estudio de un todo integrado que constituye a la vez la unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es, es decir, una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, entre otros.

De hecho, el investigador en este tipo de investigación puede crear su propio camino de producción de conocimiento con su carga creativa y originalidad, sin estar sujeto a opciones metodológicas, que sean cortapisas para llevar a cabo la investigación planteada.

Aunado a lo anterior, revela que entre los sujetos hay por lo demás, una relación horizontal, que se entiende como un compartimiento de saberes, donde se minimiza o suprime así, los distanciamientos existentes entre los esquemas positivistas, sumidos en una relación vertical, en el cual no es fácil para el investigador producir aportaciones, cambios o rectificaciones de los hechos por él vividos.

Es evidente entonces, que en este tipo de investigaciones tiene como premisa básica el de involucrarse con el sujeto en su dinámica, sin otra pretensión que darle, más allá de la elucidación, una explicación de los fenómenos, en un proceso circular entre lo que quiere decir el hablante y comprender su sentido.

Con referencia a lo anterior, en estos estudios se desarrollan conceptos, ideas y especulaciones partiendo de los datos observados; por consiguiente, el diseño de la investigación es por lo demás flexible. Así mismo, cabe puntualizar, que, en este tipo de metodologías cualitativas, lejos de suponer un proceso de investigación caracterizado por etapas fijas y rígidas, secuencialmente ordenadas y siempre proyectadas, se presenta, resaltando su carácter por lo demás dialéctico y adaptable a las particularidades del objeto de estudio y del contexto en el cual se está abordando.

La perspectiva holística, considera al sujeto como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en que se encuentran. Por consiguiente, las personas y los escenarios no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.

En la misma dirección, Rusque (1999: 24) afirma: “que hace referencia a las experiencias vividas que incluye al mundo de los individuos y las verdades individuales”.

Por supuesto, en el humanismo de la investigación cualitativa, cuando se hace un estudio cualitativo se busca pues, información en detalle de la persona, su entorno, el contexto, se congenia en muchas áreas, se intenta por lo demás, experimentar lo que ellos han sentido, expresado o vivido en sus luchas cotidianas, consigo mismo y con la sociedad, tomando en

consideración sus creencias, y presupuestos. Por lo tanto, privilegiar el sujeto resulta para el paradigma cualitativo una expresión de humanismo.

En la investigación cualitativa todos los escenarios y las personas merecen ser dignos de consideración y estudio. Por ello, ningún aspecto de la vida social es banal, cositero o trivial como para no ser tomado en cuenta. En todo caso, todos los escenarios y las personas a la vez, son similares, particulares y únicos. Son similares, en el sentido de que cualquier escenario o entre cualquier grupo de personas, se pueden hallar algunos procesos sociales de tipo general. Son particulares, debido a que cada escenario es único, y por medio de cada informante, se puede estudiar del mejor modo, algún aspecto de la vida social.

Finalmente, para Martínez (1994; el enfoque cualitativo ordinariamente se usa bajo dos acepciones, en primer lugar, se aborda como una cualidad, y, en segundo lugar, está referida al control de calidad, representada por la naturaleza y la esencia completa del producto.

Por su parte, para la Real Academia (1992), la cualidad, es la manera de ser de un individuo, es decir, aquello que hace a un ser, tal cual es. De lo antes planteado, ésta sección en sentido propio filosófico, es la que se usa en el concepto de metodología cualitativa, no se trata del estudio de cualidades separadas, se trata de un estudio integrado, que constituye el núcleo de análisis, de lo que se está estudiando bien sea, un individuo, una institución social, una firma o un bien determinado.

De esta manera, el estudio cualitativo trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que le da plena razón de su comportamiento y manifestaciones. En resumen, lo cualitativo constituye el todo integrado y, por ende, no se opone a lo cuantitativo, sino que, lo implica especialmente donde considere importante.

Además, el enfoque cualitativo es por su naturaleza dialéctica y sistémica. Dialéctica, debido a que hay una antinomia entre los fenómenos o hechos, es decir, existe una integración a pesar de que son opuestos o contrarios. Así mismo, lo sistémico está referido a la integración de las partes con el todo y viceversa.

3.3.- El carácter fenomenológico como pivote del método de investigación

El método, constituye una aventura, un camino, ensayo, o prueba, es decir, un medio para conseguir un fin. Representa una actividad ordenada de un modo determinado. El método, es un proceso, mediante el cual, se permite comprender la realidad en sus perspectivas de desarrollo. Por ende, el método contiene la estrategia y la táctica.

Para Achig (1986) la palabra método tiene una etimología compuesta por el prefijo Meta que significa: fin, término, destino; y la palabra Odos, que vienen a representar: camino, medio, trámite, vía dirección, sendero. De esta manera, se puede indicar que el método constituye el camino o procedimiento hacia la obtención de un fin u objetivo determinado.

Del mismo modo, Morin, Ciurana y Motta (2003: 17) sostienen que: “el método es un discurso, un ensayo prolongado de un camino que se piensa. Es un viaje, es un desafío, una travesía, una estrategia, que se ensaya para llegar a un final pensado imaginado y al mismo tiempo insólito, imprevisto y errante.

De acuerdo a lo antes planteado, el método no es un pensamiento o una disquisición segura en sí misma, sino, que constituye una búsqueda permanente, un aprendizaje, una reconstrucción continua en el andar por la vida. En pocas palabras, es un andar disipado, para luego, encontrar la libertad. Además, que se disuelve en el caminar. Según Machado (1964: 22) “caminante no hay camino, se hace camino al andar”.

Con esta reflexión, se puede determinar finalmente que el método es una travesía singular irrepetible, es decir, una obra de un ser intelectual que experimenta estrategias para responder a las incertidumbres del devenir diario. El método es, por lo tanto, aquello que se usa para aprender y a su vez es aprendizaje, es aquello que reconoce el saber que forma parte del conocimiento.

Precisamente, el método elemental de todo conocimiento está representado a través de la observación de los datos y los hechos, así como también en la interpretación de sus significados. Por ende, para la ejecución de este trabajo el método que se utilizó fue el Fenomenológico.

De acuerdo con Creswell, (1998) la fenomenología se describe como el significado de las experiencias vividas por una persona o grupo de personas, acerca de un fenómeno. Igualmente, según Martínez (2009: 96) sostiene: “estos métodos son los más indicados, cuando no hay razones para dudar de la bondad y la veracidad de la información y el investigador no ha vivido, ni le es nada fácil formarse ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia por estar alejado de su propia vida”. En este sentido, la realidad cuya esencia depende del modo en que es vivida y percibida por el sujeto, es una realidad interna, personal y propia de cada ser humano.

Tomando en cuenta, Husserl (1962) es una corriente de pensamiento que se caracteriza por centrarse en la experiencia personal, en vez de abordar el estudio de los hechos desde las perspectivas grupales o interaccionales. Ella descansa en cuatro conceptos que son claves: uno, la temporalidad (referida a tiempo vivido), la espacialidad (referida al espacio vivido), la corporalidad (sugiere al cuerpo vivido) y la racionalidad o la comunalidad (relación humana experimentada). Igualmente, considera a los seres humanos que están vinculados con su mundo y con la experiencia vivida y la cual aparece en el contexto de las relaciones con los objetos, personas y otros.

Para el autor, antes señalado, la fenomenología se refiere al mundo de la vida o el mundo vivido, con su propio significado, es decir, que describe los fenómenos ocultos y en particular sus propios significados.

Dentro de este mismo contexto, Aguirre (2013:157) señala que: “lo fenomenológico es una modalidad pertinente para procesar información veraz y sin duda de su objetividad. Se recomienda, ante contextos extraños, con los cuales el investigador no ha interactuado en referencia al objeto estudiado, comprende casos de desviaciones de vida, como puede ser la drogadicción, prostitución o desengaño amoroso”.

Finalmente, Hurtado y Toro (1989:128) sostienen: “que el método fenomenológico, es el método que estudia los fenómenos tal cual como ocurren de manera fiel, como son percibidos por el hombre, lo cual permiten el estudio de los hechos desde el marco de referencia interno del sujeto que vive sus propias experiencias”.

En función de lo anterior, lo fenomenológico busca entender de forma inmediata el mundo del hombre mediante la intuición, lo que lo lleva a datos inmediatos; por lo tanto, se orienta a describir un fenómeno singular cuando descubre en él, la esencia válida, universal y útil científicamente, puesto que en la conducta humana lo que la gente dice y hace, deriva de la forma en que define su mundo.

Este método en esencia, posee características que le permiten diferenciarse de los otros, en el que no deben formularse juicios que se refieren a la realidad objetiva, es decir, que no deben envolver los sentimientos, ya que, se trata de comprender el mundo como el sujeto experimenta internamente, sus experiencias, y con base a ellas, busca el significado, que ese sujeto le da a sus experiencias.

Cabe puntualizar, que la fenomenología no es especulativa, sino descriptiva y reflexiva. No se trata de un mero estudio de casos individuales, sino que empieza con ejemplos y casos concretos como base para el descubrimiento de lo que es esencial y generalizable. La fenomenología no es anticientífica, sino un modo de practicar de forma diferente el significado de ciencia.

En resumen, la fenomenología debe prescindir de todo tipo de teorías, conocimientos, hipótesis, intereses y tradiciones previas para entonces captar el verdadero y auténtico mundo vivido por los grupos objeto de estudio. En todo caso, lo fenomenológico se centra en el estudio de las realidades vivenciales, que son poco comunicables, pero que son determinantes para la comprensión de la vida cotidiana de cada ente en particular o persona o experiencia, es decir, que reconoce que existe un significado de la experiencia vivida.

3.4.- Hacia la sinergia entre el ambienteobjeto de estudio y los informantes clave.

.- Ambiente y escenarios

Precisamente, cuando se trata de ubicar el escenario donde se lleva a cabo el estudio, el investigador no puede formularlo de forma fortuita e imprevista, sino que debe ser mediante un estudio previo para precisar cuál es el lugar más conveniente para efectuar el trabajo planteado.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010:371) señalan: “que el ambiente constituye el contexto o el lugar donde se comenzará a realizar la investigación. Así mismo, el ambiente puede ser tan variado como el planteamiento del problema; y el contexto implica la definición geográfica, que puede variar, es decir, que puede ampliarse o reducirse durante la investigación”.

Por consiguiente, la primera tarea, se trata de auscultar y explorar el contexto que fue seleccionado, lo que significa visitarlo, evaluarlo, para entonces cerciorarse de que es el más adecuado, incluso se puede considerar la relación con el ambiente a través de una serie de reflexiones que contribuyen a resolver cualquier situación que pueda ser objeto de entorpecer el estudio en cuestión.

De acuerdo, con Taylor y Bodgan (1996) el escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses investigativos. Tales escenarios solo aparecen raramente.

En función de la cita planteada, el investigador debe negociar el acceso al ambiente con los informantes, de forma gradual para de esta manera obtener confianza y recoger los datos, que solo a veces se adecuan a sus intereses. Por lo general, no siempre se puede determinar de antemano si se puede ingresar a un escenario para satisfacer sus propios intereses. Puede encontrarse con obstáculos, rémoras o dificultades, no obstante, hay que insistir, que no existe una receta o una guía predeterminada, de cuando se debe ingresar a un escenario. El investigador debe realizar sus mejores esfuerzos para obtener acceso a un ámbito de estudio.

Visto lo anterior, el trabajo se realizó en el lugar donde ocurrieron los hechos, dentro del contexto global y, por lo tanto, no fue objeto de segmentación. En este caso, se trata del terminal Big Low Center, en donde se encontraban ubicadas las seis empresas más fuertes del sector transporte público extraurbano, del estado Carabobo, en relación al número de usuarios que manejan y sus ingresos percibidos, así como, la calidad de servicios que estos ofrecen. Unas con terminales privados en sus lugares de origen o destino, y otras, con tan solo oficinas de ventas, dentro del nombrado terminal de pasajeros.

Resulta pertinente, que los investigadores se abstengan de estudiar escenarios en los cuales tengan una relación directamente participativa, personal, profesional y familiar, es decir, que el investigador no puede estar directamente involucrado en un escenario donde esté relacionado con él mismo, porque es probable que vea las cosas desde un solo punto de vista, o de forma subjetiva, para evitar sus propios juicios de valor.

.- Informantes Clave

En cuanto a los Informante Clave, la descripción de los mismos, está referida a aquellas personas que, por sus vivencias, capacidad de empatizar y relacionarse en el campo, pueden ayudar al investigador, convirtiéndose en una fuente importante de información, a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios.

Para, Taylor y Bodgan (1996: 61) consideran “que los investigadores de campo, tratan de cultivar relaciones estrechas con una o varias personas respetadas, queridas, conecedoras, en las primeras etapas de la investigación”.

En base a lo anterior, los informantes clave, son fuente primaria de información antes, durante y después de la investigación. Los investigadores en los estudios tratan de encontrar personas que le apoyen en el trabajo planteado. Los informantes clave, dan a conocer a los observadores en la comunidad, los presentan, los muestran y le dicen que cosas deben hacer y actuar en el ambiente donde se realizara el trabajo investigativo.

Según Martínez (1994: 56) considera “que es necesario obtener informantes que representen al estudio. También, es importante realizar un sondeo dependiendo de la investigación y del tema que se quiere establecer, así como la cercanía y participación que tenga de ella”.

Por lo antes expuesto, durante la investigación, es necesario que los informantes traten por lo demás, de ser representativos y al propio tiempo brindar la mayor cantidad de información posible de lo que se intenta investigar. Los investigadores esperan que los informantes le orienten y le proporcionen una comprensión profunda del escenario. Aunque los investigadores siempre están en la búsqueda de buenos informantes, es sensato abstenerse de desarrollar relaciones de estrecha amistad con los mismos, para así poder contar con los datos reales sobre el estudio.

Cabe destacar, que los informantes pueden ser variados y, por ende, deben estar ligados con la problemática que se va a estudiar. En la investigación cualitativa no hay criterios, ni reglas firmemente establecidas acerca del tamaño de la muestra, ella va a depender en gran medida de los fines de investigación, la calidad de los informantes y el tipo de estrategia de muestreo usado.

De acuerdo con Patton (1990) sostiene que:

Las muestras teóricas deben ser juzgadas con base a los fines, el fundamento teórico de cada estudio y la estrategia de muestreo empleada para alcanzar dichos fines. La muestra como todos los demás aspectos de la investigación cualitativa debe juzgarse en su contexto. (p. 185).

Como es del dominio público, en la investigación cualitativa, debe tener un diseño flexible, no se puede especificar a priori, el número y ni el tipo de informante, el investigador comienza con una idea general sobre las personas con las que hablará y se entrevistará en el estudio, así como el modo de encontrarlas, no obstante, debe tener una actitud de apertura y de cambio en el curso de la investigación; por ello, no es fácil determinar cuántas personas o informantes claves se van a contar para el trabajo cualitativo.

Por último, el investigador por razones de principios éticos, debe mantener en el anonimato, confidencialidad y reservar los nombres de los sujetos participantes o informantes claves, por tanto, puede utilizar antonomasia, pseudónimos y otros, para de esta manera, mantener discrecionalidad de la fuente en estudio.

Por consiguiente, para la constitución del grupo de informantes importantes para la elaboración del estudio en cuestión, se usó un sistema intencional propuesto por Martínez (1994), en el que explica que los informantes, se escogen de una serie de discernimientos que se consideran convenientes, para tener una unidad de análisis, con la mayor ventaja para los objetivos que se esbozan en el estudio.

Se seleccionaron sujetos claves, conformados por seis (6) miembros, uno (1) por cada empresa; que son piezas importantes a entrevistar dentro de las empresas consideradas en el sector, por la experiencia y conocimiento que poseen en el ramo. Estos informantes clave

estuvieron conformados por dos (2) Propietarios, dos (2) gerentes y dos (2) encargados o supervisores de las empresas respectivas de Transporte público extraurbano, que se encuentran en las adyacencias del Terminal de Pasajeros del Big Low Center de Valencia, ubicado en el Municipio San Diego, a quienes se les aplicaron las entrevistas semiestructuradas y dialógicas, así como la aplicación de los instrumentos respectivos.

Es obvio, que se tomaron en cuenta, las seis empresas más influyentes y competitivas del sector Transporte, dadas sus características peculiares y particulares dentro del mercado, las cuales, les han permitido posicionarse y mantenerse en el staff en los últimos 20 años. Estas empresas están conformadas por: Aeroexpresos Ejecutivos, Expresos los Llanos, Expresos Occidente, Expresos del Mar, Expresos Mérida, Expresos Maracaibo. Rodovías de Venezuela, también es una empresa fuerte en el sector, pero en la actualidad no sale del terminal de pasajeros Big Low Center de Valencia, sino de Caracas.

Esta selección fue realizada teniendo cuidado en su escogencia de tal manera de asegurar que con la información recogida se pudiera ver el objetivo de estudio desde diferentes ángulos y esferas. El escenario donde se llevó a cabo este estudio fue en el terminal de pasajeros del Big Low Center de Valencia, y sus adyacencias. La unidad de análisis estuvo constituida por los propietarios, gerentes y/o encargados de las pymes del sector transporte, más fuertes del mercado y que estuvieran concentradas en el Estado Carabobo, específicamente en el terminal del Municipio San Diego.

3.5.-Integración entre las Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Las técnicas y los instrumentos, así como los procedimientos a utilizar son orientados por el método escogido, aunque básicamente se centran alrededor de la observación participante de la realidad a estudiar y la entrevista semiestructurada con las personas informantes, por lo tanto, hay que describir lo que se va a utilizar, así como su justificación. Cabe destacar, que la metodología cualitativa comprende que el método, así como, las técnicas e instrumentos que se van a utilizar, deben ser algo flexible para que resulte altamente efectivo, pero que también debe estar sujeto a cambios imprevistos e incertidumbres que se presenten en el curso de la investigación.

Para los estudios fenomenológicos, se descartan de forma casi total y absoluta los experimentos basados en el sentido estricto y que se hacen para el conocimiento de las realidades humanas. Para Martínez (1999) resulta muy útil, como procedimientos y técnicas, la observación directa participante, en los eventos vivos y propios de la realidad, pero siempre tratando de no alterarlo con nuestra propia experiencia.

3.5.1.- La Observación Participante.

Para Spradley (1980) sostiene que “la Observación, es una técnica de recolección en la investigación cualitativa de gran relevancia, debido a que ella sirve para abordar el estudio investigativo, desde una perspectiva general”.

Es de hacer notar, que al momento en que se realiza la observación, hay un acercamiento entre el investigador y el objeto de estudio, logrando encontrar significado en cada uno de los elementos que la conforman, es decir, tratando de entender su comportamiento y sus relaciones.

Adicionalmente, Veliz (2006) señala:

Que la observación es una técnica que se debe emplear para relacionar el sujeto de estudio con el objeto, dotando al investigador de una teoría y un método adecuado para que la investigación tenga una orientación correcta y el trabajo de campo arroje datos exactos y confiables. (p. 79).

En la misma dirección, Taylor y Bogdad (1986) plantean:

A la observación como la interacción social entre el investigador y los informantes durante el cual se recogen datos de modo sistemático y no de forma intrusiva.... Por ello, en el trabajo de investigación se identifican los escenarios en los cuales se realiza dicha investigación”. (p. 46).

Cabe puntualizar, que en el momento en que los observadores participantes comienzan un estudio, lo hacen mediante interrogantes, preguntas y significados abiertos, es decir, que, por lo general, no prefiguran y definen la naturaleza y el número de los casos o escenarios informantes que habrán de estudiar.

Como instrumento, se utilizó una hoja de registro, para poder plasmar los resultados de las observaciones realizadas por el autor, con respecto al tema investigado.

3.5.2.- Entrevistas a Profundidad

La entrevista, viene a representar otra técnica; es una conversación que tiene una estructura y propósito determinado. En el estudio cualitativo la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado y desmenuzar y develar los significados de sus experiencias.

Según Taylor y Bodgan (1996) las entrevistas son encuentros face to face entre el investigador y los entrevistados. Estos encuentros están encaminados, a vislumbrar las opiniones que poseen los informantes, sobre algunas circunstancias o rutinas, lo cual lo expresan, a través del lenguaje y el dialogo.

De lo planteado, la entrevista se basa en un dialogo espontaneo y la interacción que se va generando entre el investigador y los informantes. En tal sentido, se va conformando una imagen basados en su lenguaje, tono de voz y expresiones corporales. Todo este proceso sirve para definir, problemas, guiar perspectivas, elucidar términos, construir criterios y crear juicios entre otros.

De acuerdo con Steinar (1996: 6) definen que: “el propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo de la vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos”.

El autor agrega, además, una serie de elementos que requieren la comprensión de una entrevista cualitativa entre los que destaca: el mundo de la vida, el significado, cualidades, descripciones, especificidades, ingenuidad propositiva, focalización, ambigüedad, cambio, sensibilidad, relación interpersonal y experiencia positiva. Como es de esperarse, en la entrevista deberá estructurarse en sus partes esenciales para obtener la máxima colaboración y lograr mayor profundidad en la vida del sujeto.

Se realizaron entrevistas a profundidad, a los informantes claves seleccionados. Se utilizó, además, como instrumento, una guía de manera semi estructurada, con carácter dialógico; la cual se aplicó primeramente a un número reducido de propietarios, gerentes y supervisores de las pymes del sector transporte, con el objeto de revisar los resultados de la

prueba piloto, y hacer redefiniciones y correcciones pertinentes, para luego aplicarlo de forma definitiva, a los informantes seleccionados.

La realización de estas entrevistas se llevó a cabo a través de varios encuentros en el terminal de pasajeros del Big Low Center, en sus tiempos libres, a manera de propiciar un dialogo espontaneo, dejando que los informantes pudieran hablar libremente, y así poder captar la mayor cantidad de datos.

La forma de contactarlos fue a través de las oficinas de despacho, oficinas administrativas, andenes y talleres donde estos trabajaban, en un ambiente cargado de muchas funciones de tipo administrativo y de tiempo reducido para otras tareas que no estaban listadas en sus rutinas diarias.

En varias oportunidades, hubo que pautar otra cita para otro día con los informantes, ya que, no llegaron a la hora estipulada, olvidaban el compromiso adquirido o les surgía una reunión o algún otro problema de última hora.

Otra peculiaridad es que, para ciertos aspectos de la entrevista, algunos de los entrevistados prefirieron detener la grabación, así como, otros no permitieron grabar. Cuando era necesario dejar constancia por escrito, como en el caso de las cartas asociativas, algunos mostraron rechazo, para escribir con su propio puño y letra las respectivas relaciones

Durante la entrevista, se hizo énfasis en el análisis de las conversaciones sostenidas con los informantes, ya que, el uso del lenguaje adquiere mucha importancia en el estudio de la gestión del conocimiento. Ello requiere una fuerte atención sobre el lenguaje, grabación de las conversaciones, descripciones de grupos de las escenas de interacción, identificación de los conocimientos de sentido común usados por los sujetos estudiados y por el investigador para comprender el sentido de las acciones de los sujetos.

3.5.3.- Artículos de prensa.

Por otra parte, se contó con material histórico, es decir, artículos referidos al desenvolvimiento que han tenido las empresas de transporte en los últimos años, producto de los cambios y políticas Públicas aplicadas por los entes gubernamentales, a manera de

poder constatar las respuestas dadas a conocer por los entrevistados y las consecuencias de dichos procesos cotejados en el entorno o nicho de mercado estudiado. Se tomaron artículos desde el año 2003 hasta la actualidad. Esta técnica es clave para los estudios de grupos vinculados al sector.

De acuerdo con Visilachis (2003) expone lo siguiente:

El estudio de la manera en que los medios de prensa categorizan a los individuos y a su acción social, determinan a los sujetos activos y pasivos de la misma, explican los procesos y, les atribuyen causas y significados de extrema importancia, en razón de que esos medios elaboran estructuras de conocimiento que, como otras, incluyen secuencia de acciones, roles, definición de responsabilidades, de culpas, de derechos y de obligaciones. (p.55).

Como instrumento se realizaron resúmenes, donde se plasmaron los abordajes más significativos con respecto al material histórico, que se utilizó para confrontarlos con los resultados dados a conocer por los entrevistados, a fin de entender la relevancia de los mismos para las empresas transportistas.

3.5.4.- Cartas asociativas.

Para completar la información recolectada a través de las técnicas ya mencionadas, se utilizó una técnica de métodos asociativos como lo es la carta asociativa, propuesta por Abric (2001) en el cual esboza que este método es importante, ya que, el carácter espontáneo y la dimensión proyectiva de esa producción permite de alguna manera, tener acceso fácil y rápido a los elementos que conforman el universo semántico del término o del objeto de estudio.

Estos consisten en que, a partir de un término inductor, se le pide al entrevistado, que produzca todos los términos que él cree deberían estar asociados, con una excelente gestión de conocimiento en las pymes del sector transporte, así como la competitividad sana en las mismas.

En cuanto a los instrumentos que se tomaron en consideración para la evaluación de los datos aportados por los informantes, se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas, a partir del cual elaborarían las respectivas relaciones con los ejes temáticos abordados en la investigación.

En este particular, y de acuerdo con Bisquerra (1989: 88) sostiene que:“los cuestionarios de preguntas abiertas, consisten en un conjunto más o menos amplios de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, características o variables que son objeto de estudio”.

En función de lo anterior, en la investigación cualitativa, los cuestionarios abiertos buscan valorar la subjetividad de los informantes a través de preguntas, los cuales necesitan de una cuidadosa planeación, por la dificultad que se presenta a la hora de tomar en cuenta la evaluación.

Para el presente estudio, se consideró pertinente, que a partir de cada término inductor, asociado a la gestión del conocimiento y la competitividad en las pymes transportistas, el informante llenara una matriz con cuatro palabras asociadas al mismo, es decir, en los primeros cuatro rectángulos el entrevistado debía colocar palabras que según su opinión consideraba estaban relacionadas con el deber ser de la gestión del conocimiento en las organizaciones transportistas y la competitividad de las pymes del sector transporte, a seguir, debía hacer lo mismo, pero partiendo de la relación establecida entre la palabra que colocó en cada uno de los cuatro rectángulos y el término inductor, para eso contaría con dos rectángulos más, y así, la nueva palabra que debía colocar estaría relacionada tanto con la palabra del primer rectángulo, como con el termino inductor. (ver anexo número C)

Para cada término inductor el informante elaboró una carta asociativa, es decir, que, tanto para la Gestión de Conocimientos como para la Competitividad de las Pymes, se elaboraron cartas asociativas diferentes. A partir de allí, se desglosaron las cadenas asociativas o relaciones de palabras útiles para redimensionar los distintos significados de la gestión del conocimiento como impulsor de la competitividad en las pymes del sector transporte.

Finalmente, se procedió a la ordenación de los términos por cada grupo de informantes que esbozaron las matrices relacionales o cartas asociativas (Ver anexo número D); utilizando de igual forma, el criterio de la estructuración de los núcleos centrales usados anteriormente, en la categorización de las entrevistas y, en función de lo expuesto por cada grupo de informante, para lo cual se desglosaron tres dimensiones por cada termino inductor.

Es de hacer notar que, una vez que se desarrolló el cuestionario, todos los datos se revisaron en función de su contenido, y en consecuencia se codificaron para que respondieran a las categorías identificadas. Este proceso de *codificación*, es por demás, un proceso que no resulta nada sencillo, debido a que, en primera instancia, hay que definir el código más indicado, debido a que el investigador puede que no logre comprender con exactitud el significado de los datos, por lo tanto, se recomienda darle varias lecturas al material, para advertir los matices contenidos en ciertos segmentos de los datos recogidos, antes de desarrollar el esquema de codificación definitivo.

Una vez elaborado el sistema de codificación, se pasa a la *categorización*; según Martínez (1994:73) expresa que: “se trata del análisis e interpretación del contenido, es decir, categorizar es clasificar, o conceptualizar con un término o expresión que sea claro o inequívoco el contenido de cada unidad temática”.

Como se puede observar, la categorización, por ende, constituye el análisis e interpretación de los contenidos los cuales no son actividades mentales, separables o segmentadas, sino, que forman parte de un todo. Así mismo, el investigador en el proceso de categorización, debe hacer un esfuerzo de sumergirse mentalmente, del modo más intenso posible, en la realidad allí expresada, es decir, que debe tener una actitud de reflexión vivida para comprender lo que ocurre en ese fenómeno.

Para el proceso de la categorización, se utilizó el método propuesto por Martínez (1994), que consiste en escribir de forma exacta en una tabla, las entrevistas elaboradas por el investigador a sus informantes claves. Allí, en los dos tercios derechos se presentan las transcripciones detalladas, con las líneas enumeradas, para ayudar a la ubicación de la información y, poder obtener las referencias de los datos recogidos, se subrayaron las frases y palabras claves, que ayudaron a la creación de las categorías, luego, la expresión identificada, se colocó en el tercio izquierdo de la tabla de categorización (Ver anexo B).

Este paso se aplicó para la categorización tanto de entrevistas realizadas a los Dueños o Propietarios de las empresas transportistas, como a los Gerentes o Administradores de las mismas y Encargados o Supervisores de las empresas seleccionadas.

A seguir, se procedió a enumerar todas las categorías identificadas en las entrevistas e inmediatamente se agruparon en núcleos categoriales, como macro categorías, ya no referidas a cada uno de los informantes claves en particular, sino al sector transporte en general. El procedimiento de categorización y de clasificación de la información sirvió de apoyo para la estructuración de los núcleos centrales, que conformaron los factores claves para la realización del discurso.

3.6.- Una aproximación hacia el análisis de la información.

Como puede observarse, en la investigación cualitativa, la información, se presenta como materiales narrativos poco estructurados. Verbigracia, la transcripción literal del diálogo, entre el entrevistador e informantes en los estudios fenomenológicos. En este sentido, el análisis, representa una actividad ardua e intensa, que requiere de astucia, creatividad, sensibilidad conceptual y entrega al trabajo en cuestión. Por ello, en este tipo de análisis, por lo general, no es de carácter lineal, y, por ende, resulta más complejo que el análisis cuantitativo pues, es menos estandarizado, y depende menos de fórmulas, modelos, y tendencias estadísticas y matemáticas.

Obviamente, que con el análisis en la investigación cualitativa constituye un procedimiento donde emergen categorías, temáticas, definiciones, dentro del ámbito de lo que se estudia. En esta fase de la investigación se estructura la información recogida a través de diferentes instrumentos usados por el investigador, dando origen a categorías, relacionadas con el contexto del estudio.

De modo que, para analizar la información se deben desarrollar diferentes fases, en primer lugar, se desarrolla la codificación y categorización, que se refiere al análisis del contenido de la información recogida, a través del instrumento respectivo, ella se corresponde mediante la repetición y contabilización de palabras, y por último se realiza la contrastación y reflexión o interpretación de los datos, para luego concluir con la teorización.

Para Polit y Hungler (2003) sostienen que:

Para el análisis de la información, resulta una tarea formidable, en particular desafiante para el investigador, por tres grandes razones principales. Primero, no hay reglas sistemáticas para analizar y presentar los datos, este es por lo menos uno de los motivos, en el cual algunos críticos, describen a los métodos cualitativos como blandos. En segundo lugar, este aspecto se hace desafiante, por cuanto, el investigador debe organizar y dar sentido, página a página del material narrativo. Tercero, el reto final es la necesidad de reducir y simplificar los datos, que habrán de incluirse en el informe de investigación. (p. 547).

Por las razones anteriores, en el análisis de los datos, de la investigación cualitativa, existe un gran volumen de información la cual se debe fundamentar, sintetizar, reflexionar y, por último, interpretar o hacer hermenéutica sobre la misma.

En este sentido, una vez que se realizaron las entrevistas, se hizo necesario proceder a transcribirlas de forma completa y detallada, sin dejar de lado ningún detalle. Luego, esa información paso a ser procesada, iniciando por la revisión constante de las transcripciones, así como la sesión de audiencia de las conversaciones grabadas, esto para captar el mayor número de aspectos y elementos que en un primer momento no parecían tener importancia y que en las vistas consecutivas se consideraron podrían resultar importantes, como factores claves para enriquecer la información y los datos estudiados en la investigación.

De acuerdo con Martínez (1994) en la práctica, cada revisión del material es útil para ir desmenuzando y haciendo anotaciones, subrayando nombres, verbos, adjetivos, adverbios o términos significativos que tienen mayor poder descriptivo, colocando símbolos pictográficos o números, elaborando esquemas de interpretación posibles, diseñando y creando los conceptos de forma constante.

Una vez que la información fue ordenada y sistematizada, libre de repeticiones y aspectos irrelevantes, se pasó a la categorización del discurso. La categorización consiste en, construir unidades temáticas a través de un término o expresión que pueda distinguirla o describirla. Se utilizó la técnica denominada por temáticas o categorías.

Esto requiere de un gran esfuerzo, se necesita sumergirse totalmente en el material transcrito, apartar toda idea preconcebida o prejuicio que se pueda tener al respecto y, alejar

lo que no emerja de la descripción protocolar; para evitar, tal y como lo expone Martínez (1994: 70), reafirmarnos en nuestras viejas ideas.

Para hacer los procesos de categorización realidad, se usó el modelo de matriz propuesto por Martínez (1994) que consiste en transcribir las entrevistas y descripciones en los dos tercios derechos de la página, dejando el tercio izquierdo para la categorización, recategorización y anotaciones especiales.

El método utilizado en la categorización es el propuesto por Martínez (1994) en donde se busca explorar a fondo un caso bien elegido, estructurando toda la información, luego se integra a esa estructura la información de un segundo caso, y así sucesivamente hasta llegar a un estadio que el autor llama punto de saturación, en el cual todos los casos que se van añadiendo no aportan básicamente nada nuevo.

Una vez que se establecieron y organizaron las categorías, el objetivo que se perfilo como posterior a este paso, fue lograr, uno de los tres niveles para su teorización, estos son presentados por Martínez (1994), Nivel uno, Descripción normal, Nivel dos, Descripción Endógena, Nivel tres, teorización Original. Este estudio, estuvo dirigido en el segundo nivel, aquí la categorización y el análisis, así como el esquema organizacional, los enlaces y algunos idilios entre las categorías se desplegaron partiendo de la información de los propios datos. Luego, la interpretación final, se hizo con las teorías expuestas en el marco teórico.

Para darle mayor fiabilidad al estudio, se realizó posteriormente la triangulación de datos, en donde se plasmaron las perspectivas de los tres distintos tipos de informantes claves en cuanto a las distintas categorías o datos aportados por cada uno de ellos, con la finalidad de reducir replicaciones y suprimir la incertidumbre del caso y sesgo de las unidades de análisis.

3.6.1.- Teorización o hallazgos de la investigación.

De acuerdo con Martínez (2009) señala que:

La teorización, constituye el corazón de la actividad investigativa, la descripción de la misma, de su proceso y de su producto, es decir,

que se produce la estructura o síntesis teórica de todo el trabajo, lo que nos revela que es la verdadera investigación. (p. 104).

Dentro de este mismo contexto, para Creswell (1994) la teorización constituye el perfeccionamiento de la contrastación. Trata de integrar en un todo coherente y lógico los resultados hallazgos, de las investigaciones que se están realizando mejorándolas con los aportes de los autores citados en el marco teórico referencial.

Para Martínez (1999) expone que: la teorización determina el pedestal del trabajo investigativo... Un excelente estudio, no puede manifestarse solo a nivel empírico, pues no sería una investigación en esencia. Para Martínez, la ciencia se basa en fundar teorías.

Finalmente, para Polit y Hungler (2003) plantean que:

En los estudios cualitativos y la interpretación son virtualmente simultáneos, esto es, que el investigador interpreta los datos, al mismo tiempo que los categoriza, realiza un análisis de contenido o temáticos y los integra con los temas en un campo unificado. Los esfuerzos por validar el análisis cualitativo son también esfuerzos por validar información, por lo tanto, en los estudios cualitativos, el significado de los datos fluye del análisis. (p. 557).

Vistas las citas planteadas, y en función del estudio abordado, la teorización, se realizó con el fin de estructurar una imagen representativa o modelo teórico, que establezca una auténtica teoría, para obtener una configuración del fenómeno estudiado, que le dé sentido a los componentes de todo del estudio, y que sirva de apoyo para mejorar la problemática observada en el ambiente transportista, a manera de buscar soluciones óptimas que impulsen a la competitividad del sector, partir de la gestión del conocimiento y para mejorar la rentabilidad de dichas empresas a la vez que cumplan con las demandas sociales y su responsabilidad social, con el ambiente y la comunidad.

3.6.2.- La triangulación de los datos.

De acuerdo con los estudios realizados, los datos que brindan los informantes pueden variar de muchas maneras. Algunos de ellos pueden decir y aproximarse a la verdad,

otros pueden entender la realidad a su manera y al propio tiempo, omitir una información o datos que pueden resultar importantes para el estudio y otro sector pueden tener una visión totalmente distorsionada de la realidad.

Por consiguiente, la triangulación, constituye un procedimiento indispensable cuyo uso requiere de una habilidad por parte del investigador, para garantizar el contraste de las percepciones que conduzcan a interpretaciones consistentes y válidas.

Según Yuni (2005) consideran que:

La triangulación consiste en combinar enfoques teóricos, procedimientos y estrategias metodológicas, resultados obtenidos por diferentes instrumentos o interpretaciones efectuadas por distintos observadores o por varios de estos procedimientos que pueden ser utilizados simultáneamente. (p. 177).

De lo antes planteado, la triangulación es la acción y el cruce de toda información pertinente al objeto del estudio surgido en una investigación por medio de los instrumentos correspondiente y que constituyen la estructura del resultado de la investigación.

De acuerdo con Sarabia (2013: 84) plantea que “la triangulación es el procedimiento imprescindible cuyo uso requiere de la habilidad por parte del investigador para garantizar que el contraste de las diferentes percepciones conduzca a interpretaciones consistentes y válidas”.

De igual manera, Denzin (1994) y Pattom (1990) llaman triangulación a la combinación de un estudio único de distintos métodos o fuentes de datos. En efecto, la triangulación suele ser concebida como un modo de protegerse de las tendencias del investigador y de confrontar y someter a control recíproco y los relatos de diferentes informantes.

Por consiguiente, la triangulación es sin duda, una herramienta que permite cruzar, contrastar y corroborar la información con la de otros, así como la recogida en tiempos diferentes a través de métodos, fuentes, datos, entre otros.

Existen varios tipos de triangulación: triangulación de métodos y técnicas que consiste en el uso de múltiples métodos o técnicas para estudiar un problema determinado. 1.- Triangulación de datos, requiere de una variedad de datos para realizar los estudios

provenientes de diferentes fuentes de investigación.2.- Triangulación de investigadores, en el cual participan diferentes investigadores o evaluadores con formación, profesión y experiencia diferentes.3.- Triangulación de teorías consiste en emplear varias perspectivas para interpretar a un mismo conjunto de datos.4.- Triangulación interdisciplinaria en el cual se invocan múltiples disciplinas a intervenir en el estudio o investigación en cuestión.

En el presente trabajo se realizó la triangulación de los datos a manera resumir la información aportada por cada grupo de informantes claves (Propietario, Gerente y Encargado) seleccionados, a manera de obtener una conclusión o primer acercamiento sobre cada problemática que afecta a las pymes del transporte. Dicho esquema, conllevó posteriormente, a la elaboración de los principales núcleos identificados partiendo de las categorías y subcategorías identificadas en las entrevistas realizadas, para comprender las distintas formas de gestión del conocimiento que se desarrollan en las pymes transportistas.

CAPÍTULO IV

APROXIMACIONES INTERPRETATIVAS DEL ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA IMPULSORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES TRANSPORTISTAS.

Este capítulo, se utilizó como base para la estructuración del discurso y la identificación de los núcleos centrales, resultantes de las entrevistas y las cartas asociativas realizadas, así como, las distintas teorías que se usaron para darle argumento y explicación a los objetivos del estudio en cuestión.

4.1.- Objetivo 1. Comprender las distintas formas de gestión del conocimiento que se han desarrollado en las pymes del sector transporte público extraurbano.

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió a la codificación, categorización y triangulación de los datos, es decir, al ordenamiento e interpretación de los resultados arrojados en las entrevistas, donde se pudieron apreciar algunas orientaciones de la organización y el desarrollo de la gestión del Conocimiento, en las Pymes del sector transporte.

A seguir, se elaboraron los diferentes esquemas, donde se resumieron los resultados en núcleos centrales (NC), partiendo de las categorías y subcategorías identificadas en las entrevistas realizadas a los informantes, para comprender las distintas formas de gestión del conocimiento que se han desplegado en las pymes del sector transporte.

Cuadro 3
Triangulación de los Datos

NUCLEO	Dueños o Propietarios	Gerentes	Supervisor o Encargados	Interpretación de preguntas
1.- Depresión de las Pymes del sector transporte	1.- Innumerables Problemas 2.- Sector Transporte, Sector Deprimido.	1.- Sector Transporte decaído 2.- Problemas de las Pymes del Sector transporte	1.- Problemas en las Pymes que llevan al colapso 2.- Profunda Crisis del transporte en la actualidad	<u>Principales problemas del sector transporte:</u> Falta de importación de vehículos, carencia de materias primas, de repuestos, falta de personal preparado, distorsionadas políticas públicas y de financiamiento, competencia desleal, vías en mal estado, boleto regulados, impuestos elevados, renovación de rutas y horarios, crisis económica general, corrupción en peajes, falta de cultura propia, inseguridad, inexistencia de Dólares preferenciales para el sector, carencia de motivación para inversión, sector dirigido por elites y familiares, administración rutinaria, uso básico de tecnologías e inexistencia de selección de personal de forma rigurosa.
2.- Conocimientos Empíricos	1.- Conocimientos basados en la experiencia 2.- Conocimiento Tácitos o Empíricos.	1.- Se destacan en habilidades y destrezas 2.- Personal desarrolla su practica (efectiva), basada en experiencias prácticas.	1.- Las competencias se basan en la experiencia 2.- Poseen habilidades y destrezas empíricas.	<u>Habilidades y destrezas que manejan los miembros de las Pymes.:</u> Se destacan en atención al público, mecánica, calidad de servicio, empresas familiares que usan el internet para: email, búsqueda de información, control de ingresos y egresos, reparación de unidades, sistema de inventarios, conocimientos de generación en generación, outsourcing (contable, abogado, seguridad).
3.- Cultura basada en la filosofía del dueño	1.- Cultura basada en la filosofía del propietario	1.- Cultura regulada por el patrono	1.- La cultura esta basada en buenas relaciones entre	<u>Describir la cultura organizacional de las Pymes:</u> No existen departamentos calificados, no existe entrenamiento de personal, no existen vacaciones colectivas

(Cont)

NUCLEO	Dueños o Propietarios	Gerentes	Supervisor o Encargados	Interpretación de preguntas
4.- Conocimiento explícito sencillo basado en rutinas diarias normales por departamentos	1.- Rutinas diarias normal 2.- Diariamente se verifica todo	1.- Rutina diaria resumida al traslado de personas 2.- Rutinas diarias: no hay mucho que contar	1.- Las rutinas se llevan a cabo por departamentos o niveles 2.- La rutina de trabajo es sencilla	<u>Rutinas diarias de operaciones de los miembros de la organización:</u> resumidas a venta de boletos, almacenamiento de información (listines), reportes de averías, reportes de ganancias y pérdidas diarias, ordenación de documentos, pago de sueldos y salarios por semana, verificación de encendido de vehículos, cheques de gasoil, fluidos de la unidad, turnos, limpieza, dinero de compra de repuestos, y bancos, inversiones, seguros, embalaje de mercancías, traslado de personas, toma de fotos para abordar la unidad, entre otros.
5.- Aprendizaje Práctico y grupal	1.- Aprendizaje práctico y de grupo 2.- Proceso de aprendizaje por ensayo y error	1.- Aprendizaje por ensayo y error 2.- Aprendizaje fruto de la pericia	1.- Aprendizaje basado en costumbres 2.- Aprendizaje por experticia y prácticas laborales.	<u>Ruta de aprendizaje organizacional en las pymes del sector transporte.:</u> Se aprende de los propietarios y empleados de mayor experiencia, por ensayo y error y de forma práctica y grupal.
6.- Uso de tecnologías básicas.	1.- Tecnología normal 2.- Tecnología usada en casos puntuales en unidades y	1.- Tecnología Habitual 2.- Resumidas al uso de computadoras y	1.- Basadas en internet 2.- Tecnología sencilla.	<u>Herramientas tecnologías que se utilizan en las Pymes:</u> Las más usadas son la internet, herramientas eléctricas y neumáticas, teléfonos inteligentes, tablets, micrófonos a bordo de las unidades, televisión, GPS, fotocopadoras, Bluray, equipos de lunch,

(Cont)

NUCLEO	Dueños o Propietarios	Gerentes	Supervisor o Encargados	Interpretación de preguntas
7.- Apoyo del Estado	1.- Gobierno debe crear políticas públicas 2.- El transporte es un problema de estado	1.- Gobierno encargado de velar y regular las pymes del sector. 2.- El estado encargado de garantizar el curso del sector.	1.- El estado debe apoyar al sector transporte El estado debe acompañar a las labores de las pymes del sector transporte.	<u>Importancia del apoyo del gobierno:</u> El estado debe regular precios, gasolina, licencias, de conducir, permisos de viajes, seguros, rutas y horarios, importación de vehículos, dólares preferenciales, financiamiento, pago de impuestos, desarrollo de empresas, regulación de repuestos, publicidad, ayudas sociales, fija concesiones. Se trabaja en torno al mandato del gobierno, sector estratégico en el desarrollo nacional.
8.- Estrategias variadas (diferenciales) para mantenerse en el mercado	1.- Las estrategias de la empresa son iguales a la de la competencia 2.- Estrategias de diferenciación	1.- Estrategias que permitan mantenerse en el mercado 2.- Estrategias como ventaja competitiva.	1.- Hacen con las estrategias "de tripas corazonas" 2.- Estrategias variadas basadas en automatización, políticas de negociación con proveedores y mejorar la rentabilidad con promociones).	<u>Estrategias usadas por las empresas competitivas del sector transporte:</u> Repotenciar unidades que están operativas en el mercado, diferenciación, calidad, tipo de servicio a bordo, puntualidad, limpieza e higiene, estrategias resaltando fortalezas y minimizando debilidades, así como estrategias aprovechando las oportunidades del mercado y apaciguando amenazas, publicidad atractiva, mantener unidades en buen estado, cambios de uniformes, mejorar infraestructura, sucursales, imagen corporativa, nuevas rutas, horarios, nuevos

(Cont)

NUCLEO	Dueños o Propietarios	Gerentes	Supervisor o Encargados	Interpretación de preguntas
<p>9.- Captación de personal: familiar y rotación mínima de personal, no calificado.</p>	<p>1.- No tienen un manual para seleccionar al personal, por lo general se hace por recomendaciones, experiencias y parentesco familiar</p> <p>2.- Captación diversa pero no calificada. Rotación variada.</p>	<p>1.- Rotación mínima, integrantes familiares de las empresas en cuestión.</p> <p>2.- Los miembros de la empresas van de generación en generación. La rotación es prácticamente nula.</p>	<p>1.- Familiares y amigos tienen la primera opción para participar como miembros de las empresas</p> <p>2.- La captación se hace por recomendación de familiares y amigos. La rotación es mínima.</p>	<p><u>Políticas de captación de personal y rotación del mismo:</u> familiares y amigos, Rotación de personal mínima, en algunos casos personas externas, rotación alta para choferes, colectores, despachadores, oficinista encargada de venta de boletos.</p>
<p>10.- Gestión del conocimiento para innovar nula pero en agenda</p>	<p>1.- Conocimientos elevados pero no suficientes para invertir</p> <p>2.- No existe capacidad para innovar</p>	<p>1.- Nula, pero no deben quedarse de brazos cruzados</p> <p>2.- Innovación Nula.</p>	<p>1.- Creatividad y conocimiento es una aspiración</p> <p>2.- Esperanzas para recuperar al sector.</p>	<p><u>Perspectivas de la gestión del conocimiento como fuente de innovación.</u> No existe innovación; crisis económica que impide invertir en investigación y desarrollo, conocimientos insuficientes, creatividad solo para mantenerse en el mercado, se debe crear cultura de emprendimiento, se debe recuperar el sector, innovaciones pendientes, estrategias de alianza con el estado,</p>

Fuente: Elaboración propia (2018).

En base a lo anterior, se detectaron fuertes problemas en estas empresas, para lo cual se dividió la estructura de los resultados arrojados por las entrevistas en dos partes, es decir, problemas ligados a las variables externas como: inflación, devaluación, cierre de importaciones, impuestos, legislaciones, relacionados con los factores económicos, políticos y sociales que vive el país, mientras, por otro lado, se evidenciaron también fallas internas ligadas a la Gestión del conocimiento, la cual han desencadenado otras fallas en la estructura interna de estas pymes transportistas, tales como: carencia de identidad propia, uso de tecnologías básicas, fallas en las estrategias aplicadas en el sector y carencia de innovación. Estas problemáticas, se pueden corregir con acciones efectivas a través del tiempo, y con una verdadera función de emprendimiento que ayude a las Pymes a gestionar el conocimiento e impulsar su competitividad en el mercado. A continuación, se exponen los diferentes núcleos centrales (NC), que parten de las distintas categorías analizadas a partir de las entrevistas y la triangulación de los datos.

4.1.1- Causadas por las variables externas.

4.1.1.1.-Núcleo: Dificultades en la Pymes del sector transporte

Figura 9

Dificultades en las Pymes del transporte.

Núcleos Centrales Identificados en las Entrevistas

111

Fuente: Elaboración propia (2018)

Las pequeñas y medianas empresas en general, conocidas también con el acrónimo de (PYMES), son unos tipos de empresas con características distintivas y tienen dimensiones con ciertos límites de trabajo financiero, prefijados por el estado. Por lo tanto, las Pymes son agentes con culturas, intereses propios y un espíritu emprendedor independiente, con una alta permanencia en el mercado, por sus peculiaridades; los cuales en muchos casos logran desplazar del mercado a las grandes empresas por su capacidad para adaptarse rápido al entorno.

De acuerdo con Pérez (2010); las pequeñas y medianas empresas cumplen un papel importante en la economía de todos los países, ya que, ofrecen entre el 70 por ciento y el 90 por ciento de empleo en el sector, asistiendo con productos individualizados en contraposición de las grandes empresas que se vuelcan a producir grandes estandarizados.

Desde esta perspectiva, existen actividades productivas donde es mejor trabajar con corporaciones pequeñas por su versatilidad y agilidad en el mercado, siempre y cuando se integren las tecnologías y el desarrollo de los medios de comunicación, las cuales traen ventajas y oportunidades para las Pymes, en el mundo globalizado.

En este sentido, las pymes transportistas, son empresas relativamente pequeñas, que laboran en un medio turbulento, en donde se generan fallas internas, asociadas a las

variables del entorno las cuales les produce dificultades en sus rentabilidades. Así mismo, por ser empresas pequeñas, no están preparadas tecnológicamente, con los nuevos avances que se suscitan en el medio, quedando muchas veces arropadas por otras organizaciones y cooperativas de distintos tamaños, tales como: empresas de camionetas, taxis, transporte de turismo privado, entre otras; las cuales ofrecen servicios más personalizados y utilizan tecnologías publicitarias con más ahínco, a saber: páginas web, uso de redes sociales y vehículos no estandarizados; dándose a conocer mejor en el mercado, y tomando participación en el mismo.

No obstante, con relación al amoldamiento de estas empresas en el segmento atacado, estas pymes presentan ciertas ventajas, ya que, gracias a sus estructuras pequeñas, tienen la posibilidad de especializarse en cada nicho, ofreciendo un tipo de atención directa y mejorando su capacidad comunicativa. Aunque, es importante acotar, que, debido a los factores externos, en los últimos tiempos, estas empresas se han visto afectadas, aún a pesar de estar formadas por estructuras planas y sencillas, mostrando una carencia de planificación; pues, en su mayoría son empresas familiares, con personal poco preparado, que trabajan en base a la experiencia y la intuición, lo cual los ha ayudado en muchas circunstancias, pero, los ha dejado mal paradas, en otras tantas.

Por otro lado, las empresas transportistas, están padeciendo desde hace algún tiempo la crisis económica que enfrenta el país, y aunque han podido adaptarse a los cambios del entorno, sus acciones y procesos los han realizado con gran dificultad; dado que las estrategias utilizadas han estado encaminadas a sobrevivir, más que a liderizar el mercado. De modo particular, las Pymes del transporte deben analizar el mercado objetivo, identificando las oportunidades del negocio, tamaño, composición, licencias concedidas por el gobierno y perspectivas de crecimiento, lo cual conllevaría a la innovación; no obstante, esto constituye otra piedra de tranca en el sector, por la falta de incentivos de algunas empresas y frente a la situación de incertidumbre que se vive en estos tiempos.

Por lo antes planteado, se deben examinar las características de los clientes, detectar mercados antes no explorados, evaluar la competencia, verificar nuevos patrones de consumo y evaluar, aunque sea con el apoyo de empresas outsourcing, los pronósticos de demandas y ventas futuras. De este modo, las Pymes podrían prepararse para los ajustes

futuros, haciendo su mayor esfuerzo, tal y como lo planteó uno de los gerentes en su entrevista, minimizando debilidades y amenazas, para maximizar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que le ofrece el medio.

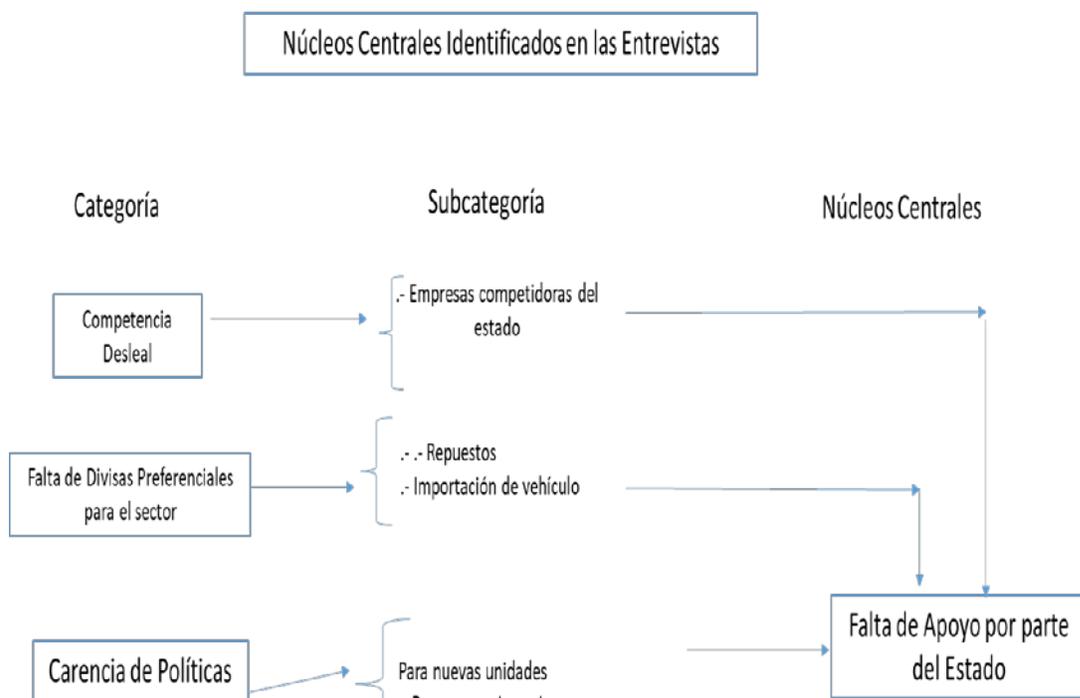
No hay que olvidar, tampoco, que cada país tiene sus propias características, grupo de trabajo y desarrollo. Bajo esta perspectiva, en el caso de Venezuela, y de acuerdo con las entrevistas realizadas las Pymes, además de las dificultades en la gestión del conocimiento, que estas presentan, también poseen innumerables problemas, producto de las distintas políticas públicas erradas y aplicadas por el estado, durante las últimas décadas, las cuales han resultado en consecuencias nefastas para las organizaciones del sector transporte, y otras empresas en general., desencadenando una crisis social, producto de la carencia de recursos, hiperinflación, deterioro del PIB y devaluación, entre otros.

Así mismo, sentarse a negociar con el estado, no ha sido una tarea fácil, pues, a pesar de las mesas de trabajo elaboradas, a través de los tiempos, no se ha podido llegar a un acuerdo, en cuanto a las alianzas estratégicas que pretenden las empresas del sector transporte y el financiamiento necesario, para conseguir una relación ganar – ganar entre empresa, estado y sociedad. No obstante, a pesar de esas dificultades, el dialogo debe seguir abierto.

4.1.1.2.- Núcleo: Falta de Apoyo por parte del Estado.

Figura 10

Carencia de apoyo por parte del Estado



Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo con la Unión Internacional de Transporte Público (UITP) (2009); el suministro de un buen transporte público ayuda a los ciudadanos a prosperar y a materializar sus metas económicas, ambientales y sociales. En este sentido, un buen transporte público es vital para la prosperidad de las zonas urbanas, para ayudar a los individuos a acceder a sus lugares de trabajo, para que los empresarios tengan de igual forma acceso a los mercados laborales y para que las organizaciones lleguen a sus clientes finales con sus servicios ofrecidos.

Para este Organismo, un buen transporte público se crea, cuando es eficiente en cuestión, de combustible y de emisiones de gases que contaminan al ambiente, aumentando el atractivo de los centros urbanos, sin dañar la salud de los ciudadanos, por lo tanto, la mejora a los sistemas de transporte público, se traducen en abordar de forma sencilla, las rutas futuras de traslados, crecimiento urbano, desarrollo económico sostenible y cambio climático, respaldando de alguna manera la calidad de vida de la comunidad.

Sin embargo, en lo que respecta al caso Venezolano, se observa, que el estado, encargado de velar por el buen funcionamiento de las Pymes del sector transporte y como ente garante del buen servicio del que deben gozar todos los ciudadanos en la sociedad, no está en disposición de apoyar a las actividades realizadas por las empresas privadas de transporte, debido a que en palabras propias de los informante, lejos de coadyuvar al desarrollo de las organizaciones de ese sector, se ha convertido en su competidor desleal más fuerte del mercado.

De conformidad con lo antes planteado, se pudo conocer que, la opinión que poseen estos empresarios transportistas del gobierno, es debido a que en el año 2005 se celebraron los Juegos de la Copa América en el Estado Carabobo, y en consecuencia, el Estado importó cientos de unidades provenientes de Brasil para transportar a los jugadores hasta sus distintas sedes deportivas para la realización de las actividades deportivas. Una vez terminado el evento deportivo, surgió la idea de creación de una empresa denominada SITTSA, (Sistema Integral de Transporte Superficial, Sociedad Anónima), sin previo aviso, ni acuerdos entre partes; manejada, además, por el propio Estado, el cual ofreció sus servicios de transporte, a precios más económicos que sus competidores más cercanos, para las mismas rutas y los mismos horarios, convirtiéndose en el mayor contrincante de estas pymes regionales.

Por supuesto, los resultados de estas acciones no se hicieron esperar, y esto se vio inmediatamente reflejado en la rentabilidad de las empresas privadas del sector transporte, y en la motivación que estos poseían para invertir e innovar en el desarrollo de dichas actividades.

En este sentido, las ganancias de estas Pymes transportistas se han visto mitigadas y coartadas desde entonces, hasta el punto de que muchas empresas han tenido que cerrar sus puertas mientras que otras tantas se han visto en la obligación de cambiar de rumbo, es decir, aplicar estrategias para sobrevivir en el mercado, quedando en riesgo y comprometiendo la calidad de los servicios, para tratar de mantener la cantidad de clientes.

De modo pues que, los miembros de las Pymes transportistas, consideran que el gobierno debe crear políticas públicas capaces de ayudar al desarrollando de las organizaciones en el mercado, facilitar al desarrollo de alianzas estratégicas entre las partes, ofrecer un sistema financiero que les de soporte, ayudarlos con los sistemas especiales de impuestos; compra de repuestos y materias primas, ventas de unidades, publicidad, ayudas sociales, acceso a los dólares preferenciales para la compra de repuestos, unidades y una disposición abierta para lograr la apertura de importación de vehículos y materias primas para el sector necesitado. Además, el, estado debe ser garante de los servicios y derechos básicos del ciudadano, previstos en la constitución nacional, para lo cual sus políticas públicas deben estar destinadas al desarrollo de las mismas y en beneficios de la sociedad.

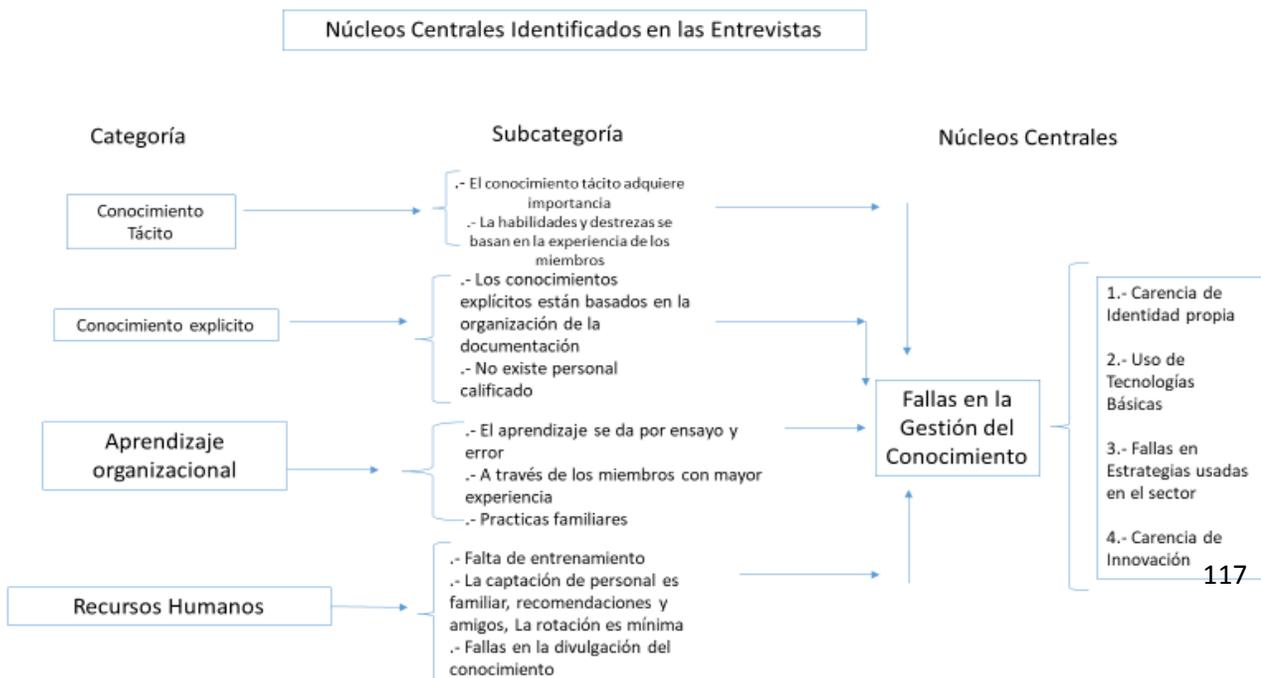
Por otro lado, pese a las adversidades del entorno, los empresarios de las Pymes transportistas también, están de acuerdo en cooperar, para negociar y conseguir las alianzas requeridas con el gobierno, donde se dialoguen ciertos aspectos de importancia, referentes a las normativas y en donde se puedan repartir el mercado para garantizar el traslado de los individuos y mercancías, para cumplir con las demandas sociales y mover la economía del país, pero también a manteniendo ciertos márgenes de ganancias, que les permitan permanecer en el mercado y, posicionarse para alcanzar sus metas.

4.1.2.- Causadas por variables internas.

4.1.2.1.- Núcleo: Fallas en la gestión del conocimiento.

Figura 11

Fallas en la gestión del conocimiento en las pymes del transporte



Fuente: Elaboración propia (2018)

Las empresas del transporte también poseen fallas internas ligadas a la gestión del conocimiento, punto clave del estudio en cuestión y la cual conlleva a que se susciten otras fallas que afectan sin lugar a dudas, a las operaciones diarias de estas empresas. En este sentido, las Pymes transportistas como se ha podido evaluar están conformadas por un grupo de empresas en donde le dan más valor al conocimiento tácito convertido en las habilidades, destrezas, aptitudes, valores y actividades de pasillo, que se aprenden a través de la práctica diaria, que, a los conocimientos explícitos, asentados en conocimientos profesionales, basados en entrenamientos.

No obstante, estos conocimientos tácitos, presentes en estas organizaciones, no son archivados y transmitidos al resto de los miembros, pues se trata de procesos muy sencillos, pero en donde el personal calificado para tales fines es realmente muy reducido. Por otro lado, muchas Pymes inclusive, tratan de contratar personal outsourcing para casos puntuales en donde la entrega del conocimiento se hace cada vez más difícil, caso del personal contable, abogados, publicidad y mercadeo, entre otros.

Así mismo, el entrenamiento como ya se explicó anteriormente es nulo dentro de las pymes del sector transporte, lo cual dificulta aún más el proceso de forjación de conocimientos dentro de la organización. Finalmente, hay que recordar que la mayoría de estas empresas son similares, con filosofías y culturas muy cerradas; lo cual impide el vislumbramiento hacia el desarrollo institucional de forma distinta a lo que opina y fragua el propietario y/o gerente de la organización.

En este contexto, pues es importante que se centren todos los esfuerzos de las Pymes transportistas, de manera, que puedan internalizar y enfocarse en mejorar dichas distorsiones, para lograr alcanzar la máxima productividad en la empresa y con ello el posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, en economía, nada es estático, todo es dinámico, y día tras día los escenarios van cambiando y las organizaciones deben cambiar junto con esos escenarios, adaptándose en unos momentos y procurando soluciones y estrategias en otros, para mejorar en tiempos futuros. Así pues, en la actualidad como respuesta a las demandas de la globalización de los mercados, las corporaciones deben buscar nuevos métodos, enfoques, herramientas y teorías administrativas para ponerlas en práctica y hallar las oportunidades que puedan representar una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas del sector.

Es de hacer notar que, en el ambiente de competición actual, las organizaciones se trazan enormes retos, para adaptarse a las distintas situaciones de avanzada, tal como la globalización de las nuevas tecnologías de punta, los tratados económicos, el crecimiento demográfico, cambios en las preferencias y fidelidad de los consumidores, entre otros; en todo caso, una cantidad considerable de actividades dinámicas y cambiantes, que hacen preciso y rápido el ajuste necesario de esas nuevas tendencias y paradigmas, para lograr calar en el mercado competitivo de forma directa y efectiva.

Es incuestionable entonces, el hecho de que el entorno es una pieza relevante para la empresa, así mismo, el ambiente interno tiene un valor importante; pues es allí donde los procesos, retos, objetivos personales y grupales involucrados, deben estar alineados con las políticas de la alta gerencia, a fin de conseguir resultados provechosos en el tema de producción, ventas, posicionamiento y satisfacción de clientes internos y externos.

De esta manera, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las corporaciones, debido a que su gestión añade valor a los bienes y servicios que esta produce y permite el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias, que ayudan a su integración en el mercado; además, constituye un proceso que apoya a las instituciones a difundirlos conocimientos relevantes, a todos los miembros de la organización, para resolver problemas, tomar decisiones y fundamentar el aprendizaje.

Finalmente, la gestión del conocimiento ayuda mejorar el trabajo de la empresa; pero esta no es suficiente por si sola; ya que, requiere de políticas y además, de la ayuda de todos los integrantes de la corporación con sentido de compromiso para canalizar las metas. Por ende, una empresa basada en el conocimiento, implica el uso de enfoques tradicionales de

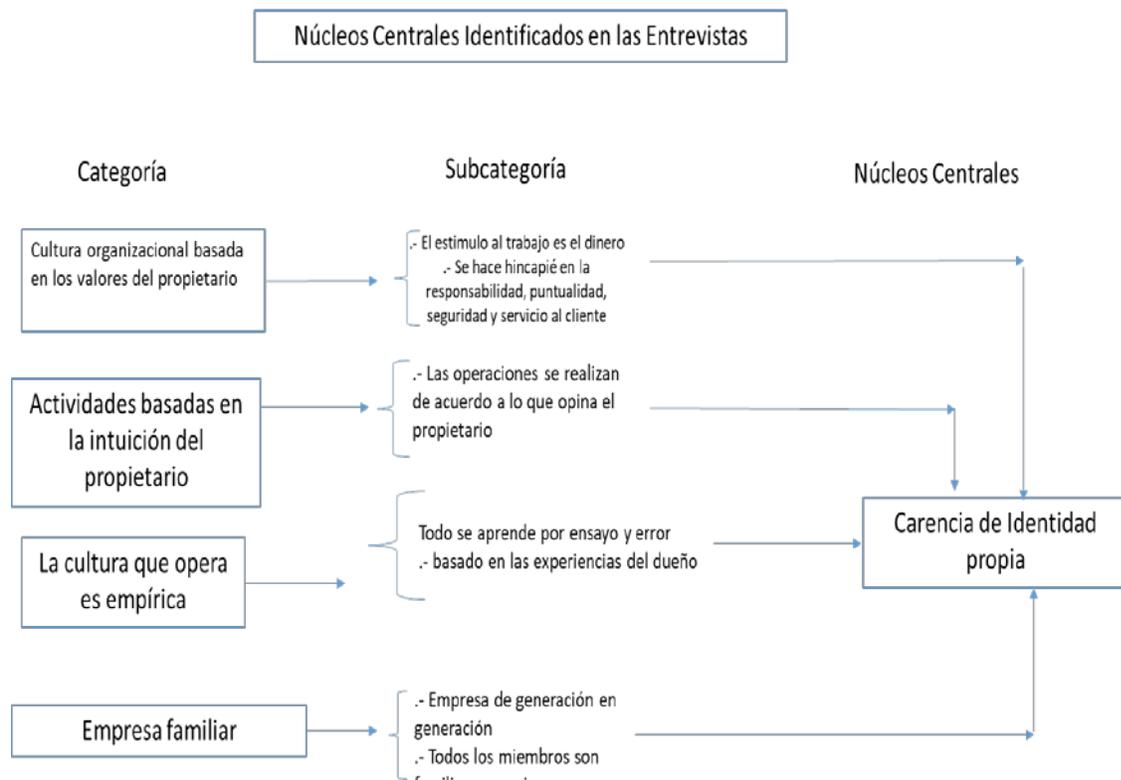
gestión e involucra la selección cuidadosa del personal y de la gestión de los trabajadores; pero bajo un nuevo enfoque empresarial moderno, que logre combinar la información con los recursos humanos, para dar origen a una eficaz cultura organizacional.

Ahora bien, una vez evaluada las fallas en cuanto a gestión de conocimiento, en las pymes transportistas, se pudo determinar que este factor primordial, es el causante de desplegar otras tantas fallas relacionadas con las acciones internas de las empresas de este sector, por cuanto existe una carencia de conocimientos calificados para abordar las preocupaciones que aquejan a estas organizaciones. En tal sentido, se desglosan a continuación las distintas fallas asociadas con la gestión del conocimiento.

4.1.2.2.- Carencia de identidad propia.

Figura 12

Carencia de Identidad Propia (2018)



Fuente: Elaboración propia (2018)

Como es sabido, las pymes del sector transporte, en su mayoría son corporaciones familiares, que vienen funcionando desde hace muchísimos años; y en donde estas han sido traspasadas de generación en generación; desarrolladas además por miembros con escasa capacidad de estudios y preparación para reservarse el derecho a algunas actividades, debido a que sus principales propietarios son individuos extranjeros, que apenas cuentan con un nivel de educación básica y en algunos casos incompleta.

En función de lo anterior, y escuchando el discurso de los entrevistados, se pudo conocer además, que, en estas empresas familiares, por lo general, los hijos de los propietarios son más preparados, que sus propios padres, pues han tenido la oportunidad de estudiar y formarse desde pequeños; gracias al sacrificio de sus progenitores, y en donde las actividades que se llevan a diario, se siguen planificando y desarrollando en la organización, bajo normativas y concepciones, infundadas por el propietario principal, gracias a su intuición y experiencia en el ramo, conocimiento éste; que han adquirido en la práctica grupal desde que pisaron tierras Venezolanas. Algunos inclusive, hablan de un trabajo realizado desde hace más de 40 años.

Es de hacer notar, que la captación del personal se hace de forma muy sencilla, la primera opción la tiene el familiar del propietario quien participa de frente con la organización; en segundo lugar, los puestos vacantes lo toman los empleados de mayor envergadura y experiencia, quienes ya llevan un tiempo prudencial en la empresa y son promovidos a puestos superiores, casos de colectores, mecánicos, despachadores entre otros; y finalmente, en tercer lugar, algunos integrantes pasan a formar parte de la firma; porque son familiares de los segundos que trabajan activamente en la empresa y se seleccionan por recomendación de estos familiares directos; en última instancia, se considera algún otro miembro desconocido por su currículum vitae.

En cuanto a la rotación de personal, ésta es mínima, ya que, se trata de organizaciones prácticamente formadas por nexos familiares, no obstante, para el caso de choferes y asistentes a bordo o colectores, la rotación es más activa, para evitar el complot entre ambos y los desfalcos de dinero por pasajeros durante el viaje.

En resumen, la cultura organizacional a través del tiempo ha sido una intersección de factores afectivos, que caracterizan a un grupo social en un periodo de tiempo determinado y que encierra a su vez modos de vida, ceremonias, arte, tecnologías, invenciones, sistemas de valores, derechos inherentes al ser humano, tradiciones y creencias que cada uno de los participantes del recurso humano de la organización, le imprime a su empresa.

Es así que se observan unas Pymes con una cultura organizacional, como dicen sus miembros en palabras propias “Normal”; ya que, están basadas en la filosofía y visión del dueño de la organización en donde en muchos casos actúa como un “Toderó”, como así lo expresan los entrevistados; ya que, no delega funciones, sino que muy por el contrario, realiza todas las actividades y tareas que se deben realizar en las empresas de forma general, esto es, funge como administrador, contador, mecánico, supervisor y en oportunidades como conductor de sus propias unidades cuando es necesario. En algunas ocasiones contrata personal outsourcing para elaborar trabajos puntuales que no pueden hacer o que sencillamente, no saben hacer; como en el caso de servicios de publicidad y mercadeo, servicios jurídicos, contables, fiscales, mecánicos especiales, electricistas, latoneros, entre otros.

Muchas veces estas atribuciones que se toma directamente el propietario dentro de la corporación es simplemente una estrategia para lograr mantenerse en el mercado, debido a la falta de personal para realizar dichas funciones y por la creencia de que si el propietario toma las riendas por sus propias manos, entonces los resultados serán más fructíferos a futuros.

De modo pues que, existe una carencia de identidad propia en la empresa, toda vez que la cultura organizacional está regulada por el Propietario y Patrono primordial, en donde el ser y el hacer están previstos por la ideología del líder principal, y donde se observa un clima de entendimiento entre familiares y de respeto entre ellos, pero en donde existe una carencia de estímulos, para la creatividad e innovación, pues las opiniones de los demás

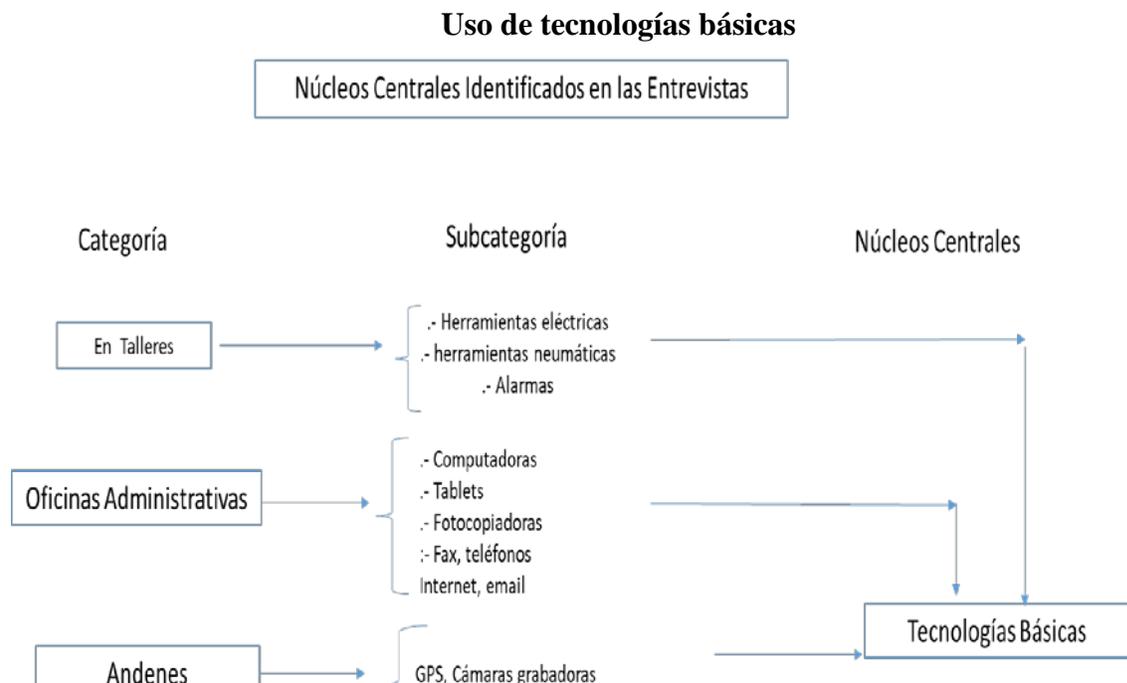
miembros de la organización quedan mutiladas, al no ser tomadas en cuenta, para lograr el aporte proactivo y necesario entre todos los integrantes, en la búsqueda de soluciones a problemas de forma conjunta.

De la misma manera, se evidencia que no existen departamentos con personal calificados para dirigir estrategias de mercadotecnia efectivas, para el surgimiento de la empresa; no se realizan jornadas para el entrenamiento del personal, ya que, no se invierte en educación; no existen vacaciones colectivas, si algún familiar o miembro debe ausentarse por cualquier otro motivo, los demás integrantes (al menos familiares), se hacen cargo responsablemente de la organización hasta que este se reincorpore.

Finalmente, se evidencia que, el dinero es considerado como el único recurso capaz de estimular a las personas para trabajar de forma eficiente y eficaz. Los principios y valores que más se destacan son la puntualidad, la honestidad, la equidad, la responsabilidad, la seguridad y el buen servicio al cliente, que son por supuesto, los valores más valorados y utilizados, por los propios dueños de dichas organizaciones.

4.1.2.3.- *Uso de tecnologías básicas.*

Figura 13



Fuente:Elaboración propia (2018)

En lo referente al uso de tecnologías dentro de las Pymes del sector transporte, se tiene que las mismas se han orientado solo al uso de tecnologías elementales y sencillas; se ponen en práctica en casos puntuales en unidades (buses) y talleres; resumidas al uso de herramientas neumáticas, hidráulicas, eléctricas y scanner para reparar las unidades que se encuentran averiadas, y al uso de micrófonos, televisores, Blu-ray y equipos de lunch que se ponen en funcionamiento al servicio de los usuarios a bordo de las unidades, en caso de traslados largos, o viajes de turismo fuera de rutas.

En el caso de oficinas, se usan básicamente las computadoras, para manejar los pagos de nómina, de ventas de boletos, egresos y algunos pagos de impuestos y seguros, entre otros; y el uso de internet para enviar emails, hacer cotizaciones, comparar precios de mercado, buscar ventas de repuestos a nivel nacional, entre otros. También se consideran como tecnologías puestas en funcionamiento a los GPS, alarmas, Sistema de seguridad (videos y fotos), fotocopadoras, scanner, teléfonos inteligentes, y tablets, entre otros.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, se puede esbozar entonces, que las Pymes del sector transporte están deprimidas en el sentido tecnológico, ya que, dentro de sus rutinas diarias se evidencian algunas herramientas tecnológicas, pero en realidad sus procesos se llevan a cabo, de forma rudimentaria; salvo en el caso de mantenimiento y reparación de unidades en los talleres respectivos.

Esto es debido a que como sus actividades están resumidas al traslado de personas, y mercancías, ventas de boletos y reparación de unidades, no se ven en la obligación de

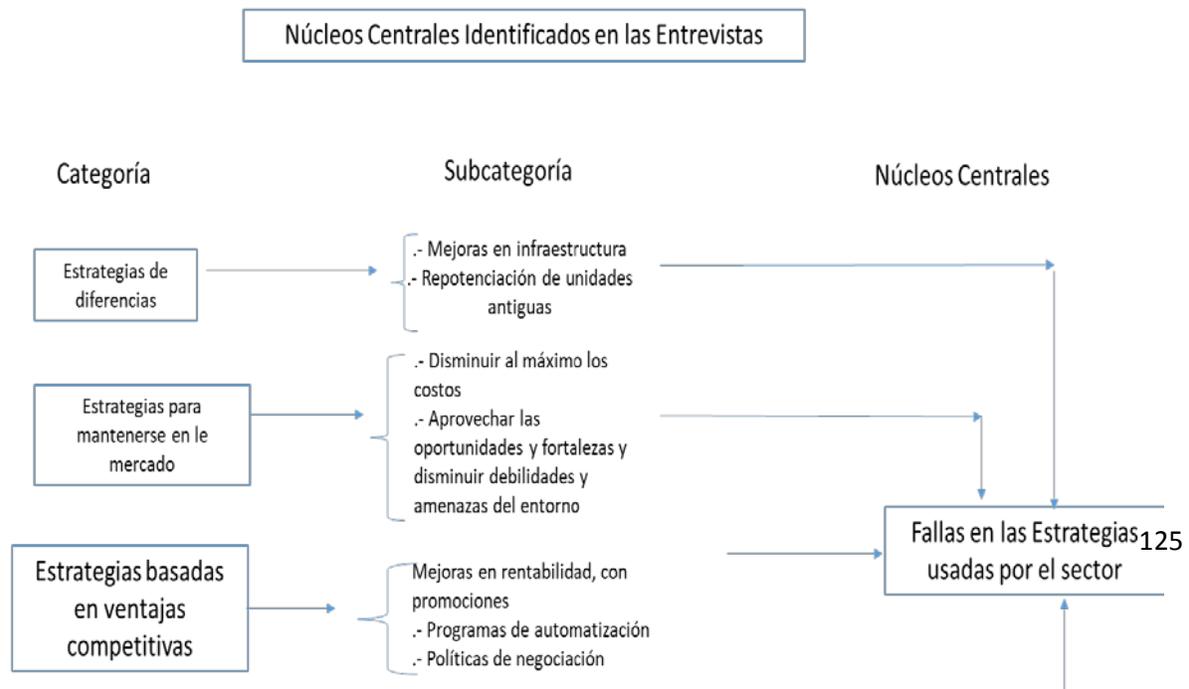
realizar ajustes en sus sistemas para automatizarlos, es decir, integrarlos en sistemas tecnológicos; por el contrario, todos los controles de estas actividades las hacen de forma rudimentaria, por lo que sus registros son almacenados en algunos casos en cuadernos de forma manual.

Debido a esto, el aprendizaje organizacional está relacionado con las practicas manuales de estas operaciones de forma individual y/o grupal, en donde la experiencia ocupa un espacio importante dentro del conocimiento organizacional, el cual es abordado y asimilado por las actividades que se realizan por ensayo y error, basados precisamente, en costumbres y practicas o rutinas laborables diarias, conocidas como conocimiento tácito.

4.1.2.4.- *Fallas en las estrategias usadas en el sector.*

Figura 14

Fallas en las Estrategias usadas en las Pymes Transportistas



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Partiendo de este núcleo central, y de acuerdo con algunos datos aportados por los informantes claves seleccionados, se pudo esbozar que la forma de actuar de las pymes transportistas en el mercado no ha sido la más idónea, a pesar de que sus estrategias utilizadas les ha permitido permanecer con vida en el sector desde hace muchísimos años, pasando de generación en generación; de hecho, algunos entrevistados aseguraron que sus estrategias eran similares a las estrategias que usaban en la competencia; es decir, casi todas copian las tácticas de sus adversarios, para lograr sobrevivir en el mercado incursionado, minimizando costos y comprometiendo la calidad del vehículo y del servicio prestado.

Esto es grave para cualquier organización, pues para sacarle ventaja a la competencia hay que actuar de forma distinta y planificando organizadamente cada detalle. Pues si bien es cierto que, las variables del entorno entorpecen e influyen en la organización; también, no es menos cierto, el hecho de que es responsabilidad de los miembros de las empresas en cuestión, integrarse y trabajar proactivamente para lograr la sinergia necesaria, a manera de trabajar eficientemente en el mercado atacado. De suyo, para Drucker (2004); las organizaciones son un sistema social abierto, influenciado por el entorno y a su vez la organización influye sobre esta; pero, además, para lograr sus objetivos la empresa debe contar con trabajadores preparados y ser lo suficientemente flexible para asimilar y responder ágilmente a los cambios que el entorno le impone.

De lo anterior, se pudo conocer entonces, que las pymes transportistas han permanecido estáticas por años, pues estos no poseen un conocimiento previo garantizado, sino por el contrario, manejan todo en base a un método de ensayo y error, que compromete a la organización y la sumerge en una montaña rusa. De igual forma, la falta de entrenamiento de

personal es clave, para lograr aumentar sus conocimientos y contribuir con el desarrollo de la corporación.

Si al menos las Pymes transportistas, tuvieran la política de formar a su personal, estas podrían tener la oportunidad de volcar todos los conocimientos adquiridos y ponerlos en práctica, dentro de la organización en cuestión, generando así mayores beneficios. En este sentido, Drucker (2004); exponía que las organizaciones están conformadas por individuos que son el elemento más valioso en la organización, por lo tanto, se debe tomar en cuenta el trabajo que realizan las personas, y para las personas, sin distinción de clero, raza, género o el nivel jerárquico que ocupen.

Los miembros de la organización constituyen el único recurso vivo pensante, capaz de usar de forma adecuada, las materias primas y demás recursos de la organización. Se distinguen, además, por tener conocimientos no solo explícitos, sino también tácitos, agregados en habilidades, talentos, aptitudes, destrezas y valores, además, que son capaces de innovar y crear, si trabajan en conjunto y con una adecuada motivación, que puedan mejorar los resultados para la organización. Así mismo, al recurso humano dentro de la corporación debe dársele atención, como ser social. Respetando este derecho, se garantiza el despliegue y aplicación consciente de todo el potencial que el hombre puede dar, en la obtención de los objetivos y metas organizacionales.

No obstante, hay que tomar en cuenta, que algunos informantes claves, dieron a conocer que a pesar de que hasta ahora actuaban para sobrevivir en el mercado de acuerdo a las políticas públicas administradas por el gobierno, estos estaban dispuestos a trabajar y no a quedarse de manos cruzadas. De hecho, algunos opinaron, que utilizaban tácticas, a las que ellos llamaban estrategias de diferenciación, mientras que otros grupos, también dejaron claro, que las estrategias podían variar dependiendo de las circunstancias del entorno, haciendo hincapié en tratar de mejorar la rentabilidad, implementar programas de automatización, y políticas de negociación con proveedores, gobierno, clientes y comunidades.

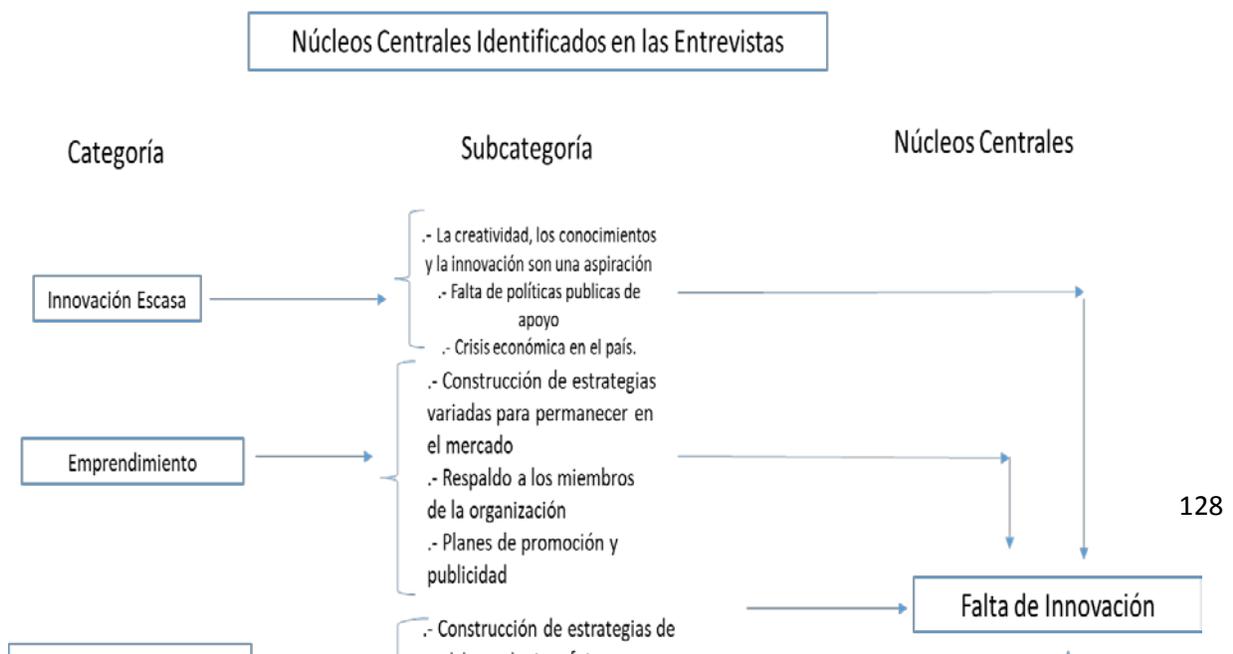
Por otro lado, las estrategias de diferenciación a la que se referían algunos entrevistados, estaban compuestas por mejorar calidad del servicio, sirviéndose de la puntualidad, pulcritud, seguridad, cambio de imagen y a futuro reinversión en remodelación de

infraestructura, sucursales, nuevas rutas, horarios y planificación de nuevas actividades, entre otros. Esto a su vez no es tan descabellado, pues al fin y al cabo estas estrategias son las que les han ayudado a permanecer en el sector, ya que, han actuado, sin saberlo, de acuerdo al enfoque de “Contingencia”; propuesta por Burn; (1961: 43); donde señalan que: “La mejor forma de organización depende de las circunstancias, del tamaño de la organización y del medio ambiente“ y el enfoque de los sistema adaptativos complejos propuesto por Kauffman (2003: 35); donde explican que “La mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno”. Es por eso que la organización como sistema social abierto, está formado por un conjunto de factores que deben ser coordinados para lograr un objetivo y asimilar el cambio constante.

4.1.2.5.- Núcleo Carencia de Innovación.

Figura 15

Carencia de innovación



Fuente: Elaboración propia (2018)

Al evaluar el núcleo correspondiente a innovación procedente de los informantes claves; se pudo evidenciar que en general, la mayoría de los entrevistados coincidieron en que no existe en la actualidad capacidades para innovar; ya que, de acuerdo a la crisis económica que vive el país, estas impiden de alguna manera invertir en investigación y desarrollo.

Existen conocimientos que son transmitidos entre los integrantes de la organización, más estos no son suficientes para lograr una sinergia que permita innovar o crear con creatividad, ya que, existe un desequilibrio, es decir, asientan sus actividades diarias y buscan solucionar las eventualidades suscitadas, basados solo en conocimientos tácitos o datos empíricos, asociados a los años que poseen los propietarios y directivos en el ramo del transporte.

Por lo tanto, la creatividad esta renegada solo al proceso de creación de estrategias para mantenerse en el mercado con vida y la innovación es casi nula. No obstante, los informantes opinan, que no se pueden quedarse de manos cruzadas; se debe crear una cultura de emprendimiento que conlleve a la creación de conocimientos y con ellos a la investigación y desarrollo, para innovar al servicio del cliente. Se debe recuperar la idea pendiente, basadas en la elaboración y toma de iniciativa para lograr alianzas estratégicas con el gobierno, proveedores, comunidad, empresas internacionales, entre otros.

Para estos informantes, innovación y emprendimiento, son elementos cruciales para aprovechar las oportunidades del entorno y desechar las amenazas del medio, así como, utilizar al máximo las fortalezas internas de la organización y minimizar sus debilidades, con el fin de desarrollar planes de promoción, planeación de estrategias competitivas, tomando las mejores prácticas del mundo para copiarlas y mejorarlas, generando así, un programa de estímulo y motivo, que no solo este afianzado en el dinero, sino en estrategias de reconocimientos para los integrantes que trabajan en la organización, de modo que se pueda conseguir la participación de todos sus miembros en pro de la organización y los clientes.

En este sentido, es necesario construir una nueva conciencia alrededor de las condiciones óptimas de trabajo y políticas de retribuciones dentro del sector transporte, para continuar laborando tal y como lo expresan en palabras propias los informantes “Sin prisa, pero sin pausa”.

4.2.- Objetivo 2. Interpretar las distintas teorías que se desarrollan en función de la gestión del conocimiento en las pymes del sector transporte.

Para interpretar las teorías relacionadas con la gestión del conocimiento en las pymes del sector transporte, se procedió a realizar una revisión bibliográfica de las teorías, que encajan perfectamente con la realidad estudiada. De esta forma, se pudo contrastar lo recomendado por las teorías, con la problemática que afrontan las pymes transportistas en la actualidad, a manera de estudiarlas, ver su aplicación y observar cómo pueden mejorar, los procesos internos de estas empresas. Por tal motivo, se partió de los núcleos centrales (NC), visualizados en el primer objetivo, a manera, de abordar las teorías ligadas con cada uno de los aspectos suscitados dentro del sector transportista.

4.2.1.- Causadas por las variables externas. del núcleo: dificultades en las pymes del sector transporte.

Para esbozar las dificultades externas que se asocian con las pymes transportistas se abordó la Teoría de las Organizaciones dispuesta por Drucker en 1973; a modo de contrastar la Teoría con la Práctica actual de las empresas de ese sector.

4.2.1.2.- Teoría de las organizaciones de Peter Drucker

Para Drucker (2004); las organizaciones están catalogadas como un sistema social abierto, influenciadas por el contexto externo, las cuales nacen con el objeto de fabricar bienes y servicios, de acuerdo a los recursos que poseen o que encuentran a su alcance. Así mismo, Drucker (2004), expone que, cualquier organización para cumplir sus objetivos y poder desarrollarse, debe contar con trabajadores preparados y ser lo suficientemente flexibles para responder rápidamente a los cambios que el ambiente le ofrece.

Por lo tanto, para lograr el éxito de una organización es preciso garantizar la afinidad entre sus intereses y la de los empleados de la organización; así mismo, al examinar el concepto de organización, se observa que está formada por un conglomerado de elementos que deben ser coordinados para la obtención de los productos y servicios que estas ofrecen, los cuales están ligados a los recursos humanos, (RRHH), es decir, formados por todos los individuos que componen la organización, sin distinción del nivel jerárquico que ocupen, el cual además, componen el único recurso vivo, pensante y capaz de utilizar de forma adecuada los demás recursos.

Recientes tendencias, en la administración, reconocen la importancia de los recursos humanos; en su mayor parte, los nuevos enfoques están diseñados para delegar facultades de decisión a los empleados y les ofrecen mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabajan en el logro de metas comunes. Esto es importante reconocerlo, pues en la actualidad se observan unas empresas transportistas, en donde se observa dificultad para delegar funciones, ya que, los propietarios de estas, que fungen muchas veces como Toderos gerentes, se encargan de velar por la mayoría de las funciones, en base a sus experiencias, haciendo a un lado, el aprendizaje organizacional.

4.2.1.3.- Enfoques de la teoría de la organización.

Debido a la interacción de las organizaciones con otros elementos importantes, se plantean varias maneras de observar y pensar acerca de las organizaciones y cómo funcionan: primero, se diseña a la organización como parte del sistema abierto que representa y segundo, en el ámbito de la configuración organizacional. A continuación, se concertarán cada una de ellas.

.- La Organización como sistema

Según Alhama, Alonso, y Martínez (2005); un hecho significativo en el estudio de las organizaciones, fue llegar a la distinción entre sistemas cerrados y abiertos. Un sistema cerrado no dependerá de su ambiente; será autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante el mundo exterior. Aunque no puede existir un sistema verdaderamente cerrado, los primeros estudios de organización se enfocaban en ellos. Un sistema abierto, en cambio, debe interactuar con el ambiente para sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse, ni aislarse y debe cambiar y adaptarse al ambiente continuamente.

De acuerdo con González (2002, p.57); "La organización, tiene que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios ambientales, deshacerse de la producción, y coordinar las actividades internas a la luz de las incertidumbres ambientales".

Todo sistema que deba interactuar con el ambiente para sobrevivir, es un sistema abierto. El ser humano es un sistema abierto. Los cambios rápidos de las recientes décadas pasadas, incluyendo la globalización y la competencia, la explosión de la internet y los negocios electrónicos, y la creciente diversidad de la población y de la fuerza de trabajo, han forzado a muchos administradores a reorientarse hacia una mentalidad de sistemas abiertos y a reconocer a sus negocios como parte de un todo muy complejo e interconectado. Para comprender a la organización, como un todo, hay que visualizarla como un sistema.

Para Kast Y Rosenzweig (1987); "Un sistema, es un conjunto de elementos interactuantes, que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo". La necesidad de insumos y productos, refleja su dependencia del ambiente. Los elementos interactuantes significan que la gente y los departamentos dependen unos de otros y deben trabajar conjuntamente.

De acuerdo con lo antes planteado, un sistema, está constituido por varios subsistemas, que desarrollan funciones específicas requeridas por la organización para sobrevivir, como la producción, la administración, el mantenimiento, la adaptación y la extensión de sus fronteras. Los subsistemas producen el servicio y el producto de la organización. Es aquí donde entra en juego, la teoría de sistemas de Bertalanffy, que propone la interrelación

entre cada uno de los componentes que conforman un sistema abierto, en este caso entre cada uno de los elementos que forman parte de la organización.

En concordancia con lo anterior, las pymes del sector transporte, también forman parte de un sistema abierto, con destrezas y dificultades para adaptarse al entorno, pero con una misión y unos objetivos trazados, que se dirigen al servicio de transporte para el bien colectivo. Por lo tanto, deben trabajar para servir a los usuarios, independientemente de las variables externas que los afecten. Estos deben buscar estrategias de forma inmediata, elaboradas internamente o con la ayuda de personal outsourcing, para que les permitan trabajar y cumplir sus metas trazadas. Las variables del entorno, simplemente estarán allí, e irán cambiando a través de los tiempos, ya que, las organizaciones viven en un mundo dinámico, el éxito de las organizaciones dependerá del trabajo arduo que realicen las mismas, para enfrentar los problemas externos con creatividad, a manera de salir airoso y permanecer en el mercado, con crecientes rentabilidades a futuro.

.- Configuración de la organización.

De acuerdo con Stonner, Freeman y Gilbert (1990); la organización está configurada a partir de cinco partes fundamentales que son: el cuerpo operativo, la alta dirección, los mandos intermedios, el soporte técnico y el soporte administrativo. Estas cinco partes es posible que varíen en cuanto a importancia se refiere, dependiendo de la tecnología y el ambiente de la organización. **El Cuerpo operativo**, incluye a la gente que hace el trabajo básico de una organización y desarrollo función de producción de subsistemas. El cuerpo operativo, lo conforma el departamento de producción, está referida a las personas que trabajan en la organización. **El Soporte Técnico**, está ligado a las funciones que ayudan a adaptarse al medio ambiente, y lo proveen los departamentos de tecnología, investigación, desarrollo y estudios de mercado. **El Soporte administrativo**, es el responsable para que la operación se desarrolle, así como el mantenimiento en la organización, incluyendo sus elementos físicos y humanos.

La alta gerencia, es un sistema distintivo, responsable de dirigir y coordinar, las partes de una corporación, además, se encarga de implementar reglas y pasar información. **Los mandos intermedios**, en las organizaciones tradicionales, son responsables de implementar y coordinar a nivel departamental, así como, mediar entre el cuerpo operativo y la alta

dirección. En síntesis, las organizaciones actuales en sus cinco partes, están plenamente interrelacionadas y frecuentemente sirven a más de una función del subsistema.

4.2.1.4.- La Administración por objetivos de Drucker

Drucker (1999); en su teoría de las organizaciones, hace énfasis en la gerencia, es decir, el papel o rol del gerente en la organización, que significa: lo que el gerente tiene que hacer en su trabajo, donde se involucra con el plan estratégico, la visión, la misión de la empresa y los recursos financieros y humanos, vinculados con la estrategia, la táctica y las acciones. Además, desarrolla la administración por objetivos, la cual se basa en definir las áreas estratégicas de la empresa, con el propósito de establecer metas, objetivos y al propio tiempo considerar la medición de sus resultados. Drucker (1973; p. 104); considera, que “Lo que no se mide, no se controla”.

La dirección por objetivos, fue escrita por el autor en 1993; el cual fue el primer libro en explicar las estrategias de negocios. Drucker, en este sentido, muestra como los negocios tienen que enfocarse en las oportunidades para ser efectivos, ya que, hacen crecer y desarrollar a las empresas. Este autor destaca, que los gerentes trabajaban en base a una rutina diaria que les hacía perder el norte la dirección establecida, por ello su teoría de la administración por objetivo, señala que las metas deben estar bien definidas y cada departamento puede laborar hasta obtener el logro de los mismos. Era de la idea de que, la organización requiere de un proceso de planificación, el cual deja de ser patrimonio exclusivo de los gerentes, para que sea utilizada por todos los empleados de la organización.

En función de lo anterior, Drucker (1999), señala que, la administración por objetivos tiene un significado importante sobre el propio gerente debido a que se elimina el costo de entrenamiento y trabaja en base a la capacitación y formación que se da en la práctica. Por ello, la administración por objetivo, es una especie de brújula en acción, donde se toman en cuenta las necesidades de la organización. Considera, que los objetivos de las empresas son necesarios para el logro de las metas, en este sentido, cada departamento debe tener a su vez, sus propios objetivos vinculados con los objetivos empresariales, dirigidos a lograr la marcha exitosa de la organización.

De lo antes señalado, es partidario de la necesidad del trabajo en equipo, obligando a los gerentes a ejecutar estrategias de integración entre los individuos y departamentos, de acuerdo, con los objetivos de la corporación. Insiste, en que la administración por objetivos, tiene más sentido que la maximización de las utilidades.

Finalmente, Drucker (1999); estima en su planteamiento teórico, que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, se encuentran interrelacionadas con la sociedad de la información y del conocimiento, la cual está modificando de forma sustancial, las economías, los mercados, las industrias, bienes y servicios, puestos de trabajo, entre otros.

Entre los aportes que realiza esta teoría al trabajo está en destacar la importancia que tienen los clientes como recurso. En este sentido; Drucker (1999); expone que solo hay una definición válida del propósito de una organización: crear clientes, los mercados no creen en Dios, la naturaleza o las fuerzas económicas las crean los empresarios.

4.2.1.5- Aportes de la Teoría de las Organizaciones.

La teoría de las organizaciones, se relaciona con el núcleo central (NC) observado, donde se demuestra que las pymes poseen innumerables problemas, no obstante, son entes que contribuyen con la comunidad a pesar de sus fallas laborales, que tiene que ver en su mayoría con las actividades internas puestas en marcha dentro de la organización, así como con las variables del entorno que dificultan de alguna manera sus procesos.

De lo antes planteado, las variables del entorno siempre estarán presentes en la vida de las organizaciones y estarán cambiando a medida que pase el tiempo, por lo tanto, las empresas deben estar conscientes de este fenómeno, y deben prepararse para realizar sus funciones aun cuando estén presentes.

Para ello, el gerente o propietario de la organización debe realizar una planificación en base a los objetivos, además, de acuerdo con Drucker es importante realizar un trabajo en equipo, donde todos participen de forma activa y directa en las metas de la empresa y en las cuales deben volcarse hacia los clientes, como su mayor recurso invaluable por el cual trabajan.

De lo anterior, las empresas transportistas deben modernizarse no solo en innovación y tecnologías, sino también en su modo de pensar y dirigir la organización a futuro, pues se trata de empresas familiares dispuestas a trabajar por obtener mejores márgenes de ganancia en pro de la colectividad, pero con problemas de gestión de conocimiento, tecnología, liderazgo, capacitación, rotación de personal, entre otros.

En este sentido Drucker, expone que, la dirección por objetivos tiene un efecto importante, que en este caso se puede trasladar a las empresas de transporte, ya que, los mismos gerentes pueden eliminar el costo de entrenamiento y, trabajar sobre las tres “P”: practica, practica y más práctica.

Así mismo, esta teoría permite que la empresa funcione debido a que teniendo objetivos y necesidades que satisfacer, esta actúa como una brújula para dirigir a sus directores y demás miembros. Así mismo, al existir objetivos bien establecidos, en donde cada departamento cumple con sus metas, en concordancia con los objetivos de la corporación, los resultados impactan de manera directa y en forma vital, para lograr la supervivencia y escalar hacia puestos superiores, a través del uso de estrategias y tácticas de mercado, y considerando, la importancia y coherencia entre poder, tecnología y entorno.

4.2.2.- Causadas por las variables externas. del núcleo: falta de apoyo por parte del estado.

Este núcleo central se relacionó con las políticas públicas y, la teoría de la comunicación; a modo de exaltar las bondades y beneficios de estas teorías a nivel corporativo y para las pymes del sector transporte, afligidas, por las circunstancias del entorno y las negociaciones con el estado, en pro de obtener resultados positivos para su estabilidad en el mercado.

4.2.2.1.- Políticas públicas en las Pymes.

Los impactos de la nueva realidad política específicamente en el ámbito de las pymes transportista, obliga a las instituciones públicas y privadas dependientes del Ministerio del Poder Popular para el Transporte (MppT); a una reforma urgente y amplia que permita dar soluciones desde una perspectiva multidisciplinaria, adaptándose a las actuaciones gubernamentales, de manera congruente con la realidad actual en concordancia con los lineamientos establecidos, a través de las políticas públicas.

De acuerdo con Loaiza (2004, p.28); “Las políticas públicas son los cursos de acciones elaboradas por el gobierno y que afectan a un grupo de ciudadanos”. De modo que, las políticas públicas, están referidas a los lineamientos, regulaciones, leyes y actividades, que un estado diseña y emplea a través de un gobierno, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad.

Actualmente en Venezuela, según Ochoa, López y Rodríguez (1996) a través de los entes gubernamentales, se demandan una serie de políticas públicas acordes al desarrollo de la nación y en concordancia a las estrategias que se fije el estado, para poner en marcha su proyecto político, con la intención de reconstruir la conexión estado-sociedad, propiciando condiciones y generando espacios de participación para el bienestar de la ciudadanía, y, de la sociedad en general.

En materia de transporte, se generaron y se implementaron una serie de políticas públicas, que se iniciaron de forma preocupante para los empresarios del transporte, con la promulgación de una empresa denominada SITSSA en el año 2005; y otras acciones demarcadas en documentos gubernamentales posteriores. No obstante, las políticas públicas son consideradas como las acciones estratégicas, que se dirigen a situaciones que requieren la intervención directa por parte del estado venezolano, que permitan lograr las transferencias a la sociedad, estas acciones pueden incluir orientaciones, pautas, o los contenidos necesarios para que se den los cambios administrativos en las organizaciones o instituciones, no obstante, no ha tenido efectos totalmente positivos en las pymes del transporte.

Por otro lado, en la República Bolivariana de Venezuela, desde el año 1999; se han puesto en marcha una serie de políticas públicas las cuales están dirigidas a tener una influencia directa sobre la vida de los ciudadanos, entre las que se pueden citar la CRBV

(1999); los documentos Ministeriales, Gacetas Oficiales; proyecto Nacional Simón Bolívar; el cual enmarcó el primer plan de desarrollo económico y social de la nación, en este plan se propusieron las siguientes directrices: primero, Nueva Ética Socialista; segundo, La suprema Felicidad Social; tercero, Democracia Protagónica Revolucionaria; cuarto, Modelo Productivo Socialista; quinto, Nueva Geopolítica Nacional; sexto, Venezuela Potencia Energética Mundial y séptimo, Nueva Geopolítica Internacional.

4.2.2.2.- *Teoría de la comunicación organizacional. referencia histórica.*

La teoría de la comunicación fue propuesta por primera vez por Aristóteles en el periodo clásico en la cual se expuso que, todos los seres vivos tienen la capacidad de comunicarse. Esta comunicación se da a través de movimientos, sonidos, reacciones, cambios físicos, gestos, lenguaje, transformaciones del color, entre otros.

Se considera en esta teoría que la comunicación es un canal necesario para la existencia de los seres vivos y permite a estos ofrecer información sobre su estado. La comunicación se utiliza para revelar ideas, pensamientos, sentimientos, necesidades biológicas y cualquier tipo de información importante sobre un ser vivo.

De acuerdo con Martin (1984) sostiene: “Que la teoría de la comunicación desde mediados de siglo pasado, se ocupa de los hombres, sus orígenes, sus obras, que están transformando sus formas de hacer, sus contenidos y fronteras”.

Para el autor Marianne (2004); la teoría de la comunicación instituye que, es el proceso de codificación y transformación de la información que se da entre el emisor y el receptor, donde el receptor tiene la tarea de decodificar el mensaje una vez le es entregado por el hablante o emisor.

Por otro lado, para Herbert (1982); el término comunicación proviene del latín comunis que significa "común". Es por ello, que la palabra comunicar, simboliza: transmitir ideas y creencias, con la finalidad de colocarlos en común con otros. Para esto, se necesita el uso de un código de comunicación simultáneo.

Resulta obvio entonces, que el proceso de comunicación es tan viejo como la vida en el planeta. No obstante, el estudio de la comunicación desde una visión científica, se dió por

primera vez en la antigua Grecia y Roma. Esta teoría de la comunicación entiende que el proceso de comunicación puede ser interrumpido por múltiples obstáculos. Esto puede modificar el significado del mensaje que se quiere entregar por parte del emisor al receptor.

Los primeros estudios sobre la comunicación en este siglo, constituyeron que existe una respuesta a un estímulo y que durante el proceso de comunicación los individuos tienden a emitir juicios sobre otros. A mediados del siglo XX, con el despliegue de los medios de comunicación masivos, aparece el estudio de los mismos, los cuales toman un rol impresionante en las sociedades, y se hacen publicaciones sobre la teoría de la comunicación, el lenguaje no verbal, el fenómeno de masas, la influencia de la mujer en la comunicación y todo tipo de asuntos ligados con el despliegue cognitivo del ser humano a partir del lenguaje.

Ahora bien, en lo que se refiere a la comunicación Organizacional, de acuerdo con Fernández, Collado y Andrade (2002); está ha evolucionado, con el tiempo, después del nacimiento de la teoría de la comunicación propiamente dicho; debido a múltiples disciplinas dadas por la globalización y los retos de la administración en el siglo XXI.

De hecho, algunos autores aseveran que la comunicación organizacional nace en los años 20 con el apareamiento de hechos políticos esenciales que dieron paso a las relaciones públicas, no obstante, hay quienes refutan que la comunicación organizacional se genera en Europa bajo el fenómeno de la revolución industrial en la que se comenzó a elaborar estudios relacionados con el comportamiento organizacional.

Las predisposiciones que brotaron de la especialización del trabajo y la organización formal de Henri Fayol en 1900, dieron inicio a la organización moderna de la administración dados a conocer por Frederick Winslow. Taylor en 1914, quien dictaminó las bases para la posterior organización burocrática. Creando la comunicación descendente.

Posteriormente en Estados Unidos, a partir de la década de los años 20 del siglo XX, con los aportes realizados por Elton Mayo en 1927 y el Efecto Hawthorne en 1927 nació la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, con los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas.

Luego, en la década de los años cuarenta Abraham Maslow en 1943 a través de métodos experimentales con grupos de control, dejó en evidencia la relación motivación-productividad, para estudiar la relación comunicación-motivación, con la Pirámide de Maslow. Otras de las bases de la comunicación en las organizaciones, se desglosa de los aportes de Chester Barnard en 1935, el cual identifica que cada integrante tiene por naturaleza la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, dando origen a lo que se conoce como Escuela sistémica, y la comunicación con el entorno.

En ese nuevo pensamiento de la organización como un sistema, Douglas McGregor en 1960, Morin en 1990, Rogers en 1998; mostraron los nuevos conflictos internos de la empresa, aportando las bases para el estudio de clima organizacional. Veinte años después William Ouchi en 1981 como aporte a los postulados de MacGregor, creó la teoría Z, y profesó la denominada cultura organizacional.

De acuerdo con Costa(1994); este aspecto permite observar los fenómenos de la comunicación externa a la empresa dando origen a la corriente norteamericana de las relaciones públicas. No obstante, Lawrence y Lorsch en 1967 ampliaron el conocimiento considerando, los variados cambios coyunturales y ocasionales que se presentaban en el día a día de la empresa, dando paso al afianzamiento de la teoría de la contingencia, que promueve la planeación estratégica, dada por Schulz en 1996 y Tannenbaum en 1997; donde la comunicación encontró un nuevo espacio para la solución de problemas, la negociación y la respuesta a las perturbaciones diarias del entorno.

Actualmente son muchas las directrices que se encaminan a explicar el fenómeno comunicativo en la empresa, sin embargo, son relevantes los hallazgos que dió a conocer Manuel Castells desde la estructura social de la información y del conocimiento, donde se observó la necesidad de estudiar los impactos que se dan en la organización con el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, principalmente en la productividad de la empresa, en el trabajo y entre el capital humano.

4.2.2.3.- Comunicación organizacional como factor determinante para la toma de decisiones efectivas.

Según Castell (2005) la comunicación organizacional conocida también como comunicación corporativa, se refiere al proceso de envío y recepción de mensajes dentro de una empresa. La comunicación corporativa puede ser interna, es decir, a través de relaciones dentro de la empresa; o externa, encaminada a diferentes entes públicos o externo a la corporación. Sin embargo, los procesos no se limitan a ser informativos, sino que también, son comunicacionales, representados por un feedback.

De lo antes señalado, para Castell (2005); la comunicación diferencia tres sistemas: operacionales, referidos a tareas u operaciones; reglamentarios, donde se dan órdenes e instrucciones y; mantenimiento, entendido como las relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación dentro de una organización, adquiere un carácter jerárquico fundado en mandatos. Por ello, es importante, resaltar la importancia de las relaciones individuales frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre miembros. La efectividad de una empresa depende de una buena comunicación organizacional, para alcanzar los objetivos plasmados y forjar una buena imagen hacia los clientes externos.

De lo anterior, la comunicación organizacional, es una acción propia de todas las empresas; una forma de gestión para el conocimiento y corrección de actividades que interviene claramente en la interacción de la estructura organizacional.

4.2.2.4.- Comunicación o transferencia del conocimiento

De acuerdo con Ocampo (2007); el proceso comunicacional dentro de una empresa constituye un carácter de suma relevancia para el logro de estrategias relacionadas a los procesos productivos que ayudan al funcionamiento de una organización.

Ahora bien, para que una información sea transferida, es necesario un acto comunicacional y para ello, es preciso que exista un emisor que comparta con otras personas. La comunicación es el vínculo de consolidación entre el conocimiento y la

información. Si no existe un receptor de la información, ni un ente apto para obtener, procesar y utilizar ese conocimiento o información, el proceso no tiene sentido.

Por su parte, Rojas (1999), expone una idea clara de la correspondencia entre información, conocimiento y comunicación, en donde expresa que la finalidad de la información es implantar cambios en los pensamientos de la gente, lo que significa que la información es comunicación que se recibe y se asimila. Así mismo, cuando se adopta una perspectiva comunicacional, el proceso se dota de una dimensión social y relacional. La característica principal de la comunicación en los individuos sociales es que la información está dirigida a la satisfacción de las necesidades de los demás, es decir, a las necesidades sociales.

Fernández (1991); señala que un sujeto traduce sus experiencias individuales mediante un sistema de signos, sometiendo sus operaciones a la creación de conocimientos para los demás. Esto supone que mediante procesos de comunicación los seres humanos edifican perspectivas, llegan a acuerdos y construyen identidades compartidas. Sin comunicación no existirían grupos de trabajo.

La formación y la experiencia previa del receptor son, aspectos primordiales en la interpretación de la información comunicada. Por eso, es preciso adecuar la información a los usuarios, para que estos puedan sacar el máximo provecho del conocimiento.

De modo pues, que la comunicación o compartición del conocimiento es el concepto más usado en gestión del conocimiento. Choo (1998), describen estos procesos como una conducta mediante la cual un trabajador da, a otros compañeros de la empresa acceso a su conocimiento y experiencia.

Hay dos tipos de elementos que figuran en la compartición del conocimiento: la tecnología, capaz de proveer dicho conocimiento y/o facilitar los contactos entre trabajadores, y los factores humanos y organizacionales como las estimulaciones individuales y grupales, la cultura reinante en la organización en la que se despliegan los intercambios y los talentos frente a la comunicación entre individuos y grupos, e individuos o grupos y organización.

4.2.2.5.- Aportes de la Teoría de la comunicación organizacional y políticas públicas en las pymes transportistas.

La comunicación en la empresa, viene a formar el motor principal para la productividad, puesto que, una comunicación eficaz, permite la optimización de las ventas y la edificación de un buen clima organizacional entre los miembros de la empresa, quienes se sienten comprometidos con la organización.

La comunicación organizacional se vuelve pues, un elemento crucial en las funciones de planificación, organización y control. Esta se convierte en una estrategia eficaz no sólo para tener en cuenta el recurso humano, sino para gestionar. Además, los aspectos intangibles de la empresa, como la identidad corporativa, la cultura organizacional, la marca, la responsabilidad social y la imagen corporativa, los cuales dependen, por demás, de una comunicación organizacional eficiente, interactúan con los procesos de políticas públicas que afectan tanto al gobierno, como a la colectividad y a la empresa.

Por su parte, las políticas Públicas, fortalece la democracia y mejora la gobernabilidad, ya que, se propicia el bienestar de las mayorías. Una función importante del gobierno se refiere al diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas. Estas se han convertido en un instrumento que incorpora no solo los intereses del Estado, sino también los de la sociedad a través de metas y acciones concretas para dar respuesta a situaciones difíciles específicas.

Las políticas públicas, son actividades ejecutadas para responder a las distintas demandas sociales, de salud, educación, empleo y desarrollo social. La participación ciudadana es de suma relevancia en los procesos para establecer políticas públicas eficaces, debido a que, constituye un elemento crucial y una condición para propiciar la gobernabilidad democrática, y para el empoderamiento social. Por ello, debe existir una sociedad civil que se integre activamente en el proceso y asuma su implicación en la esfera pública y los asuntos colectivos.

Muchas de las consecuencias se pudieran evitar si se consideraran las deficiencias detectadas que están relacionadas con debilidades en el diseño, ejecución y evaluación de resultados, planes y programas, que se definen en cada periodo de gobierno.

Lo ideal, sería que se aplicaran de igual forma, políticas sociales y sustento económico dado que no se ha logrado que estas tengan efectos positivos sobre otros sectores que ofrecen también servicios para el colectivo, y que se pueden corregir en los Planes de Desarrollo de la nación.

En este sentido, las empresas no pueden hacer mucho por obligar al estado a rendirles apoyo, y a aplicar las políticas públicas que ellos desean, para la realización de sus actividades y el logro de sus fines, pero, lo que si pueden hacer, es participar masivamente en los procesos de dialogo, para mejorar la comunicación con el gobierno, a manera de lograr convenios ganar- ganar con el estado, y conseguir las alianzas estratégicas necesarias que se han perseguido durante años, en la cual se estima, generen no solo aumentos de rentabilidades, sino, el mejoramiento de la imagen de la empresa en el mercado.

4.2.3.- Causadas por las variables internas. Fallas en la gestión del conocimiento.

En cuanto a las fallas internas, relacionadas con la gestión del conocimiento, se consideró la teoría del aprendizaje de Senger. Posteriormente, se desplegaron las distintas teorías asociadas a las demás fallas internas de estas pymes, las cuales se desencadenan por la mala praxis de la gestión de conocimiento, puestas en marcha en este tipo de organización.

4.2.3.1.- Teoría del Aprendizaje Organizacional. Peter Senger (1998).

Esta teoría se encuentra descrita en el texto de la Quinta Disciplina de Peter Senger, cuyo nombre es el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, escrita en 1990 en donde despliega el estudio de la organización como un sistema, desde el punto de vista de la Teoría General de Sistemas. Como es sabido, allí se explana de forma detallada y metódica la necesidad del pensamiento sistémico, que deben tener las organizaciones y al propio tiempo, se estimula el aprendizaje a través de mecanismos, ejercicios que inducen a pensar de una manera diferente sobre las aspiraciones y necesidades de las organizaciones.

Según Senger (1998); este constructo teórico, forma parte del marco conceptual en el desarrollo de las organizaciones actuales y que, además, es la noción de que el aprendizaje es una herramienta esencial en el éxito de las organizaciones que ofrecen servicios de calidad. Por ende, la gerencia debe enfocarse en la imagen global y dejar a un lado el

pensamiento lineal o mecanicista. En este contexto, la teoría del aprendizaje se encuentra contenida en los siguientes elementos: Primero; **el pensamiento sistémico** que indica que todos los acontecimientos se encuentran distanciados en el espacio y en el tiempo; sin embargo, todos se encuentran conectados dentro de un mismo esquema o patrones, de allí que cada cual influye sobre el resto y la influencia esta normalmente oculta o no se ve; solo se comprende el sistema cuando se contempla el todo y no cada elemento en particular.

De allí, que el pensamiento sistémico, representa sin duda un marco conceptual, es decir, un cuerpo integrado de conocimientos y herramientas que se han desarrollado en las últimas décadas del siglo XX, e inicios de siglo XXI, en donde el aprendizaje es una función de primera línea. Segundo; en cuanto al **dominio personal**, éste puede aludir a la dominación de las cosas, objetos y personas entre otros. También puede entenderse, como una competencia o habilidad, de allí, que el dominio personal es una herramienta que permite aclarar de forma constante la visión personal, es decir, la concentración de las energías para desarrollar la paciencia y entender la realidad de forma objetiva.

Por otro lado, con respecto a los **modelos mentales**, constituyen y representan supuestos arraigados e inveterados, generalizaciones, imágenes y paradigmas, que influyen en el modo de pensar, así como, comprender el ambiente, el mundo y la forma como actúan los individuos y se desenvuelven con frecuencia, a veces no tienen conciencia de sus modelos mentales, que surten o hacen efecto en la manera de actuar en general.

Cabe agregar que los modelos mentales, influyen en las conductas de los individuos y en el comportamiento de las organizaciones, los cuales se encuentran profundamente enclavados en la mente de las personas. Ya anteriormente, Einstein (1950); exponía, que era más fácil desintegrar el átomo que cambiar la mentalidad de los individuos. En este sentido, muchas percepciones acerca de los mercados, la marcha de las empresas, así como las prácticas organizacionales permanecen por mucho tiempo, como consecuencia de los modelos mentales dominantes e imperantes.

Tercero, con referencia a la **visión compartida**, la misma se corresponde con la capacidad de compartir una imagen del futuro que se pretende crear. La práctica de la visión compartida, supone actitudes, aptitudes, que permitan configurar visiones del futuro de la empresa, que propicien un compromiso genuino, antes que el mero cumplimiento o

acatamiento de algo. De allí, lo contraproducente que representa tratar de imponer una visión por muy buena que sea.

Cuarto, el **aprendizaje en equipo**, es la capacidad de los miembros del equipo, para ingresar al pensamiento colectivo o en conjunto. Hoy en día, es vital para las organizaciones, la necesidad del redescubrimiento del dialogo, que implica por lo demás, aprender a reconocer los patrones de comunicación e interacción que disminuyen o erosionan el aprendizaje en equipo o del grupo. En consecuencia, las organizaciones están formadas por personas, en ellas, hay distintas formas, maneras, patrones de desarrollar y encaminar el dialogo. Entre tanto, es de vital importancia, saber orientar las conversaciones, controversias y discusiones de forma creativa y con miras de estimular el aprendizaje en las organizaciones.

En concordancia con lo anterior, para Senger (1998); el aprendizaje en equipo es de vital significación en el aprendizaje de las organizaciones, no solo, desde el punto de vista individual, sino también en el orden grupal. La práctica del aprendizaje en equipo, sin duda, supone un compromiso que nunca se acaba y ni se agota. Además, que se convierte en un aprendizaje de forma constante, por ello, cuanto más aprenden las personas, más se dan cuenta de que son ignorantes. Ya hace un buen tiempo, Newton (1687: 65); expuso que: “conocemos una gota del mar, pero desconocemos el océano”

La teoría del aprendizaje organizacional, es un aporte significativo para las organizaciones que tengan entre sus metas la necesidad del aprendizaje, como una constante dentro de sus actividades y aspiraciones. Por ello, el aprendizaje es la principal ventaja competitiva de una organización, por ende, este proceso conduce a la creatividad y la innovación, de allí la importancia de desarrollar en las organizaciones una mentalidad de un aprendizaje continuo.

Es obvio, que toda organización necesita de innovar y aprender a enfrentar los desafíos y retos que puedan bloquear su progreso y las metas planteadas. Las ventajas competitivas de una organización se sustentan por medio de lo que se sabe, de cómo se logra utilizarlo y de la rapidez con que aprende algo nuevo.

En resumen, el aprendizaje organizacional, busca desarrollar el conocimiento y las habilidades que capaciten a las personas para que comprenda y actúen con criterios éticos dentro de las organizaciones. Una organización de aprendizaje, se edifica con relaciones o trabajo en equipo con el propósito de darle fuerza a los conocimientos, a las experiencias, a las capacidades y a la forma de hacer cosas que las personas deben utilizar. Finalmente, las organizaciones que tienen éxito, serán aquellas empresas que aprendan de manera eficaz, en un sistema en el cual la única convicción, es la complejidad y la incertidumbre.

4.2.3.2.- Aprendizaje organizacional vs. gestión del conocimiento.

En general, no existe un consenso sobre qué es el aprendizaje organizacional. Para Hamel, Gary y Prahalad (1995) el aprendizaje organizacional, es el proceso social de crear, obtener, descifrar, mercadear y archivar el conocimiento, con la finalidad de que, una vez utilizado, este conocimiento transforme a la organización.

Simon (1991); explica, que una organización puede aprender de dos formas: por el aprendizaje de sus miembros o por el ingreso de nuevos trabajadores que aporten un conocimiento. Por otra parte, no puede haber un conocimiento explícito, sin tácito y viceversa, así, como tampoco, puede haber un aprendizaje social, procedente de la práctica sin aportaciones teóricas inmutables. De modo que de forma breve, el aprendizaje organizacional puede exponerse como la cualidad de una organización para obtener el conocimiento necesario para competir en su área.

Así mismo, se entiende que el conocimiento es producto del aprendizaje, y que la relación entre aprendizaje y conocimiento es inseparable. En este sentido, Aktouf (2001); envuelven en los procesos de aprendizaje, a tres procesos más: creación, retención y transferencia del conocimiento.

El conocimiento se aprovisiona en el pilar estructural, para que se puedan llevar a cabo todas las actividades. En el perfeccionamiento de estas actividades ese conocimiento se pule, se transforma, se aprende; se gana experiencia y se convierte en información valorada para los demás miembros, que lo usan como nuevo conocimiento para sí mismos.

La gestión del conocimiento, se ha condensado en la comunidad de las tecnologías de la información, mientras que organizaciones que aprenden, pertenece al área de los recursos

humanos y la gestión. Es de hacer notar, que existe ausencia de profesionales en propósitos tan relacionados con sus competencias, como los concernientes no solo a la gestión del conocimiento, sino también en lo que se refiere al aprendizaje.

En este particular, Hernández (1999) exponía que, desde un punto de vista objetivo, una organización no puede aprender, ya que, son los individuos los que trabajan, y aprenden sacando conclusiones sobre los efectos de esas actividades. Se puede hablar por lo tanto de, aprendizaje organizacional, entendiéndolo como un contexto en el que en donde se desarrolla el aprendizaje; es el medio el que suministra las estructuras, metas y relaciones que determinan la orientación del aprendizaje.

4.2.3.3.- Aportes de la Teoría de Senge a las pymes del sector transporte.

Una vez desplegada la teoría de Senge (1998), se puede evidenciar entonces la importancia de la teoría del aprendizaje organizacional en las Pymes transportistas, donde Senge; expone una aproximación a la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje, desarrollando las edificaciones de visiones compartidas, el crecimiento personal y el pensamiento sistémico. Este autor, centra su mirada en el análisis hacia la descentralización del papel del liderazgo dentro de las empresas, principal factor agobiantes en las pymes del sector transporte donde, se realizan las funciones y procesos que cree conveniente el propietario y de la manera como este cree se puedan realizar, es decir, siempre bajo su ideología y pensamiento. En este sentido, Senge (1998),expone la necesidad de aprovechar al máximo el talento humano en equipo, para laborar productivamente hacia la obtención de los fines y metas establecidas.

En base a lo anterior, llama a este tipo de organizaciones inteligentes, debido a que el talento humano extiende sus capacidades para lograr los resultados esperados, manifestando una disposición para aprender a mayor velocidad que sus competidores, convirtiéndose esto, finalmente en una ventaja competitiva sostenible.

Para Senge(1998), estas organizaciones inteligentes, poseen una visión compartida, en el sentido, de que las personas deben tener una meta en común, que deseen lograr, y para eso los individuos trabajan proactivamente, creativamente y corren riesgos, lo cual conlleva a nuevas formas de pensar y actuar. Para este autor, todos los miembros de la organización

son valiosos y son capaces de comprometerse, trabajar en conjunto, tomar iniciativas y decisiones en equipo.

Finalmente, la teoría de Senge ligada a la gestión del conocimiento en las pymes de transporte, ayudaría a mejorar sus procesos internos, por cuanto, optimizaría la transmisión de conocimientos no solo tácitos, sino también, los explícitos en donde la mayoría de las empresas transportistas reportan sus fallas.

4.2.4.- Núcleo: Carencia de identidad propia.

Las pymes del sector transporte, presenta otras fallas importantes dentro de la organización, que se derivan de los desequilibrios entre conocimientos tácitos y explícitos puestos en marcha en las corporaciones, es decir, producto de una carencia de gestión de conocimiento efectiva, lo cual trae como consecuencias, problemas de cultura organizacional, uso de tecnología básicas, fallas en estrategias asertivas y carencias de innovación.

Esto por supuesto, repercute directamente en sus rentabilidades y competitividad en el mercado. Para mejorar esta situación, se han desglosado estas fallas y se ha concertado una serie de teorías relacionadas con las mismas, a fin de contrastar su uso y aplicación y, utilizarlas como guía a futuro, para contrarrestar su incidencia en las pymes transportistas.

4.2.4.1.- Pinceladas sobre la cultura organizacional. definiciones.

La cultura organizacional nace como respuesta a los cambios estructurales dentro de las empresas a principio de los años ochenta y se cristalizó como una de las prácticas más usadas para la orientación del recurso humano en las organizaciones. No obstante, desde ciencias sociales, como la antropología y sociología, no existe una versión única del uso y relevancia del término “cultura” a nivel gerencial, lo que llevó a la presentación de varios modelos, por parte de diferentes autores, que le dieron importancia a su aplicación dentro de las firmas.

De lo anterior, de acuerdo con Oliveira (2015: 74) “la cultura de la organización es importante en la conducta del personal que trabaja en la organización, debido a que refuerza atributos como el de la eficiencia, diferenciación, eficacia y adaptación”.

Según Robbins (1998: 439) la cultura organizacional, “es la que destina un sistema de significado común entre los integrantes que diferencia a una organización de otra”. Dicho sistema no es más que un estudio de las peculiaridades que toma en cuenta la empresa.

Así mismo, para Robbins (1999:442) la cultura de una organización puede clasificarse en: débil o fuerte. Las culturas fuertes se determinan porque los valores primordiales de la empresa se aceptan con solidez y se comparten arduamente, y cuanto más sean los integrantes que acepten los valores y mayor sea su adherencia o fidelidad a ellos, más fuerte será la cultura. Si por el contrario no sucede eso, la cultura será efectivamente débil.

Por su parte para Shein (1991) designa a la cultura como:

El patrón de proposiciones básicas que un determinado grupo concibió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa, de integración

Interna, que funcionaron adecuadamente bien y, por ende, han de ser enseñadas a nuevos integrantes del agregado laboral como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (p. 56).

Existen otros investigadores que han hecho importantes contribuciones sobre la definición de cultura organizacional, esbozándose los de mayor relevancia, a continuación:

Granell (1997: 2) define la cultura organizacional como "... aquello que comparten todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una organización que está determinada por los principios, valores, creencias, actitudes y conductas".

De acuerdo con Chiavenatto (2000); la cultura no es más que,

Un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que concibe la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la empresa quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas variaciones con asistencia de un consultor.... Es un esfuerzo educacional complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la empresa, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevos, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. (p. 89).

Según García y Dolan (1997:33) la cultura es "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización ... por afinidad es equivalente a la definición de personalidad a escala individual"

También para Burdiel (2003) considera que:

La cultura es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, actúan tanto como elemento de comunicación y consenso como, ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominios. (p. 22).

En resumen, la cultura está directamente relacionada con la actividad social de los miembros que trabajan, influyendo la experiencia de cada persona, así mismo, el lenguaje, las costumbres, las creencias, supersticiones, el vestuario, la poesía, la música y la relación con la naturaleza, forman parte de la cultura empresarial.

4.2.4.2.- Desarrollo de la cultura de una organización

Para que la cultura de una organización se despliegue y progrese, se debe promover la generación de gerentes líderes que den aportes significativos a la organización y se comprometan con mantener los valores, desde la máxima autoridad hasta sus subordinados, porque si las autoridades no lo hacen, menos lo harán los demás empleados.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los miembros de la firma ciertas conductas, privando otras. La cultura laboral anima a la participación y el comportamiento maduro de los miembros y si estos se comprometen con la organización y son responsables es porque la cultura de la misma, se los permite; por lo que se debe considerar a la cultura como una fortaleza que enrumba a la organización hacia el éxito.

De acuerdo con Robbins (1999: 446), plantea entonces, que la primera fuente para la capacitación hacia una cultura, son sus fundadores, porque ellos comunican su sistema de creencias, actitudes y valores a sus integrantes los que a su vez la adoptan y la van divulgando con el tiempo a los demás miembros que van formando parte de la organización.

La sucesión que dejan los fundadores son los elementos determinantes en el momento del ensamble de la organización, ya que, es la estructura dominante que enuncia los valores primordiales que comunican la mayoría de los integrantes de la empresa como: la autonomía individual, la tolerancia al conflicto, para evitar problemas en el interior de la empresa, la tolerancia al riesgo.

Una organización crea una cultura con la finalidad de que las personas se sientan identificados con ella, y que ésta les de seguridad y respaldo. Así mismo, cada empresa crea una cultura que le es propia y se va desarrollando a medida que los nuevos miembros del grupo aprenden el comportamiento que es indispensable para que el equipo funcione, para obtener éxito y ayudar con el logro de las metas que se han establecido.

4.2.4.3.- Comunicación de la cultura a los empleados

La empresa debe transmitirles la cultura a los trabajadores, en especial a los de nuevo ingreso, para que se pongan al corriente y puedan cumplir las metas que se propone la organización. Los trabajadores en general están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante las primeras etapas del plano laboral, porque, se están familiarizando con la organización, y como ellos, quieren mantener su trabajo, se les hace más fácil enseñarlos en el desempeño de las operaciones que deben realizar.

Esto se hace a través de la socialización, la cual es un proceso dentro de la cultura, que consiste en transferir continuamente a los miembros, los factores fundamentales de la cultura de una empresa, en especial cuando se trata, del servicio a los clientes, ya que, le deben a éstos los éxitos obtenidos. Además, para darse el proceso de socialización, debe existir compañerismo, para ayudar a alguien si tiene dificultad, y tener voluntad para mejorar e ir ascendiendo de cargo a medida que van creciendo profesionalmente.

Para Robbins (1999) la comunicación de la cultura, realiza trabajos arduos en el interior de la organización, porque controla la conducta de sus miembros, los motiva, hace que denoten sus pensamientos y lo que sienten acerca de las funciones que le corresponden, para afianzar los valores que les transfiere la empresa, esto a su vez, facilita la toma de decisiones y la división de roles que influyen en la forma de actuar de los individuos en el mercado.

De igual forma, Robbins (1999) considera que cuando una empresa posee una cultura, tiene que realizar actividades para conservarla, como dar premios, incentivos económicos y materiales, para consolidar los valores de la cultura organizacional y la filosofía que transmitieron los fundadores, a todos los miembros de la empresa.

La alta gerencia también influye, en el mantenimiento de la cultura, ya que, los líderes son los que la orientan, porque están al tanto de las expectativas que dominan en la mente de sus miembros, por lo tanto, fijan reglas para que deban cumplir los integrantes, a través de sus palabras y acciones, y así conservar una convivencia de respeto y que se originen lazos de amistad.

Ahora bien, de acuerdo con Chun (1999); la cultura organizacional es un componente difícil de manejar dentro de las mismas; puesto que una cultura arraigada, es difícil de cambiar, de hecho, los viejos hábitos son difíciles de erradicar. No obstante, pese a darse esa dificultad, la cultura sí se puede gerenciar y transformar; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio dependerá en gran parte de la constancia, y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

En las empresas de transporte esa cultura organizacional, está dirigida de forma autocrática por el propietario de la organización, quien les imprime a todos los miembros de la empresa, su modo de hablar, de vestir, de percibir las cosas, de encajar con los clientes internos y externos, e inclusive de ir más allá, llevando y pregonando sus propios valores y principios dentro de la organización, sin dejar espacio para el debate y las experiencias de los demás integrantes de la corporación.

Para mejorar eso, es preciso trazarse un programa de gerencia cultural, que abarque aspectos para identificar los principios de la organización y someterlos a consideración; extraer los valores que se encuentran en ellos; analizar el clima organizacional y el estilo de gerencia y planificar sobre la forma en cómo debe y se quiere cambiarlo, para mantener luego un programa de control que los despliegue y los refuerce.

4.2.4.4.- Aportes de la Teoría Sobre Cultura Organizacional.

De conformidad con lo anteriormente planteado, se puede notar, que la cultura organizacional es importante en todas las organizaciones y más en el caso de las empresas

transportistas, donde la cultura está impregnada de los valores y principios que poseen los familiares que la integran, en especial el propietario, el cual en muchas circunstancias, funge también, como gerente de la organización, quien decide en base a su experiencia, como serán los procesos y relaciones que se llevan cabo internamente en la corporación.

Por lo tanto, es importante considerar la relevancia de crear una cultura organizacional distinta en este tipo de empresas, ya que, esta tiene un papel crucial, en donde se definen fronteras; se crea la distinción que marca la pauta entre una organización y otra; transmite un sentido de pertenencia a los integrantes de la organización.; facilita la apertura del interés personal de los individuos y finalmente, aumenta la estabilidad del sistema social y organizacional.

Además, la importancia de realizar un análisis de la cultura organizacional en las empresas transportistas, se relaciona a su capacidad de fortalecer la identidad, enlazar al público, y establecer en gran medida el clima interno. A su vez, es necesario para poder desplegar cualquier intervención sobre el plano de la cultura. Por lo tanto, no se debe desatender el hecho de que la cultura proporciona a la organización una estructura instaurada, desde la cual se asigna significado a las acciones cotidianas y se comprenden los fenómenos organizacionales y los valiosos elementos para comprender la comunicación interna y, para diseñar las acciones a seguir, para comunicarse inclusive con sus usuarios.

4.2.5.- Núcleo: Uso de tecnologías básicas.

Este núcleo central se puede estudiar a través de la teoría cibernética y de las tecnologías de la información y la comunicación, ligadas a la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento; en donde la Sociedad de la información, de acuerdo con Ortiz (1995); es considerada un movimiento que se originó por la distinción de las Nuevas tecnologías de la información en todas las esferas. Su surgimiento no nació repentinamente y se encuentra en etapas de desarrollo, desde las investigaciones sociales elaboradas entre las décadas de 1970 y principios de 1980. Además, la definición de sociedad de la información fue creada por Makus y Robie (2017), quien señalaba que el número de individuos que se dedicaban a procesar información era mayor que el de los empleados que realizaban tareas basadas en un esfuerzo físico.

Existen también más definiciones, como la planteada por Castells (1997); que califica a la Sociedad de la Información como una ideología basada en los marcos mentales del progreso, el desarrollo y la modernidad, desplegada a partir del siglo XVIII, y apoyada en diferentes tendencias y cambios tanto científicos, como tecnológicos, inducidos en gran medida por la innovación.

Otro factor significativo a destacar, es que, desde la visión de la economía globalizada, la sociedad de la información, otorga a las tecnologías de información y comunicación (TIC), el poder de convertirse en los nuevos arranques de desarrollo y progreso. Frente a esta visión muchos autores han criticado que la llamada sociedad de la información, no es sino una adaptación actualizada del denominado “imperialismo cultural” ejercido desde las naciones más egocéntricas con grandes recursos en las nuevas tecnologías, hacia los pobres que tienen que aguantar en mayor o menor medida una sumisión tecnológica perjudicial.

4.2.5.1.- Teoría de la cibernética

Como se sabe, la Cibernética es una ciencia relativamente nueva, que fue asimilada y tomada en cuenta por la informática y la tecnología de Wiener (1977). En este tiempo también gravitaban las teorías de los Juegos, la teoría matemática de la información, así como la Teoría General de Sistema de Bertalanffy.

En función de lo anterior, esta concepción surge como una nueva ciencia de carácter interdisciplinario que contribuye a relacionar el conjunto de ciencias, además, de llenar los espacios, lagunas, vacíos que no han sido indagados por ninguna de ellas y a su vez permite que cada ciencia utilice conocimientos desarrollados por otras.

Es obvio, que en un principio la cibernética se dedicaba a la creación de máquinas autorregulables, semejantes a la conducta del hombre, del animal, como una especie de robot, y donde era necesario el conocimiento de varias ciencias, por consiguiente, la aplicación de la cibernética se extendió a otras ciencias como la ingeniería, la biología, la medicina y la sociología, entre otras.

De acuerdo con Bertalanffy (1976), la cibernética representa una teoría de los sistemas de control, la cual está basada en la comunicación, es decir, en la transferencia de

información entre el sistema, el medio, el control y la retroalimentación de la función de los sistemas, con relación al medio ambiente.

Para Ashby (1997), expone: la cibernética constituye la teoría de las máquinas, en las cuales, no las estudiamos como objetos, sino sus comportamientos y en donde lo fundamental de esta ciencia es el cambio, la modificación y la transformación.

De acuerdo con Wiener (1977); la cibernética es el estudio de la estructura de los sistemas reguladores, es decir, es la ciencia que estudia los flujos de energía, vinculados a la teoría de control y a la teoría de sistemas. Esta teoría nació para reducir la incertidumbre y caos en el universo. Así mismo, a partir de la segunda mitad del siglo XX, la cibernética se adaptó a los sistemas físicos y sociales. Se centró en funciones de control y comunicación: ambos fenómenos externos e internos del sistema. Esta capacidad es natural en los organismos vivos y se ha imitado en máquinas y organizaciones.

Por lo tanto, la teoría de la cibernética vino a representar una ciencia interdisciplinar, y está tan relacionada a la física, como al estudio del cerebro de los computadores y los lenguajes formales de la ciencia, proporcionando instrumentos con los cuales describir de forma objetiva el comportamiento de todos estos sistemas. Además, sirvió de base para la teoría de la comunicación y, la teoría del conocimiento, ya que, permitió hacer uso de la información, para adelantarse a los acontecimientos futuros, a través de máquinas y redes.

4.2.5.2.- Tecnologías de la informática y las comunicaciones

Para la Sociedad de la Información es crucial el análisis de las peculiaridades de desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones el cual posee un carácter histórico. Lo que se considera tecnologías de avanzada en un momento, puede ser considerado obsoleto en otro momento posterior.

Existen diversas maneras de definir las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). El autor Koontz,y Weihvich (1992: 55); las define como “el conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes de la información y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizados de la información.” De acuerdo con lo planteado por el autor, las TIC pueden estar conformadas por la computadora, los programas que éstas

poseen y las redes que las interconectan y, están ligadas a la suma de conocimientos sobre la manera de realizar las cosas, envolviendo inventos, técnicas y el gran acervo de conocimientos organizados.

Por su parte, Messener (1999), opinan que las tic's son un conjunto de procesos y productos derivados de los hardware y software, soportes y canales de comunicación, conectados con el almacenamiento, procesamiento y la transmisión digitalizada de la información.

De acuerdo con Trejo (1996) definen las tecnologías de información y comunicación, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y dispositivos electrónicos, capaces de manejar información que soportan el despliegue económico de cualquier organización.

Estas definiciones elaboradas por distintos autores, convergen en que la tecnología, es un conjunto de ideas dirigidas al desarrollo de un sector, el cual incluye para su desenvolvimiento del uso de procedimientos, instrumentos, normativas y conocimientos científicos, que ayudan al perfeccionamiento para la satisfacción de las necesidades del consumidor. Cabe destacar que la gerencia de las empresas del futuro debe gestionar de forma enérgica el recurso tecnológico.

De la misma forma Gil (2005), plantea, que no se pueden afiliar todos los nuevos avances tecnológicos, sin antes tomar en cuenta los efectos colaterales que se producirán en el medio político, económico, social, educativo, cultural y ambiental, así como también en los distintos niveles geográficos; local, nacional e internacional.

Según, Porter (2006); sostiene que el cambio tecnológico, no es significativo por sí solo, pero es fundamental si afecta la ventaja competitiva y la estructura del sector donde trabaja. No todo cambio relacionado con este enfoque trae beneficios, de hecho, puede empeorar muchas veces la posición competitiva de la empresa, lo que, sin duda precisa de una planificación, organización, dirección y control de la gestión tecnológica, con la finalidad de evaluar la inclusión e impacto de las tecnologías.

Castells (1997), señala que las tecnologías de una sociedad producen consecuencias sociales que marcan la vida de los individuos, por eso las innovaciones tecnológicas

obligan a los seres humanos a adoptar una nueva forma de vida con valores nuevos. Esto implica que sean modificadas muchas capacidades humanas, pero se extienden otras.

En resumen, las tecnologías se han convertido en parte importante tanto en las empresas como en la vida de las personas. La búsqueda consecutiva del ser humano por satisfacer cada día más sus necesidades de comunicación, ha sido el estímulo para lograr la implantación de herramientas cada día más poderosos y rápidas. Sólo basta mirar hacia atrás, para observar como el hombre ha logrado progresar, desde la invención del alfabeto hasta los actuales satélites y telecomunicaciones, y donde todos han sido posibles gracias a la tecnología. Así mismo, cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar actualmente las empresas transportistas, sólo aquellas que utilicen todos los medios a su alcance, y aprovechen las oportunidades del mercado, podrán alcanzar las metas organizacionales.

4.2.5.3.- Importancia de las tic's para las pymes transportistas. aportes.

Muchos autores en la actualidad sostienen que el entorno es una aldea global. La satisfacción de las necesidades de los consumidores, ya no se restringe a la ubicación geográfica del proveedor. El uso de la tecnología significa que las Pymes pueden jugar con los rendimientos a escala, ya que, los proveedores de todo el mundo prestan sus servicios a los clientes interesados en obtener precios más bajos, para obtener mejores rentabilidades en sus inversiones.

Las Tic's influyen no solo en la forma de laborar de los empresarios regionales, sino también, en la forma en el que sus hijos y consumidores obtienen información y toman decisiones de compra. Por eso, el ambiente de mercado esgrime la presencia de personas con habilidades tecnológicas conscientes de las nuevas prácticas que se dan en la actualidad cibernética. Hoy las Pymes en todas partes del mundo, tienen que estar a la vanguardia de la tecnología, debido a que, si un productor no puede estar a la altura de las expectativas de su conjunto de consumidores y usuarios que son cada vez más expertos en tecnologías, es probable que se quede desplazado en el mercado, por una empresa que, si lo haga, y a veces inclusive, aunque esa organización no se encuentre en la región, caso, de Amazon.

De acuerdo con Markus y Robey (2017); efectivamente, es crucial que los gerentes, los gobiernos y las instituciones regionales, se sirvan de las capacidades de las Tic's para garantizar la competitividad y la productividad de las pymes regionales. La manera más evidente de que estas organizaciones puedan competir y ganar terreno en el mercado, en un entorno preestablecido por sus competidores más cercanos, es a través del uso de las tecnologías. Para competir de manera efectiva y eficiente hay que tener en cuenta los costos y conocimientos tecnológicos asociados con estas nuevas tecnologías.

De igual forma, para Bisbal (2001); la rápida evolución del ambiente empresarial de hoy en día, reclama que todos los bienes, servicios y proveedores se mantengan al tanto de las necesidades de sus mercados. Estas necesidades no se restringen solo a satisfacer la demanda de productos, sino que más bien está ligado cada vez con más ahínco, a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) adecuadas, y su implementación para satisfacer esas necesidades elementales. Tic, significa tecnología, información y comunicación en su concepto más básico, sin embargo, su uso correcto es un poco más complejo e involucra la mezcla de la tecnología relacionada con la infraestructura de equipos y maquinarias, personal, tácticas y estrategias y los casos alusivos a los cambios en el entorno.

Finalmente, para Katz (2002); explica que, es transcendental que las empresas puedan competir de forma fructífera en el mercado, si quieren crecer y evolucionar, para eso es esencial que estas tengan acceso a las TICS, como poderoso instrumento que propicie la igualdad. No obstante, para utilizar las TIC'S, se requiere planificar estrategias adecuadas. En este sentido, Sun Tzu (2006: 78); explica que: “estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria, pero táctica sin estrategias es el estruendo antes de la derrota”. De hecho, la finalidad de toda estrategia eficaz es ganar. Una estrategia eficaz incluye tener un plan de acción de largo plazo realizado, para alcanzar los objetivos particulares de las pymes.

En efecto, de acuerdo con Porter; (2006:81) “una estrategia razonable comienza por tener la meta correcta”. La estrategia de TIC, se elabora para mejorar las actividades de la organización y su competitividad en el mercado. La estrategia TIC permite que la empresa haga mejor las actividades en las que tiene ventaja y haga también cosas nuevas. Sin

embargo, hay que señalar que la mejor estrategia de TIC no puede sustituir las prácticas empresariales razonables.

En resumen, las TIC's son definitivamente importantes en el mundo actual para las pymes en general. No obstante, para las pymes transportistas, es obvia su relevancia, sobre todo porque estas organizaciones se basan en la utilización de tecnologías muy elementales. Además, las tecnologías de la información y comunicación, han permitido llevar la globalidad al mundo de la comunicación, proporcionando la interconexión entre los individuos, y descartando barreras espaciales y temporales, lo cual ayuda a las empresas a alcanzar sus fines, para lograr ventajas competitivas sobre la competencia y, para la toma de decisiones relevantes.

4.2.6.- Fallas en las estrategias usadas en el sector para su competitividad.

4.2.6.1.- Teoría de recursos y capacidades como fuente conciliadora en la organización.

Para Penrose (1959); toda organización es un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física, tangibles y otros de naturaleza humana y, en el proceso de producción, lo importante no son los recursos en sí, sino los servicios que tales recursos rinden. Por lo tanto, los servicios que rinden y los recursos, constituyen una función, de acuerdo al modo como se emplean. El mismo recurso empleado para fines diferentes y en combinación con tipos o cantidades diversas de otros recursos, rinden servicios también de forma diferente.

De lo planteado, en épocas anteriores el sustento estaba en la posición del mercado, en estos momentos su mirada está en el interior, de manera cómo se logra configurar los recursos fundamentales donde se concentran los esfuerzos, con el propósito de generar un mayor desempeño del que posee la competencia, para entonces alcanzar y mantener las ventajas competitivas. Por ello, las organizaciones deben encontrar un soporte vital en los recursos en los cuales se va a trabajar. Estos pueden venir de diversas maneras; pero también, deben estar acompañados de una cultura de aprendizaje, a fin de compartir conocimientos, destrezas y habilidades para encontrar los objetivos propuestos.

Cabe agregar que esta teoría, se desarrolla en la década de los ochenta del siglo XX, y viene a ser la precursora de la gestión del conocimiento en la década de los noventa; se encuentra vinculada con la práctica de las organizaciones, y se inicia a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter en 1982; herramienta que es vital para comprender el ambiente competitivo y los vectores, que desde el exterior influyen en las empresas de un mismo sector. Por ello, la dirección y la planificación estratégica, han intentado investigar porque dentro de un mismo sector, se producen diferentes desempeños de las organizaciones.

Por las razones antes expuestas, la planificación estratégica avanzó hacia el paradigma de las estrategias, basada en recursos y las capacidades que se poseen (enfoque interno) y los que deben adquirir para competir. En resumidas cuentas, se basa en un enfoque exterior y uno interno para fundamentar las ventajas competitivas.

En otro contexto, Penrose (1959); fundamentaba esta teoría en tres pilares básicos: Primero; las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y las capacidades que poseen en un momento determinado. Tienen diferentes características de la misma heterogeneidad, estos recursos y capacidades no se encuentran disponibles para todas en igualdad de condiciones. Segundo; los recursos y capacidades cada día tienen una función relevante para identificar la identidad de las organizaciones. El entorno de las organizaciones actuales está matizado por la complejidad, la incertidumbre y la turbulencia. Tercero; el beneficio de las empresas, en su frecuencia, tiene características competitivas en su entorno y, además, combina los recursos de que dispone. De allí, que existe una estrecha interdependencia entre los recursos y capacidades en las cuales; las segundas descansan sobre las primeras, y ambas contribuyen con el stop de los recursos. Por lo tanto, esta teoría, está basada en la dirección estratégica, debido a su potencial de esplanar la situación competitiva de la empresa y en ergo, los fundamentos de las ventajas competitivas.

Para el desarrollo de esta teoría, los recursos y las capacidades, son los que hacen las diferencias y hacen que las organizaciones se diferencien entre sí y, además, que se dé la interacción entre ellas. Por ello, independientemente de que se den recursos en el mercado, no todos los recursos están a disposición de la totalidad de las empresas, por lo tanto, los factores endógenos son relevantes frente a los exógenos en el comportamiento sectorial, aunque ambos conservan su importancia.

En efecto, Grant (1991); exponen que, el desempeño de las empresas depende de sus características para crear y desarrollar un clima de negocios, en el cual las cinco fuerzas se comparten de forma determinada, aprovechando sus propios recursos y capacidades.

Según, Jarillo (1998); el análisis del entorno permite a las empresas delimitar el potencial competitivo, porque, para establecer la estrategia debe haber una sinergia entre las capacidades internas y externas y del entorno del negocio. Por consiguiente, las organizaciones deben estar pendiente en el diseño de estrategias, que apalanquen los recursos en el mercado, donde realmente puedan tener ventajas competitivas. De acuerdo con esto, la competencia constituye entonces, un factor fundamental en el estudio, a fin de determinar sus propias fortalezas, capacidades y construir estrategias dirigidas a alcanzar los objetivos planteados.

Por las razones antes señaladas, cuando se examina la competitividad implica que las organizaciones tengan la capacidad de poder competir con otras empresas, desarrollando una posición superior frente a las mismas. Empero, para que esto ocurra en un entorno de incertidumbre y de cambio, se hace necesario que las empresas tengan la habilidad de sacar provecho a las oportunidades, apoyándose en sus fortalezas. Sin embargo, la conducta y el comportamiento exige, un cambio dinámico para no quedarse en el ahora, sino para construir el presente, lo que conlleva a avanzar hacia el futuro.

Ahora bien, para que esto ocurra, se requiere potenciar y regenerar las competencias y habilidades, a fin de que sean sostenibles en el futuro haciendo las cosas lo mejor posible y diferentes a las demás. Cabe agregar, que en entornos cada vez más complejos y de requerimientos disimiles, las organizaciones deben recurrir a sus potencialidades interiores para desarrollar entonces sus estrategias. Es importante destacar, que por sí solo los recursos no crean valor, sino que se produce por la interacción de entre estos y las capacidades organizacionales.

4.2.6.2.- Aportes de la teoría de recursos y capacidades de Penrose.

Al finalizar, la exposición de esta teoría, se puede constatar que, esta encaja perfectamente ante el núcleo que visualiza las falla de estrategias en el sector transporte, toda vez que, dicha teoría señala claramente que, al hablar de competitividad, las

organizaciones deben estar preparadas para poder competir con otras empresas desarrollando una posición superior frente a las mismas; pero para que esto ocurra en un entorno de constantes cambios e incertidumbres, es preciso que las empresas tengan la habilidad de sacar provecho de las oportunidades, para anclarse en sus fortalezas y dar lo mejor de sí

No obstante, para lograr esto las organizaciones deben trabajar de forma dinámica, y construir estrategias hoy, para recoger los frutos mañana, imposibilitándole el paso a sus competidores, para ello debe afinar sus habilidades y planificar la táctica de ataque, reconfigurando su estructura con base en su propia experiencia e innovación; todo esto concentrándose por supuesto, en el diagnóstico, análisis y renovación de los recursos y capacidades, que le ayudarán a obtener mejores márgenes de ganancia.

De lo anterior, no se trata entonces, de renovar los recursos y capacidades, sino de, generar competencias para asegurar la sostenibilidad de su ventaja competitiva frente a sus adversarios. Son los recursos y capacidades, entre otros, los que hacen que las organizaciones se diferencien de los demás, es la interacción entre ellos, la que convierte a la firma en una empresa única.

De igual modo, es importante señalar que, el éxito organizacional, depende en gran parte, de la factibilidad de poseer los recursos, pero también de saberlos usar de la mejor manera, de allí la importancia del factor humanos en la organización y la gestión del conocimiento. De hecho, la teoría también prevé la necesidad de fomentar un sistema que permita el aprendizaje organizacional, fundado en las personas, con el objeto de desplegar rutinas, que generen la sinergia y la interacción entre todos los entes de forma continua, promoviendo el trabajo en equipo, para lograr las metas.

En este caso, se observa unas pymes, que poseen fallas internas, pues los informantes advierten , que las misma han permanecido estáticas en el tiempo, es decir, trabajan para sobrevivir, pero no para tomar la delantera, y esto sucede precisamente porque han aplicado las mismas estrategias años tras años sin considerar los cambios en el entorno, además, casi todas la empresas aplican las mismas táctica, y aunque ellos, emplean estrategias de diferenciación basados en la puntualidad y la responsabilidad, así como la pulcritud en sus

labores, no surten efecto, porque en realidad, lo que proponen en sus rutinas son estrategias defensivas y copiadas de la competencia..

4.2.7.- Carencia de innovación.

Para explicar este último aspecto, se relacionó el núcleo central sobre “Carencias de Innovación”, con la importancia de la teoría de la innovación en las pymes, de modo que se pueda sugerir alguna una ilustración o solución a esta circunstancia.

4.2.7.1.- La Innovación. clasificación en las organizaciones actuales.

Dada la complejidad del término, es necesario abordar su definición desde distintas visiones. Según la definición realizada por la “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico” (OCDE) en su “Manual de Oslo” (2006), innovación, es la ejecución con éxito de un proceso nuevo, elocuentemente mejorado en el mercado o la ejecución de cambios organizativos en la empresa.

Por otro lado, el Manual de Innovación para Pequeñas y Medianas Empresas (1999); define la innovación como el uso de un nuevo producto o servicio, o de un cambio cualitativo en un producto o servicio ya existente; también se esboza como la utilización de un nuevo proceso; la apertura de un nuevo mercado.; el despliegue de nuevas materias primas y la introducción de cambios organizacionales.

Por su parte, Schumpeter (1954); fue el primero que elaboró la definición de la teoría de las innovaciones, en la que expone que es la introducción de una nueva función de producción. La economía y la sociedad varían cuando los factores de producción se mezclan de una forma novedosa. Apunta a que las invenciones y creaciones son el motor del crecimiento económico, y quienes efectúan ese cambio de forma práctica son los emprendedores

De conformidad con lo anterior, la innovación se relaciona con tecnología e investigación y desarrollo; no obstante, el factor tecnológico, aunque dependiente de la acción innovadora de las organizaciones, no es indispensable para la propia innovación. Así, el término no implica obligatoriamente a las tareas basadas en la tecnología. La innovación no presume solo algo nuevo, una invención, que implica también el origen de

una idea para un nuevo producto o proceso y todas las etapas desde el diseño, hasta la implementación de la idea.

Ahora bien, existen distintas ópticas sobre las cuales se plasman las diferentes formas de innovación, las cuales se esbozan a continuación:

.- Innovación de producto o servicio: para Dosi (1988); la innovación de producto o servicio se toma en cuenta como una de las estrategias de las organizaciones enrumada hacia la competitividad en el mercado, a través del ahorro de costes de producción o mediante éxitos comerciales, como aumento de ventas, fidelización de clientes, incremento de cuota de mercado, entre otros.

.- Innovación de procesos: el concepto de innovación de proceso se basa en la forma, en la que esta se origina, es decir, en las distintas fases a las que da lugar: creación, investigación, desarrollo, fabricación y comercialización, así como en la manera en que estos se conectan. Los procesos se refieren a las tareas que forman parte del funcionamiento interno de la organización. La innovación de proceso sobresaleta a las maneras de elaboración del trabajo, lo que presume también una mejora en el producto final.

De esta manera, la innovación de procesos relaciona la tecnología de la información, con la gestión de los recursos humanos. Algunas estrategias de innovación de procesos son las siguientes: Incorporación de nuevos sistemas de producción, como Just in time; Uso de nuevas tecnologías; Uso de nuevas maquinarias; Afiliación de sistemas de calidad y Mejoramiento de los diseños comerciales.

.- Innovación en el sistema de gestión: la innovación también se puede aplicar a la forma como ésta es gestionada, aunque en realidad este tipo de innovación no deja de ser una forma particular de innovación de procesos. De acuerdo con Pisani (2016); con este tipo de innovación se busca beneficiar la capacidad de combinación, con el objetivo de que, las organizaciones respondan rápido y mejor a las expectativas de los clientes. Se trata de un tipo de innovación que puede cambiar el prototipo de negocio, a un nuevo enfoque en la manera de satisfacer las demandas de los clientes que puede sobrellevar a una nueva manera organizacional.

Entre las diferentes estrategias de aplicación de la innovación en el sistema de gestión, se pueden esbozar las siguientes: la participación en redes organizacionales, la internacionalización y la aplicación de nuevas fórmulas de comercio y distribución, como por ejemplo el uso de franquicias. De todas formas, el objetivo será siempre el mismo, mejorar la competitividad de la firma.

4.2.7.2.- Beneficios de la innovación

De acuerdo con Esserb(1996), el primordial beneficio de la innovación organizacional, se encuentra en la mejora de la calidad de los productos, sin dejar de lado el significado del incremento de la capacidad productiva y de la diversidad de productos.

De igual manera, la innovación organizacional ayuda al aumento de la diversidad de bienes y servicios.; Incremento de la cuota de mercado; Mejora de la calidad de los productos; ayuda a la Flexibilidad productiva; Minimiza costes laborales; Reduce el gasto de energía por unidad de producto y Mejora el contexto ambiental.

No obstante, una de las ventajas más evidentes es el hecho de que puede suponer un ahorro en costes debido a la reducción de los procesos de fabricación, un incremento de la productividad al mejorar los procesos de mecanización y minimización de materia prima, así como un ahorro en el coste del transporte. Otro de los beneficios de la innovación organizacional es que puede conmovir positivamente al proceso de distribución y venta, al mejorar el nivel de exposición del producto ante el consumidor.

Otro elemento, a favor de la innovación, son las posibles mejoras que puede provocar en la logística. La innovación también puede transgredir en una mejora de la información aportada al consumidor. De esta manera, se puede conseguir una mejora en la observación de los productos, las ventajas competitivas y atención al cliente, entre otros.

En razón de lo anterior, la innovación también puede ser útil para hacer mejoras estéticas en los bienes mediante el perfeccionamiento del rediseño de la imagen externa del producto. Desde el punto de vista ambiental, otro efecto positivo de la innovación organizacional se refiere en la disminución del peso y volumen del embalaje, con lo que se consigue una disminución de los residuos y componentes contaminantes.

En cuanto a la armonía del producto, uno de los posibles efectos de la innovación consiste en la mejora de los productos para conseguir una mayor facilidad del manejo del mismo. Por otro lado, también se pueden obtener mejoras a través de la innovación respecto al recurso logrando avances en cuanto a su peso, limpieza, estética, precio, imagen, etc.

Finalmente, Esserb (1996) ostenta que las consecuencias económicas de la innovación, no se dan solo para una empresa en particular, sino a largo plazo de todo un sector o país, en general. La innovación es fuente de productividad y competitividad para las organizaciones, permitiendo consecutivamente una reducción de los precios de los bienes y servicios finales. Además, las innovaciones elaboradas en un determinado sector productivo actúan indirectamente en la productividad de otros sectores, lo que permite aumentar el valor añadido de las organizaciones en general.

4.2.7.3.- Innovación en pymes. el estado del arte.

Es bien sabido que, en los países de Latinoamérica, al igual que en otros países de otras regiones; existe un consentimiento sobre la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la economía, así como sobre la necesidad de impulsar su progreso a través de políticas públicas.

Sin embargo, de acuerdo a la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico)(2007); los programas de apoyo a pymes, carecen de los estándares de competitividad de sus contrapartes de países desarrollados, debido a las dificultades para acceder al capital humano preparado, a la tecnología y al financiamiento. Pero más allá, de su propio potencial en la creación de empleos y la ayuda en la producción, las pymes pueden tener un rol más significativo en la innovación de productos y procedimientos y, en el despliegue del valor agregado que esta aporta a las empresas.

De acuerdo con la TIPA (Instituto de prácticas de las políticas de innovación de las PYMES) (2006); si bien, las grandes organizaciones internacionales, dominan la investigación y desarrollo, las pymes tienen ciertas peculiaridades que las hacen más nobles para innovar, ya que, al ser más pequeñas, las pymes poseen menos desidia para realizar las transformaciones que se requieren para enfrentarse al entorno. De la misma manera, las grandes corporaciones al tener más empleados y estar más institucionalizadas, se enfrentan

a costumbres más arraigadas que dificultan las innovaciones, además, mantienen sus innovaciones en secreto, es poco comunicativa y abierta a su competencia. Por el lado, de las pymes, existe mayor colaboración entre competidores, lo cual ayuda a las posibilidades de éxito de la innovación y en la cual existe un mayor grado de comunicación entre empresas.

Por lo general, las organizaciones que innovan en sectores emergentes de la economía, son pymes de nueva creación. De acuerdo con Pavit (1987); los sectores emergentes de la economía, ordinariamente han estado conformados por pymes innovadoras y grandes empresas, lo cual, origina grandes oportunidades de colaboración en el mercado. A pesar de estas facilidades, existen fallas del propio mercado, que impiden a las pymes llegar a niveles óptimos de inversión en investigación y desarrollo, y por lo tanto en innovación.

Para Rodrik (2004); expone que, lo que se necesita para solucionar estas fallas de mercado, ligadas a la existencia de externalidades positivas, información irregular y la falta de coherencia en la innovación, a modo de hacer posible la inversión en investigación y desarrollo e innovación; es la intervención del gobierno a través de programas públicos, que ayuden a superar las trabas en la inversión en innovación. Sin embargo, es lógico pensar que no todas las innovaciones apoyadas por el gobierno pueden tener éxito, solo algunas de ellas podrán ser factibles y considerarse exitosas.

La innovación entonces, se caracteriza por la incertidumbre y el riesgo que implica en materializarse, sin conocer de forma a los resultados. Por lo tanto, los programas de pymes, deben enfocarse en reducir ese riesgo, de manera que dichas pymes, estén dispuestas a asumirlo. Para esto, se debe tener un sistema de propiedad intelectual, es decir, un sistema de gestión de conocimiento, que ayude a las pymes a actuar de forma creativa y a apropiarse de los resultados de la innovación. No obstante, a pesar de esta exclusividad temporal de utilidades, la innovación tendrá externalidades positivas para ayudar a la sociedad en general, ya sea, a través de mejorar la innovación con imitación de terceros, intercambio de trabajadores y apoyo público o de empresas privadas, lo cual se verá reflejado, directamente y de forma positiva en la sociedad.

Ahora bien, aun cuando se está de acuerdo, en la importancia de la innovación sobre la economía y el sector público, se debe redimir la definición de innovación la cual suele ser

confundida con tecnología. De hecho, existe una tendencia a pensar de que la única forma de innovar es través de inversión en tecnología y maquinaria.

En la actualidad, existen apoyos a las pymes para la aprobación del uso de equipos computarizados, software informáticos o simplemente adquisición de materiales tecnológicos que son entendidos como programas para la innovación en las pymes. Además, si bien es sabido, que la utilización de maquinarias y equipos de vanguardia tecnológica son factores complementarios para la innovación, por sí solos son simplemente inversión en capital para trabajo. La tecnología de la información (TICS) no son sinónimo de innovación, aunque pueden ser instrumentos que la promuevan.

4.2.7.4.- Mecanismos de apoyo para la innovación.

Los programas para la innovación en pymes deben orientarse en remediar las fallas de mercado que provoca la poca innovación. De igual forma, dada las externalidades positivas que se observan en los programas, deben buscarse herramientas que aumenten el gasto en innovación. Para obtener ese fin, las empresas deben minimizar el costo legado al riesgo de innovar, y para eso existen varios métodos.

La mayoría de los programas de apoyo a la innovación en pymes se orientan hacia dos tipos de herramientas, el financiamiento y el acceso a la capacidad técnica y humana. El financiamiento reduce los costes de un posible fracaso en la innovación. Este fracaso puede deberse a la carencia de capital en las pymes. Una forma de resarcir la falla es minimizar los costos asociado a la obtención de financiamiento, bien sea a través de financiamiento directo, o a través de fondos que reducen el riesgo por parte de la institución financiera.

La capacitación técnica y humana, está referida a que tanto la tecnología como el acceso a la información pueden optimizar las proyecciones para las pymes que estén dispuestas a innovar. Por un lado, la tecnología puede disminuir la posibilidad de fracasar en el proceso de innovación, por otro lado, la información mejora sus vías de comercialización y apropiación de benéficos. De hecho, la mejor innovación será un fracaso sino cuenta con la cantidad de información apta para hacerla viable comercialmente hablando. La capacitación también tiene un rol crucial al momento de minimizar las probabilidades de fracaso. Las

empresas que tengan capital humano más capacitado o con acceso a este, tendrán más probabilidades de obtener grandes beneficios en su innovación.

Por otro lado, para el autor Kenyon (1989); también es importante que una empresa tenga el impulso para iniciar el procedimiento para la investigación y desarrollo para innovar, y que este sea lo suficientemente confiable y que, al propio tiempo, podrá apropiarse de los resultados financieros, que cubrirán al menos la inversión. Aun cuando la empresa y su innovación, tengan externalidades positivas para la sociedad en general, se precisa que la empresa tenga la convicción de que tendrá éxito en la misma. Sin ese estímulo la organización no estaría acomodada para arrojarse al riesgo que conlleva el proceso innovador. Para finalizar, es importante acotar que además de estas herramientas potenciales, los programas de soporte a la innovación en pymes, dependerán también de otros factores cruciales relacionados con su bosquejo y diseño interno.

4.2.7.5.- Aportes de la teoría del emprendimiento e innovación a las pymes transportistas.

A manera de resumen, se puede observar que resulta crucial la teoría de la innovación, como eje central en la gestión del conocimiento que acompaña a las pymes del sector transporte. En este sentido, hoy día en este mundo globalizado, en constantes cambios, donde la competencia es cada vez más grande, se hace imprescindible que las organizaciones innoven y, desplieguen bienes y servicios mejorados, con el fin de mantener la competitividad, en un mercado cada vez más impregnado de diversas elecciones para usuario y clientes. Es por ello que es ineludible y esencial estar a la vanguardia de las necesidades de los clientes y utilizar herramientas modernas que ayuden a satisfacer las necesidades de los consumidores y, por lo tanto, tomar la delantera en el mercado para obtener mayores beneficios tanto económicos, como sociales, y tecnológicos y de prestigio.

Es importante aclarar que, una invención no es una innovación. Invento, engloba las nuevas ideas hasta la construcción de modelos o el despliegue de una concepción, en la etapa previa al mercado. En cambio, innovación es cuando se transforma el proceso de producción en algo mejor, o novedoso para el mercado.

4.3.- Objetivo 3. Reflexionar sobre los factores que influyen como ventajas competitivas en el progreso de las pymes del sector estudiado.

En la actualidad, las organizaciones, viven un ambiente lleno de transformaciones e incertidumbres, ya que, existen nuevas variables que afectan de alguna manera el despliegue económico de cada una de ellas, como lo son: la globalización del mercado, la apertura de nuevas formas de comercialización, el desarrollo de tecnologías novedosas, la aparición de innovadoras redes de telecomunicaciones y por si fuera poco a eso hay que sumarle las variables políticas, económicas y sociales propias de cada país. Esta situación ha cambiado el desenvolvimiento habitual de las industrias a la cual pertenecen, trayendo como resultado la homogenización de los productos y una clientela más exigente cada día, en los diferentes mercados atacados.

Para hacerle frente a cada uno de estos problemas planteados, las empresas en general, se ven volcadas hacia su gestión interna y los servicios que ofrecen, para ganarle terreno a las demás empresas del ramo, indagando en mejores ventajas competitivas, aun cuando esto implique un mayor esfuerzo por parte de los miembros que integran la organización y, más agresividad por parte de los competidores, en un deseo por sobrevivir, y en la que solo saldrán a flote los más eficientes y eficaces del mercado, productivamente hablando.

Estas empresas transportistas, al igual que las demás empresas nacionales, viven esta cruda realidad a diario, para lo cual se han analizado sus características, sus estrategias actuales, sus debilidades, fortalezas, oportunidades, amenaza, y errores, a través de una análisis situacional, en el que se emplea además, el modelo de las cinco fuerzas de Porter para su análisis externo, a modo de evaluar que pueden hacer estas empresas internamente por mejorar su situación actual y futura dentro del mercado, a manera de hacerle frente a sus competidores más destacados, entre ellos (empresas de transporte de gobierno) y poder de esta forma, mantenerse en el mercado de forma sólida, para continuar con sus servicios prestados.

Ahora bien, para desarrollar este objetivo, en el cual se busca reflexionar sobre los factores que influyen como ventajas competitivas en el progreso de las Pymes del sector transporte, se analizó como las pymes de este sector han podido permanecer con vida en las última décadas, en este mercado tan vulnerable, y como pueden a través del análisis de varios modelos de competitividad, a saber: el modelo de diamante y el modelo de competitividad sistémica; mejorar sus estrategias a fin de obtener mayores ventajas

competitivas y un posicionamiento sólido en el mercado atacado.

En este sentido, la estructura sectorial es un elemento determinante del comportamiento competitivo, el nivel de rentabilidad y las estrategias organizacionales. Conocerla es importante para evaluar los factores claves de éxito, que son en los que se apoyan para crear ventajas competitivas y construir estrategias.

Según Porter (2006) en sus inicios, las organizaciones debían preocuparse de la explotación constante y sistemática de todas las variables externas que afectaban al comportamiento y decisiones estratégica de sus empresas. Con el tiempo y la practica el grado de exhaustividad quedaba restringido por el coste y el volumen de la información emanada.

Por Consiguiente, el análisis de competitividad, debe elaborarse de un modo más sistemático, de modo, que ayude a ahondar en aquellos factores que más influyen sobre las acciones de la organización y con ello, en la repercusión directa sobre su rentabilidad en la empresa, lo cual exige revisar antes dichos elementos, que puedan estar referidos tanto a aspectos próximos al sector, como a cuestiones de carácter macroeconómicos.

Por lo tanto, el primer paso que se realizó, fue un análisis situacional o estratégico, del sector, para lograr esto se utilizó como base el modelo propuesto por Kotler (2017) aquí el autor plantea que este análisis estratégico es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Para comenzar, se realizó el estudio del perfil externo de las empresas transportistas en su nivel macro y micro, a seguir se puso en evidencia el perfil interno del sector, dado los informantes claves, conformados por las seis empresas más fuertes del sector. Luego, para completar el análisis situacional del sector, se elaboró una matriz de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas del ambiente (DOFA), en donde se originaron las estrategias que debían realizar dado los reportes internos y externos de las empresas transportistas en cuestión, a seguir, se elaboró la matriz posición estratégica y de evaluación

de acciones (PEEA); para poner en evidencia la posición que juegan estas empresas, y que tipo de estrategias deben reconsiderar.

Finalmente, para completar el análisis de las ventajas competitivas de las pymes transportistas, se aplicó el Modelo de Diamante de Porter y se evaluó el modelo competitividad Sistémica, en las Pymes del Sector Transporte.

4.3.1- Análisis situacional de las empresas transportistas

De acuerdo con Stanton (1996) el vocablo Diagnóstico Situacional, está relacionado con una corriente teórica llamada Enfoque Situacional o Contingencial, la cual es una corriente que toma como pilar el principio de que la Administración de cualquier empresa, es relativa y situacional, es decir, depende de los escenarios ambientales y tecnológicas que presente la empresa en un momento determinado. En otras palabras, enlaza las circunstancias y el ambiente en que la organización se encuentra.

La Teoría Situacional hace hincapié en que no existe nada absoluto en las empresas, todo es relativo y depende de algo. El Enfoque Contingencial esboza que existe una analogía funcional entre los escenarios del entorno y las técnicas administrativas adecuadas para el logro de los objetivos de la empresa. De esta manera, se transfiere un dinamismo, referido a que la realidad actual no puede ser considerada estática, pues lo manifestado está determinado por la situación actual en que se encuentra, la cual se da por la conjunción de diversos elementos internos y externos, que combinados fundaron estas condiciones. Hay que considerar que las circunstancias no son permanentes, no porque el gerente no quiera, sino más bien, porque lo único constante es el cambio, y por muy reducido que este sea, siempre creará un cambio en la empresa.

Ahora bien, el análisis situacional en las organizaciones, se realiza llevando a cabo los siguientes pasos:

Figura 16



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (2017)

.- Análisis externo: Según Kotler (2017) las empresas no existen ni pueden desarrollarse fuera del contexto que le rodea; así que el análisis externo permite evaluar las oportunidades y amenazas que el entorno le presenta a la organización, considerando los análisis del Macroambiente y Microambiente. El proceso para establecer esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Establecer los hechos del entorno más importantes que tienen algún vínculo con la empresa. Estos pueden ser de carácter político, legal, Sociales y tecnológicos, entre otros.

b- Una vez evaluado esos factores, se realiza un primer bosquejo, para observar cuáles de esos aspectos podrían tener efectos sobre la empresa en términos de ayudar o dificultar el logro de objetivos. En este sentido, existen situaciones en el ambiente que a veces figuran como una buena oportunidad para la organización, ya sea, para desenvolverse mejor o para solventar un problema. También puede haber circunstancias que encarnen amenazas para la organización y que puedan agravar los problemas.

De lo anterior, para comenzar a analizar el sector transportista, se precedió entonces, a evaluar la situación externa, la cual se dividió a su vez en análisis de las variables del macroambiente y microambiente. A seguir se realizó el análisis Interno, del número de organizaciones evaluadas que forman dicho sector, a fin de corroborar las variables

competitivas que inciden en sus operaciones y guían su direccionamiento estratégico, para finalizar con la matriz DOFA y Posición estratégica y de evaluación de acciones (PEEA).

En este sentido, la dirección estratégica puede entenderse, de acuerdo con Kotler (2017) como el norte o la guía de las empresas para crecer, obtener utilidades y continuar en el mercado, en donde es importante saber hacia dónde quieren ir, es decir, deben precisar su direccionamiento estratégico a través, del estudio de las variables del macroambiente y del microambiente, las cuales se exponen a continuación

4.3.1.1.- Identificación y descripción de las variables que conforman el análisis del macroambiente del sector de las pymes transportistas. Diagnóstico externo.

.- Variables Del Macroambiente: según Kotler (2017) son fuerzas que envuelven a la empresa, sobre las cuales esta no puede tener ningún control. Entre estos factores se encuentran los cambios Económicos, política, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos, entre otros:

.- Factores económicos

Las condiciones económicas son vitales para el planeamiento estratégico dado que interviene no sólo en la dimensión de los mercados que la empresa cubre, sino en la capacidad de la empresa para atenderlos rentablemente. Por lo general, estos factores limitan los recursos que las empresas poseen, para satisfacer la demanda.

Por lo tanto, es importante que las empresas estudien el ambiente económico y traten de identificar los cambios de inflación, tasas de interés, crecimiento económico, costos y disponibilidad de las materias primas; patrones de gastos del consumidor, factores que afectan el poder adquisitivo de los clientes, entre otros.

Considerando el aspecto económico, para el caso de las empresas transportistas, se tomaron en cuenta varios factores, pues las empresas no se pueden apartar de estas variables, y si bien es cierto que la economía en estos momentos en Venezuela no está funcionando a su máxima capacidad, también es cierto que las empresas deben acoplarse a

ellas y tratar en la medida de lo posible, de surgir a pesar de que las circunstancias, no ofrezcan muy buenas expectativas.

En este sentido, se cuenta con la presencia de **la inflación**, como una amenaza fuerte, en la cual a medida que esta aumente, el ingreso real de los individuos también se verá afectado y las ventas de los pasajes decaerán. En este sentido, de acuerdo con las previsiones económicas que publica, la revista The Economist(2017) la hiperinflación que arrancó en Venezuela en el 2017 se mantendrá en el año 2018 y el FMI (Fondo Monetario Internacional) calcula que al cierre de 2018 los precios habrán subido 2.529,6 por ciento

A seguir, considerando **la devaluación** se observa como otra amenaza, de gran impacto. La mayoría de las deudas que contrae la empresa son en monedas extranjeras debido a que las unidades de transporte son ensambladas en el exterior y sus repuestos también son cotizados afuera, por eso a medida que el bolívar se devalué la empresa aumentará su deuda con el exterior aun cuando ésta, no haya realizado nuevas transacciones. Oficialmente, la tasa de cambio en Venezuela sigue fijada por el gobierno. Al cierre de 2017 se mantuvieron dos valores oficiales: Bs/\$ 10 para bienes básicos (Dipro) y Bs/\$ 3.345 (Dicom) en un mercado estático desde Agosto del mismo año. Por su parte, el mercado no oficial supera más de 30 veces la tasa oficial más alta. Por otro lado, con el lanzamiento de la moneda virtual petro, respaldada inicialmente por 5.000 millones de barriles de reserva del campo 1 del Bloque Ayacucho de la Faja del Orinoco, se esperaba abriera un espacio para un nuevo tipo de cambio oficial, cuyo precio estaría determinado por el mercado, sin embargo, esta no ha tenido mucho éxito en el mercado.

Otro factor que tiene que ver con la devaluación es que el gobierno por poseer un tipo de cambio fijo con dólares preferenciales, para varios sectores que no incluye el transporte, éste no le da cabida a la organización para sus actividades como empresa, por lo tanto, la misma tiene que obtener los dólares en el mercado paralelo a un costo mucho más elevado para comprar sus propios repuestos provenientes del exterior.

Continuando con los factores económicos, se tiene que, en el caso de las **Importaciones**, la reducción de éstas, es una constante en la economía venezolana debido a los bajos ingresos petroleros y el pago de deuda externa. Con el tema de las **Exportaciones**, más de 95 por ciento de las ventas externas de Venezuela son petróleo crudo o sus

productos. Con el desplome de la producción y los castigos de Estados Unidos, se espera afecte las operaciones financieras de Venezuela y las exportaciones se vean comprometidos para el año 2018.

En el mismo orden de ideas, debido a que dentro de la producción nacional no se encuentran prácticamente, ninguno de los repuestos que se necesitan para hacerle mantenimiento preventivo y correctivo a cada una de sus unidades, la empresa tiene que pedirlos al exterior aumentando los costos de mantenimiento de las mismas. Además del tiempo y la pérdida de beneficios rentables por la demora, mientras se espera lleguen los repuestos para reparar las unidades, constituyen, otra amenaza de gran impacto para las mismas.

Por otra parte, el ingreso per cápita nominal constituye una Amenaza de bajo impacto, pues aun cuando el gobierno decide aumentar los sueldos y salarios, las personas tienden a viajar aproximadamente igual, a como estaban acostumbrados, variando en pequeña proporción, sobre todo, si se trata de empresas con rutas industriales, en donde la mayoría de las personas viaja por trabajo y no por turismo. Esto se da también, debido a que, sucede lo que llaman en economía: una ilusión monetaria, en la cual las personas creen manejar más dinero, pero en realidad, su salario real decae por efectos de la inflación, además, la mayoría de las personas poseen familiares en el exterior, que les envían dólares para su subsistencia en Venezuela.

La **ampliación de rutas y la obtención de créditos** otorgados por las instituciones inherentes, constituyen una amenaza fuerte para la empresa, pues de ella depende la ampliación de la organización para ofrecer más y mejores servicios para sus consumidores finales. Además, el gobierno no está dando nuevas concesiones para abordar nuevas, rutas, sino que se están reactivando aquellos permisos que con anterioridad no se habían trabajado por falta de flotas. En cuanto a los créditos, los que están funcionando son aquellos a título personal con los propietarios de las empresas de transporte

La estabilidad de la **política monetaria** también influye en la economía y ésta a su vez en la actividad de la empresa, pues a medida que el gobierno aplica políticas monetarias expansivas, bonos, aumentos de salarios, entre otros, existe más dinero en circulación y el gasto público se incrementa, movilizándolo a la economía en general y promoviendo los

viajes de personas de un lugar hacia otro, aunque esto genere más inflación a corto y mediano plazo.

.- Factores políticos

El ambiente político se forma por un conglomerado de leyes, entes de gobierno, y grupos de presión que interactúan e influyen tanto en las actividades de las empresas como en los individuos de la comunidad. La existencia de leyes y regulaciones debería cumplir con tres propósitos: animar a la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; promover mercados justos para los bienes y servicios, defendiendo a los consumidores; y, ayudar a los intereses colectivos, y a otras firmas, contra las prácticas poco éticas de algunos grandes monopolios.

El Estado debe desplegar políticas públicas para guiar a los comercios e instituir un conjunto de leyes que regulen los negocios en beneficio de la sociedad, para atestiguar que las organizaciones tomen su rol y responsabilidad ante los costos sociales de sus actos.

En el campo de la Política, de acuerdo con Datanalisis (2018) existe una gran presión de una parte considerable de la comunidad internacional por la grave crisis que vive el país, producto del desconocimiento de la Constituyente, sanciones a funcionarios y asociados, restricciones a la capacidad de endeudamiento del Estado y PDVSA, (Petróleo de Venezuela Sociedad Anónima) la formación de un grupo especial para vigilar la crisis por parte del Grupo de Limay, las elecciones presidenciales del 2018, en las cuales se evidenció la falta de transparencia en los procesos y finalmente, por la carencia de una dirigencia y ciudadanía opositora organizada, sin estrategias precisas, para poner el freno en las acciones ilegales que se comenten a diario en el país.

Esto por supuesto, ha afectado a las empresas del transporte, el riesgo país constituye una amenaza, para este tipo de empresa, pues a medida que ésta se incrementa, las inversiones tienden a disminuir y con ello la economía en general.

En el mismo sentido, debido a los enfrentamientos políticos actuales y entre partidos políticos y la falta de credibilidad en las instituciones, la actividad económica en general, se ha visto mermada, lo cual influye directamente en las pymes del transporte donde se ha evidenciado una caída de sus ventas, en comparación con otros años históricos.

Así mismo, los pasajes regulados por la falta de responsabilidad pública de los políticos, constituye una amenaza con un impacto medio para la empresa, porque tienen que mediar con la competencia, para mantener los precios de los pasajes accesibles para los usuarios y competitivos con respecto a los demás rivales, de modo que este le reporte utilidades.

.- Factores sociales

El factor social se refiere a las características de la sociedad en la que aplica la empresa. Dentro de los principales aspectos sociales que se pueden analizar están los siguientes: Población; Desempleo, Salarios y Canasta Básica Familiar, entre otros.

En cuanto a los factores sociales en Venezuela, según el Observatorio Venezolano de Conflictividad Social (OVCS) (2018); se puede observar que la crisis del país está pasando, de ser catastrófica a ser denigrante. Para el OVCS (2018); el nivel de miseria, sufrimiento humano y destrucción ha llegado a un punto en que la comunidad internacional se ha obligado a revisar. Venezuela vive un colapso en la producción, los ingresos, y los niveles de vida y salud. Probablemente, la estadística más reveladora es que el sueldo mínimo medido en las calorías más económicas, se ha desplomado a 1.740 calorías diarias, cuando la ingesta normal de un individuo debe ser de 2800 calorías. El abastecimiento de carne de cualquier tipo es tan reducido, que el precio de un kilo en el mercado equivale a más de un mes de trabajo remunerado al sueldo mínimo.

Las condiciones de salud también han decaído, como consecuencia de las deficiencias nutricionales y de que el gobierno decidió no subsidiar fórmula para lactantes, vacunas contra enfermedades infecciosas, medicamentos para quienes están en tratamiento por SIDA, cáncer, diálisis y trasplante, y también los suministros generales de los hospitales.

En lugar de tomar medidas para poner fin a esta crisis humanitaria, el gobierno la está usando para consolidar su control político. Rechazando con ello, los ofrecimientos de asistencia internacional, e invirtiendo sus recursos, en sistemas de control de disturbios de grado militar fabricados en China.

Por otro lado, entre los aspectos sociales, que viven las Pymes del transporte, se tiene que, el aumento de las tasas de desempleo y la inseguridad social, influye de forma directa y con un gran impacto para las empresas, ya que, si las personas no poseen empleo, no tienen

dinero para viajar, ni siquiera por acciones laborables; y si la inseguridad es elevada tampoco lo harán.

En cuanto a la crisis de valores se tiene, que también constituye una amenaza, porque si las personas no crean conciencia sobre la importancia de la ética y moral, los inversionistas se darán por vencidos y tampoco se verán incentivados a traer la máxima tecnología para el país, así le permitan importar vehículos, por ser sencillamente un país tercermundista. Ya anteriormente, se invertían millones de Bolívares, en la repotenciación de unidades y, los pasajeros lo dañaban, precisamente por el resentimiento social y falta de conciencia y respeto por los bienes de los demás.

.- Factores Tecnológicos

El aspecto tecnológico del macro ambiente analiza los adelantos tecnológicos y sus aplicaciones, infraestructura y fuentes energéticas, entre otros. El crecimiento de la tecnología se dirige hacia el bienestar de los seres humanos, ayudando al desarrollo socioeconómico de las regiones, a razón de sus necesidades y potencialidades

En cuanto a la tecnología, según el Diario 2001, en su página web, Enero (2018); se expone que, Venezuela en la actualidad, enfrenta una fuerte crisis, en las áreas de investigación y avances tecnológicos. Existe una Crisis presupuestaria, puesto que, las universidades no cuentan con los materiales, insumos y personal suficientes para abordar de manera fluida todas las investigaciones que se realizaban con esmero en las diferentes casas de estudio superior a lo largo del país.

Así mismo, la escasez de papel y los elevados costos, han incidido en la producción de editoriales; lo cual ha afectado la difusión de los estudios realizados en prensas y revistas, entre otros. Mientras tanto, los estudios de investigación y desarrollo, en especial los del área de la salud, que se realizan en búsqueda de tratamientos para enfermedades infecciosas, se han visto reducidas por la falta de reactivos.

En cuanto a las tecnologías usadas en el transporte, asociadas a las unidades, estas han logrado mantenerse con vida, pues sus tecnologías son muy básicas, y los transportistas la relacionan con los equipos que portan internamente las unidades, televisores, blurey, equipos avanzados de música, GPS, cámaras de videos para seguridad, entre otros;

constituyendo una oportunidad de gran impacto, porque se puede hacer frente a la competencia. En este sentido, la globalización de información constituye una amenaza de impacto medio, pues las personas están en capacidad de comparar los servicios, con las empresas más fuertes del mercado e incluso con las internacionales, exigiéndoles mejores estándares de calidad, además, sus medios de información son bastantes arcaicos, tradicionales, pocos interactivos con los clientes y están desactualizados.

.- Factores geográficos.

Están referidos a la localización de la empresa en cuestión. Entre los aspectos geográficos la crisis del transporte público, amenaza severamente la calidad de vida de los venezolanos. Según voceros del gremio transportista ST (2018), cerca del 50 por ciento de las unidades de transporte se encuentran paralizadas debido a la escasez y al alto costo de los repuestos y neumáticos, mientras que el 70 por ciento de la flota perteneciente al gobierno central se encuentra también paralizada debido a la falta de repuestos. Esta situación se torna más compleja debido al irregular suministro de combustible por parte de la estatal PDVSA y a la escasez de efectivo que impide a los ciudadanos cubrir las tarifas de rutas urbanas y extra-urbanas.

Los padecimientos asociados a la crítica situación del transporte público se sienten con más fuerza en las regiones del país, donde las condiciones de vida están más deterioradas debido a la falta de conciencia de las autoridades nacionales, regionales y locales, afectando directamente la movilidad de las personas e impidiendo en muchas ocasiones la realización de otros derechos como la salud; educación; derecho al trabajo; recreación; entre otros.

De modo que, en el aspecto geográfico; la ubicación de las empresas (oficinas centrales) y su facilidad de acceso, son una oportunidad para ellas, pues están ubicadas en una buena zona y son accesibles para el pasajero, contando con servicios de apoyo cerca de él, en cualquier momento.

.- Factores competitivos.

Están ligados a aquellos elementos en los que se destaca la empresa, para diferenciarse de sus rivales y tomar la delantera.

Finalmente evaluando los factores competitivos, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum: WEF publicó en Marzo de 2018, el Informe Global de Competitividad 2017 – 2018 en el que se evaluaron los factores que impulsaron la productividad y crecimiento en 137 países, y Venezuela en el 2017, obtuvo 3,23 puntos en el índice Global de Competitividad, el cual mide, cómo utiliza un país sus recursos y capacidades, para proporcionar a su población un alto nivel de prosperidad.

Esta se ha agravado, ya que, su puntuación con respecto al informe de 2016, desmejoró considerablemente. Las bases para evaluar la competitividad son las instituciones; entorno macro-económico; salud y educación primaria y secundaria, capacitación; eficiencia en mercados de bienes; eficiencia en el mercado laboral; desarrollo del mercado financiero; preparación tecnológica; tamaño del mercado; sofisticación de los negocios, e innovación.

Los índices de la competitividad en Venezuela fueron los siguientes: instituciones 2,2; entorno macro-económico 2,5; salud y educación primaria 5,3; educación secundaria y capacitación 4,6; eficiencia en mercados de bienes 2,4; eficiencia en el mercado laboral 2,7; desarrollo del mercado financiero 3,1; preparación tecnológica 3,0; tamaño del mercado 4,4; sofisticación de los negocios 3,0 e innovación 2,6.

Las primeras posiciones son ocupadas por: Suiza (índice 5,96) que continúa en el primer lugar, seguida de Estados Unidos. En Latinoamérica y el Caribe el mejor país ubicado fue Chile y Argentina. Mientras que Venezuela se ubicó en el puesto 130 con un índice de 3,23. Los mayores retrocesos son: República Dominicana (- 12), Panamá (- 8), Honduras (- 8) y Venezuela (- 6). La escala para evaluar la competitividad es: 1 es lo peor, y 7 es lo mejor. Haití está en el puesto 128 mejor que Venezuela (con un índice de 3,22) y Yemen es el último país ubicado en el puesto 138 y con un índice de 2.87.

No obstante, en el sector transporte extraurbano, aunque suene paradójico esto representa una oportunidad para la empresa, ya que, precisamente, existen pocos competidores, a quienes hacerle frente en el mercado. Son pocas las empresas que poseen servicios de lujos en el mercado del transporte y algunas terminales privadas en sus lugares de origen o de destino, además su principal competidor es el gobierno quien trajo para el año 2016 unidades de china y en las 2005 unidades de Brasil.

De manera, que con este esquema se ha finalizado el análisis externo de las empresas que influye de forma positiva y negativa para las mismas y que debe ser considerado para la toma de decisiones que conlleven a una planificación de mercado óptima a futuro.

4.3.1.2.- Matriz POAM

Según Serna (1994); la matriz POAM es una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, una vez que se han evaluados los factores ajenos a las organizaciones pero que inciden directamente en sus operaciones, las cuales deben ser analizadas y evaluadas a fin de conseguir el éxito y que cumplan sus objetivos planteados.

Para realizar la Matriz POAM; se realizaron varios pasos:Primero, se elaboró una lista de los factores críticos para el éxito, identificados anteriormente en el proceso de la auditoría externa. Se abarcó un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectaban a la empresa. Segundo, se realizó una tormenta de ideas y se debatió cada factor, para ver el peso relativo de cada uno, dividido en Alto, Medio o Bajo, según su grado de intervención y consecuencia para la organización transportista. Además, el peso también, indicaba la relevancia que tenía ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la firma. Las oportunidades por lo general, suelen tener pesos más elevados que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son más graves o amenazadoras. De modo que se procedió a darles valor de la siguiente, manera: de 1-3 impacto Alto; de 4-6 impacto medio y de 7-9 impacto bajo; tanto para las oportunidades como para los elementos que se designaban como amenazas. A continuación, se desglosan dicha matriz:

Cuadro 4

.- Matriz P.O.A.M o perfil de oportunidades y amenazas aplicado a las pymes del sector transporte

CALIFICACION FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICOS									
Inflación				X			X		

Devaluación				X			X		
Cierre de casa de Repuestos -Repuestos Importados				X			X		
Ingreso per-capita				X			X		
Dependencia de la economía en ingreso/petróleo					X			X	
Relaciones gubernamentales				X			X		
Estabilidad política monetaria				X			X		
Ley de entidades financieras				X			X		
POLÍTICAS									
Falta de Apoyo por parte del estado									
Riesgo país				X				X	
Enfrentamientos entre partidos políticos					X				X
Responsabilidad pública de los políticos						X		X	
Falta de credibilidad en las instituciones.				X				X	
SOCIALES									
Altas tasas de desempleo					X		X		
Sistemas de seguridad social				X			X		
Crisis de valores						X			X
TECNOLOGICOS									
Facilidad de acceso a la tecnología				X			X		
Globalización de la información					X			X	
GEOGRAFICOS									
Ubicación oficinas centrales	X						X		
Vías de acceso para su Ubicación.	X						X		
Pocos competidores Fuertes en el mercado	X						X		
COMPETITIVO									
Incremento del costo del				X			X		

combustible y otros									
Crecimiento Económico					X			X	
Reactivación de rutas nacionales									
Zafra Temporada de vacacionales				X			X		
				X			X		
Unid bien dotadas de la competencia				X			X		

Fuente: Elaboración propia (2018)

.- Variables del microambiente

A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa. Para esta fase, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter; el cual es un instrumento potente para analizar la rentabilidad y posibilidades de desarrollo de un sector a partir del conocimiento de su estructura.

De acuerdo con Porter, este modelo intenta dilucidar las fuerzas que influyen en la competencia de las empresas, cómo estas se ven afectadas en sus beneficios y la importancia de considerarlas para la formulación de las estrategias que seguirán las empresas del sector.

Así mismo, el modelo se orienta en cinco fuerzas primordiales que determinan los escenarios de este combate, a saber: los clientes que, de acuerdo a las situaciones y peculiaridades de la industria, tienen un nivel de poder de negociación, igualmente, existen proveedores que también pueden poseer poder de negociación. También está vigente la amenaza de nuevos rivales en el mercado, que podrían ingresar en la industria tratando de posicionarse, y como cuarta fuerza, la amenaza de productos sustitutos que representen una elección para los clientes y pueden poner una barrera en el crecimiento y la rentabilidad de las demás pymes del sector.

Finalmente, la quinta fuerza es la rivalidad entre los competidores, que, en vez de ser analizada como una fuerza autónoma, es el efecto del análisis de las cuatro anteriores. El modelo sirve para hacer un análisis dinámico de un sector específico e identifica los

componentes claves para la utilidad de las empresas del sector.

4.3.1.3.- Variables que conforman el análisis del microambiente del sector de las pymes transportistas. análisis de las cinco fuerzas de Porter.

.- Fuerza 1.- Poder de negociación de los compradores, clientes o usuarios.

De acuerdo con la aplicación dada a conocer por Porter, se puede observar en las empresas transportistas que los clientes tienen poder de negociación en ese sector, ya que, el cliente busca la tarifa más económica dada la información que posee, pero también cuando se trata de viajes largos busca la comodidad y utiliza las ventajas que le ofrecen las empresas.

Las organizaciones deben usar estrategias para destacarse frente a sus competidores y lograr acaparar la atención de sus usuarios. Además, el estado es el competidor más fuerte e importó autobuses nuevos en varias oportunidades, a saber: Marcopolo de Brasil y los más novedosos Yutong, de la República China, pero no cubren todas las rutas, aunque si viajan por las principales ciudades del país, ofreciendo autobuses cómodos a precios bajos y los clientes se inclinan por estos, aunque existan muchas empresas privadas en el estado.

El cliente en el sector transporte, está formado por todos los usuarios que hacen uso del servicio para trasladarse de un lugar a otro o transportar mercancías. Estos clientes tienen un poder negociador fuerte, pues, en las demandas de clientes de transportes, influyen los precios y los horarios establecidos para los usuarios. En este sentido, se hacen diversos estudios para ver las horas y precios, más demandadas por los viajeros.

Si el número de pasajeros disminuye las empresas deben mantener los precios y hacer promociones estándar para acaparar la atención de sus usuarios en comparación con la competencia, además, hay que recordar que su mayor competidor que es el estado, el cual trabaja con precios solidarios, por lo tanto, las empresas privadas que trabajan en el terminal de pasajeros Big Low Center, deben ingeniárselas creativamente, de lo contrario las personas preferirán viajar con las empresas nuevas del estado.

No obstante, el transporte terrestre es uno de los servicios más importantes del mundo, gracias a su despliegue, los logros en los servicios de este sector, han sido uno de los que

han contribuido al progreso de la sociedad, ya que, permite que las personas puedan llegar a sus destinos finales trasladándolos de un lugar a otro para cumplir con sus labores y planes turísticos inclusive.

Los usuarios del transporte a pesar de que no cuentan con mucha información del mercado, no tienen la capacidad de agruparse y negociar mejores precios con las compañías, no obstante, tampoco es necesario que se reúnan para hacerlo, el hecho de que todas las empresas estén agrupadas en un mismo sector, en este caso terminal de pasajeros del Big Low Center, ayuda a los pasajeros, a que con solo caminar por el pasillo del terminal puedan preguntar e informarse acerca de los precios de un lugar a otro, comparar, y comprar los boletos en la compañía que le ofrezca precios más económicas y a mayor comodidad.

Cuadro 5

Resumen clientes de las empresas transportistas

Clientes
1.- Usuarios que se trasladan de un lugar a otro por trabajo o por turismo
2.- Usuarios que trasladan Mercarías de un lugar a otro

Fuente: Elaboración propia (2018)

.- Fuerza 2.- Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

Los proveedores en el caso del transporte, también poseen un poder de negociación alto. Están formados por todas las casas de repuestos que le surten de materias primas a la empresa para realizar el mantenimiento de las unidades, empresas que le proveen a las pymes de materiales y equipos de oficina, empresas Outsourcing que ofrecen sus servicios contables, legales y publicitarios; empresas que proveen materiales de limpieza, refrigerios, seguros de unidades, servicios técnicos computarizados, entre otros. Estos proveedores tienen alto poder de negociación, gracias al cierre de las importaciones por parte del gobierno nacional, lo cual ha conllevado a que los transportistas hayan tenido que hacer ajustes en sus unidades colocándoles repuestos híbridos en sus autobuses. Además, con un dólar cada vez más alto y en constante aumento, se ve influenciado directamente el sistema

de precios en los repuestos a nivel nacional y los importados, los cuales los traen por los caminos verdes del exterior, para colocarlos en el mercado Venezolano. Esto hace que, cada vez sea más costoso el mantenimiento de las unidades y que cada vez se vea menos, la existencia de repuestos en el mercado. Los proveedores se quejan de que colocan el precio de una mercancía a un precio “X”, pero cuando se acaba y les toca reponer, el dólar aumenta nuevamente, lo cual hace que el repuesto aumente su precio por el efecto multiplicador que esto ocasiona en la economía nacional, y cuando le toca reponer el stop de materiales, las ganancias adquiridas se vuelven a convertir en costos de inversión sin utilidades, para lo cual deja de ser un negocio rentable.

Debido, a eso cada vez existen menos personas encargadas de traer estas mercancías del exterior, además, los repuestos nacionales muchas veces no se adaptan a las unidades que laboran en las empresas transportistas venezolanas, teniendo que hacer creaciones realmente novedosas y combinaciones de materiales en sus autobuses de transporte. Es de hacer notar, que este problema también lo sufren las propias empresas del estado, aunque es su competidor más fuerte y es quien instituye las leyes y normas a seguir por las instituciones públicas y privadas; estas empresas tampoco cuentan con los repuestos de sus unidades de transporte, pues sus flotas están compuestas de autobuses internacionales.

De igual manera, la planta que iba a crear el gobierno, en San Felipe en el caso de los autobuses yutong, para fabricar nuevas unidades y repuestos, tampoco se llevó a cabo en un cien por ciento, quedando el mercado desabastecido por esos repuestos, porque, además, la casa matriz está en el país de origen y no hay en Venezuela sucursales para mercancía o repuestos de esas unidades.

Debido a lo anteriormente planteado, como no existen concesionarios autorizados para ese tipo de repuestos, los resultados a futuros se esperan sean los mismos con lo sucedido con la flota de unidades provenientes del Brasil (Marcopolo); un cementerio de buses rojos, rojitos, en donde se desmantelan unos, para cubrir los espacios de otros, para el servicio de la colectividad.

Cuadro 6

Resumen Proveedores de las empresas transportistas

Proveedores
1.- Casa de Repuestos
2.- Servicios outsourcing (latonería, pintura, electricidad, contable, abogados, publicidad y mercadeo, entre otros).
3.- Empresas de materiales limpieza
4.- Empresas de refrigerios
5.- Empresas de seguros
6.- Empresas con materiales y equipos de oficina
7.- Empresas de servicios técnicos computarizados

Fuente: Elaboración Propia (2018)

.- Fuerza 3.- Amenaza de nuevos entrantes.

La amenaza de nuevos entrantes es casi nula, por el tamaño de la inversión que deben realizar los que piensan incursionar en este mercado, ya que, cada unidad de transporte esta en 250 mil dólares, y, la infraestructura tampoco es nada económica.

Por otro lado, el gobierno no está otorgando nuevas concesiones para nuevas rutas y los permisos para entrar en el terminal de pasajeros también están abarrotados, por lo tanto, el sector transporte no es un sector estimulante para cualquier inversionista y menos aún con las condiciones económicas de Venezuela, la falta de repuestos y recientemente los competidores más pequeños como los transbarandas en el estado Carabobo, que trabajan inclusive para las zonas intraurbanas.

Por otro lado, no existe financiamiento externo, ni por parte de entes privados ni por parte del gobierno para el transporte, además, no existen dólares preferenciales para el sector del transporte, por lo tanto, trabajan con la compra de repuestos traídos a precio de dólar a mercado negro, y las regulaciones de repuestos y unidades son las principales trabas para montar este negocio. Así mismo, su mayor competidor que como ya se sabe es el estado, no suele realizar alianzas estratégicas con las empresas privadas de este sector.

De igual forma, existen otras variables externas que entorpecen la entrada de competidos potenciales al mercado como son: la inflación, la carencia de repuestos nacionales además de los importados, aumento excesivo del dólar en el mercado negro, aumento en las tasas de interés, cierre de importación de autobuses para empresas privadas, entre otros; por lo tanto, no hay estímulos para entrar en ese mercado, porque siempre hay problemas de una

índole u otra que afectan internamente al sector transportista.

Cuadro 7

Resúmen posibles entrantes a la competencia

Posibles entrantes a la competencia
1.- Empresas del Estado

Fuente: Elaboración propia (2018)

.- Fuerza 4.- Amenaza de productos sustitutos.

Dentro de los diferentes medios de transporte, no es dificultoso sustituirlos entre sí. Ahora bien, los que necesitan trasladarse de un lugar a otro deben tomar el transporte, además, como se sugirió anteriormente, las empresas de transporte forman un oligopolio, en donde todos ofrecen similares servicios para distintos o iguales destinos y a precios casi aproximados, a excepción de las empresas de transporte de gobierno. Sin embargo, si las personas, deben hacer uso del transporte por carretera lo harán. Además, se puede sustituir un medio de transporte por otro, como ir a otras ciudades en avión, por ejemplo, pero esto dependerá de los motivos de los clientes, como comodidad, si es un viaje por turismo, convención, una fiesta o si es por razones de trabajos puntuales.

No obstante, es importante aclarar que, los usuarios preferirán siempre viajar en autobús cuando se trata de trasladarse por cuestiones laborales, porque representa menos dinero; y esto será una ventaja para la empresa que él escoja para viajar, pues creará vínculos con la que mejor lo trate y le ofrezca mejores servicios, además de economía.

Por otro lado, si se evalúa el caso de otros sustitutos como: las motos taxis, estas no representan un problema, para estas pymes, pues las personas no suelen realizar viajes largos en motos y mucho menos si van a laborar para otros lugares de forma frecuente. Si se analiza el caso de los taxis, estos pudieran ser un sustituto directo de las empresas de transporte extraurbano, pero de igual forma representan mayores costos para los usuarios. Si se compara a las empresas de autobuses con las aerolíneas, la diferencia por el servicio del traslado es obvia y finalmente, si se compara con los transbarandas, esto solo se aplica

en el transporte urbano, no extraurbano, de traslados lejos, de modo que el transporte en autobús siempre será una mejor opción que sus sustitutos. En resumen, las empresas que ofrecen un producto sustitutivo, no representan una amenaza para las pymes transportistas.

cuadro 8

Resumen posibles productos sustitutos

Posibles Productos Sustitutos
1.- Empresas del estado
2.- Empresas de camionéticas
3.- Empresas de taxis
4.- Mototaxis
5.- Aerolíneas

Fuente: Elaboración propia (2018)

.- Fuerza 5.- Rivalidad entre los competidores.

En este sector, las empresas compiten por tener la mayor cantidad de cuotas en el mercado, en un número total que varía poco, así pues, la competencia en este sector es cada vez mayor en las pequeñas y medianas rutas, pero en las rutas largas se encuentra con las empresas del estado. Por otro lado, no existen alianzas estratégicas y/o fusiones con el gobierno, ni con otras empresas, pero tampoco se han evidenciado alianzas con otras empresas del sector para hacerle frente a su mayor competidor, lo cual sería una opción innovadora en el mercado para copar el segmento atacado.

Teniendo en cuenta entonces que, su mayor competidor es el estado, hay que acotar que este trajo autobuses Marcopolo de Brasil y formó la empresa SITSSA (Sistema de transporte social sociedad anónima) en el año 2005 y, recientemente (2016); trajo autobuses Yutong de la Republica China, y formó las empresa urbanas y extraurbanas como Transcarabobo, Transcaracas, Transmérica, Transbarquisimeto, Transmaracaibo, es decir, en las principales ciudades del país. Estos autobuses son unidades completamente nuevas, cómodas y sus boletos se venden a precios solidarios en el mercado, además, de que muchas rutas urbanas, a veces cubren las rutas turísticas y extraurbanas del país.

De igual forma, para las empresas privadas se les hace difícil competir con ellos debido a que existen variables económicas y políticas que las afectan. Entre ellas, los aumentos

paulatinos del Dólar a mercado negro porque, además, no están en la lista de las empresas que pueden gozar de dólares preferenciales para importar unidades nuevas y repuestos de otros países. Los constantes aumentos en las tasas de interés, carencia de financiamiento a título jurídico, división del mercado, en fin, un sin número de variables que influyen de forma negativa en las operaciones diarias de las empresas.

Esto ha afectado directamente la rentabilidad de estas organizaciones que se han debatido años tras años, en ver cómo superar los obstáculos para lograr permanecer con vida en el sector, ya que, salirse tampoco es una opción favorable, pues, los costos de salida del mercado son bastante elevados por las inversiones en infraestructuras, unidades, equipos de oficina salas de espera y permisos para transportar personas y mercancías ligeras, por lo tanto, lo mejor que han podido hacer y piensan seguir haciendo, es convertirse en emprendedores exitosos, diversificar sus estrategias y diferenciarse de la competencia, al menos en un elemento, que logre hacerlos notorios entre sus rivales, para lograr captar clientes y seguir funcionando en el sector.

Pero para esto también deben mejorar sus condiciones internas y avocarse a realizar una eficiente gestión del conocimiento. Además, ellos esperan gracias a su experiencia, que suceda con la flota Yutong, lo que pasó con la empresa SITSSA y sus unidades provenientes de Brasil; al no poseer talleres especiales con personas capacitadas en Venezuela para trabajar con ese estilo de mecánica que presentaban esas unidades de traslado, que suministraron por todo el país, y al no poseer repuestos ni para ellos mismos, se deterioraron las unidades y se quedaron con los autobuses parados hasta convertirse, en talleres en los que desarmaban unas unidades para acoplar otras, hasta que no tuvieron más para desarticular y sus rutas quedaron descubiertas por falta de unidades.

Para finalizar, en comparación con otras empresas privadas que también actúan en el mismo sector y en el terminal Big Low Center; existen muchas empresas que trabajan para las mismas rutas, pero estos conforman un mercado de oligopolio con muchos usuarios y pocos vendedores (empresas transportistas), en donde los ofertantes se ponen de acuerdo para vender con tarifas similares y, lo que haga uno, afecta al otro; además existen regulaciones de precios a no más del 30% de ganancia, sino entra en juego SUNDDE (Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos: por lo

tanto, tratan de ofrecer lo mejor, a precios estándar, para captar sus clientes, basados en la diferenciación de algunos de sus elementos ofrecidos.

cuadro 9

Resumen competidores rivales estado Carabobo

Competidores Rivales
1.- Aeroexpresos Ejecutivos
2.- Expresos Los Llanos
3.- Empresas Del Mar
4.- Expresos Mérida
5.- Expresos Occidente
6.- Servicios Especiales del Centro
7.- Empresas de Gobierno (Sitssa – Transcarabobo)

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 10

Resumen resultado de las cinco fuerzas de porter en el sector transporte

FACTORES	RESULTADOS
1.- Clientes con poder de Negociación	Fuerte
2.- Poder de Negociación de Proveedores	Alto
3.- Amenazas de Nuevos Entrantes	Nula
4.- Amenazas de productos Sustitutos	Poco Probable
5.- Rivalidad entre Competidores	Alta. Su competidor más fuerte es el Estado.

Fuente: Elaboración propia (2018)

.- Identificación y definición de las variables que conforman el análisis interno del sector de las pymes transportistas. diagnóstico interno o PCI

Análisis interno. De acuerdo con Serna (1994); los elementos internos que se deben estudiar están relacionados a las fortalezas y debilidades que se tienen referidas a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los clientes, entre otros. El análisis interno permite

fijar las fortalezas y debilidades de la empresa, elaborando un análisis que permite observar la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa, y que permitan identificar qué atributos le permiten a la compañía generar una ventaja competitiva sobre los demás competidores.

A continuación, se despliegan los factores internos a evaluar en el estudio: primero; capacidad de gestión directiva, referida a la capacidad que tiene un individuo para organizar delegar y supervisar el trabajo a desempeñar, para lograr las metas. Segundo, capacidad de gestión financiera, la cual se refiere a las posibilidades que tiene la compañía para realizar pagos en inversiones para lograr su desarrollo y crecimiento. Tercero, capacidad productiva, que es el potencial máximo de producción de una empresa cuando pone en uso técnicas novedosas. Cuarto, capacidad de talento humano ligado a la cantidad de personas preparadas que trabajan en la organización y quinto, capacidad de comercialización, que es la cadena de procesos la cual se realiza para hacer llegar los bienes desde el productor al consumidor.

. - *Análisis PCI ó perfil interno aplicado a las pymes transportistas*

Dentro de los factores internos analizados en las Pymes del sector transporte, correspondientes a las capacidades directivas, están caracterizadas por mantener una Imagen Corporativa pulcra, en este sentido, utilizan uniformes, papelería, slogan, carros rotulados con publicidad de la empresa, equipos de seguridad, equipos de primeros auxilios, servicios de baño, cafetería, seguro de viajes, entre otros.

En cuanto a la cultura organizacional que le da su propia identidad, estos incluyen entre los valores, creencias y comportamientos que se comparten durante la vida empresarial el Respeto hacia el cliente; Responsabilidad; Honestidad y Puntualidad en el cumplimiento de sus horarios de salidas de las unidades.

Así mismo, las pymes del transporte, son empresas familiares y su cultura está dada por los miembros pioneros de la Organización, quienes interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas, en base a la experiencia que este posee en el sector. Presenta un estilo de liderazgo poco participativo, en donde las decisiones giran en torno a los

accionistas o propietarios del negocio, es decir, centralizado, con normas muy arraigadas de acuerdo la filosofía pregonada por estos.

Como son catalogadas como empresas pequeñas, presentan una estructura organizativa flexible (plana), sin embargo, las mismas no cuentan con una visión empresarial clara y carecen de una misión realista, lo que conlleva a que algunos de sus empleados no puedan lograr los objetivos y metas planteadas en el tiempo.

Se observan restricciones en cuanto a la capacidad financiera se refiere, ya que, sus créditos bancarios son a título personal, es decir, a nombre del propietario de la empresa, y no como personas jurídicas que representan, por lo que se traduce en sistemas de gestión ineficientes y poco prácticos, debido a que no están respaldados por la objetividad de los actores empresariales, ni por entidades financieras que les permita tomar decisiones asertivas y proactivas. Bajo este escenario, las acciones son analizadas por la directiva conformada por los propietarios de las corporaciones y sus familiares, quienes poseen pocas habilidades para llevar un buen control de la comunicación y de las distintas actividades de gerencia, ligadas, además, a las tareas crediticias antes mencionadas, que permitan expandirse en el mercado.

En cuanto al análisis tecnológico, se puede decir que estas empresas transportistas, cuenta con unidades de transporte medianamente modernas, ofreciendo a sus clientes el confort requerido para realizar sus viajes cortos, ya que, han sido repotenciadas en su mayoría, pero las importaciones de unidades están cerradas desde hace décadas, solo el gobierno ha podido traer flotas nuevas de otros países, por lo tanto, para el caso de viajes largos, la situación es diferente.

Otro aspecto en el que presentan debilidades, es en el uso de Sistemas de información o base de datos que permitan mantener un mejor control en la prestación del servicio, solo cuentan con Sistemas de Posicionamiento Global, que es una de las tecnologías de localización de unidades a través de satélites, esto, además, le brinda orientación de ubicación al conductor, pero por lo demás, cuentan con tecnologías básicas.

En cuanto al valor agregado al Servicio, se considera que estas empresas presentan una debilidad, ya que no todas cuentan, con una sala de espera para los pasajeros y/o

acompañantes, así como con el servicio de las Busmozas o chofer de relevo, a pesar de que en épocas de zafra se consignan mayores beneficios para la organización, pues cuentan con mayor abordaje de pasajeros en las distintas rutas.

En lo concerniente a la capacidad competitiva, como se ha mencionado anteriormente, existen hoy día, pocos competidores fuertes en el mercado, por tratarse de un mercado oligopólico, por lo que la lealtad de sus clientes puede considerarse como una Fortaleza.

En cuanto a la capacidad referida al talento Humano, estas empresas cuentan con un personal de nivel de instrucción medio y bajo. La empresa mantiene una rotación de personal baja, el salario que se oferta es el mínimo, más una comisión por ventas, y, no se realizan actividades destinadas a mantener la motivación de sus empleados.

4.3.1.4.- Matriz PCI

De acuerdo con Stoner (1990) la Matriz PCI es un resumen de la auditoría interna de la administración estratégica. Este instrumento ayuda a formular estrategias y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la empresa, además, ofrece una base para evaluar las relaciones entre áreas organizacionales. La matriz PCI, es similar a la matriz POAM, que se describió anterior y se desarrolla siguiendo los mismos pasos: Primero, se hace una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se usa entre diez y veinte factores internos en total, se incluyen tanto fuerzas como debilidades. Segundo, se asigne un peso Alto, Medio o Bajo; a cada uno de los factores. El peso dado a un factor indica la importancia del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que ayudan más en el desempeño de la organización deben llevar pesos más elevados.

Cuadro 11

Matriz de perfil de oportunidades y amenazas

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen Corporativa bien arraigada	X						X		

Responsabilidad Social		X					X		
Estructura Organizativa Flexible (plana)	X						X		
Capacidad de Respuesta ante Cambios		X					X		
Sistemas de Control de Gestión				X			X		
Orientación Empresarial- Fallas en la G.C.					X			X	
Uso de Planes Estratégicos				X			X		
Uso de Sistemas para la Toma de decisiones				X			X		
Agresividad para enfrentar a la competencia					X		X		
Comunicación y Control Gerencial				X			X		
Ausencia de distintos departamentos						X		X	
Habilidad para manejar la inflación				X			X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Unidades de Transporte bien dotadas		X					X		
Usos de sistemas de computación				X			X		
Nivel tecnológico en cada unidad		X					X		
Usos de sistemas de información para la prestación del servicio				X			X		
Uso de sistemas GPS				X			X		
Valor Agregado al Servicio						X		X	
Capacidad de Innovación en las unidades				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Lealtad y Satisfacción del		X					X		

Cliente				X			X		
Disponibilidad de repuestos e insumos				X			X		
Bajos costos del servicio- pasajes económicos	X						X		
Uso de la curva de experiencia	X						X		
Ventaja obtenida por el crecimiento del mercado			X				X		
Participación del mercado – Cobertura amplia de la región			X				X		
Inversión en personal de marketing para asesoría				X			X		
Portafolio de unidades de transporte bien dotadas			X				X		
Barreras para el acceso de nuevas unidades en la compañía		X						X	
Servicio post venta			X				X		
CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere a título personal			X				X		
Rentabilidad y retorno de la inversión					X		X		
Liquidez y disponibilidad de fondos internos					X		X		
Comunicación y control gerencial				X			X		
Habilidad para competir con precios de productos sustitutos	X						X		
Capacidad de satisfacer la demanda		X					X		
Estabilidad de costos				X			X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel de instrucción del personal				X			X		
Estabilidad del personal	X							X	

Motivación					X		X		
Personal proactivo					X		X		
Nivel de remuneración			X				X		
Rotación del personal			X					X	
Experiencia	X						X		
Retiros / Despidos	X						X		
Cultura Organizacional				X			X		

Fuente: Elaboración Propia (2018)

4.3.1.5- Análisis DOFA

De acuerdo con Chiavenato (2000) el análisis DOFA es una herramienta que permite resumir en un cuadro la situación actual de la empresa, para obtener un diagnóstico preciso que ayude a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas implantadas. El término DOFA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas a la empresa, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. Por su parte, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo tanto, resulta difícil poder modificarlas.

Una vez culminado el análisis externo e interno de las empresas transportistas se procedió a elaborar la matriz DOFA, en donde se revisaron las estrategias a objeto de valorar las tácticas a seguir para evaluar las ventajas competitivas en las Pymes transportistas.

Cuadro 12

Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Temporadas vacacionales y/o Feriadas. O2 Obtención de Créditos personales para la obtención de nuevas unidades o repuestos O3 Mercado abarcado por pocos competidores fuerte O4 Capacidad para reactivar rutas por el	A1 Competencia con unidades bien Dotadas. (Gobierno) A2 Incremento en el costo del Combustible y otros materiales. A3 Perdida de Valor de la Moneda – Cono Monetario

territorio Nacional. O5 Buena ubicación geográfica para el terminal	A4 Inseguridad Social. A5 Cierre de Repuestos Importados. A6 Políticas económicas. A7 Falta de Apoyo por parte del Estado (competencia, pasajes regulados).
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Cobertura amplia por la región F2 Unidades bien dotadas (repotenciadas) F3 Pasajes económicos con respecto a sustitutos (aviones, taxis, mototaxis) F4 Imagen Corporativa bien arraigada F5 Estructura Organizativa Plana F6 Experiencia por parte del propietario – Gerente y sus empleados emprendedores	D1 Ausencia de diversos Departamentos y planificación D2 Falta de personal preparado para elaborar Estrategias adecuadas (empresas familiares) D3 Fallas en la Cultura Organizacional D4 Carencia de tecnologías avanzadas D5 Fallas en la gestión del Conocimiento

Fuente: Elaboración propia (2018)

.- Estrategias planteadas basadas en el Análisis DOFA

Estrategias Fo (Maxi-Maxi) (fortalezas vs. oportunidades)

- .- Establecer una campaña de penetración al mercado basado en promociones de precios bajos y en la experiencia que poseen los integrantes de las empresas en el ramo (F3, F5, O3)
- .- Establecer una estrategia de crecimiento mediante la repotenciación de unidades de transporte que permitan a la empresa una confortable cobertura en el Territorio Nacional, a través de los créditos personales otorgados a las empresas (F1, O2, O4)
- .- Lanzar una campaña publicitaria de penetración agresiva en temporadas altas (F3, O1)

Estrategias Fa (Maxi-Mini) (fortalezas vs. amenazas)

- .- Mejorar la atención en el servicio apoyándose en la imagen corporativa de estas empresas, en todos los puntos de ventas donde no lleguen los terminales privados de la competencia (gobierno) (F1, F4, A7)

.- Crear Estrategias financieras Agresivas ante los cambios en la moneda de una forma eficaz, apoyados en la toma de decisiones rápida y basándose en la estructura organizativa plana con que cuenta estas empresas. (F5, F6, A3)

Estrategias Do (Mini-Maxi) (debilidades vs. oportunidades)

.- Dirigir campañas publicitarias en Redes Sociales y con Tecnologías 2.0; para dar a conocer los Servicio que ofrecen las pymes del transporte ubicadas en el terminal del big low center y las Nuevas Rutas reactivadas o por reactivar para cubrir mayor parte del territorio nacional. (D4, O4)

.- Invertir en estructuras óptimas para la atención al cliente en las oficinas de ventas que incluyan salas de espera comunes para las empresas transportistas (D4,O5)

.- Creación de departamentos de mercadeo en las empresas, basados en nuevas tecnologías, que se encarguen de la elaboración de estrategias en cada firma, para mantener sus ventajas competitivas en el mercado, a fin de lograr un sector cada vez mejor, desplegandobarreras para la entrada de nuevos rivales. (D1,O3).

.- Realizar cursos de entrenamiento para el personal con la finalidad de mejorar las operaciones dentro de las empresas y protegerse de las barreras a la entrada de nuevos competidores (gobierno), mejorando así, su gestión de conocimiento, es decir, equilibrando el conocimiento tácito y explícito, puesto en marcha en la organización. (D2, O2)

.- Delegar funciones una vez implantado y manejado una óptima gestión del conocimiento para crear una identidad y cultura propia dentro de la organización de forma controlada. (D3, D5, O4)

Estrategias Da (Mini-Mini) (debilidades vs. amenazas)

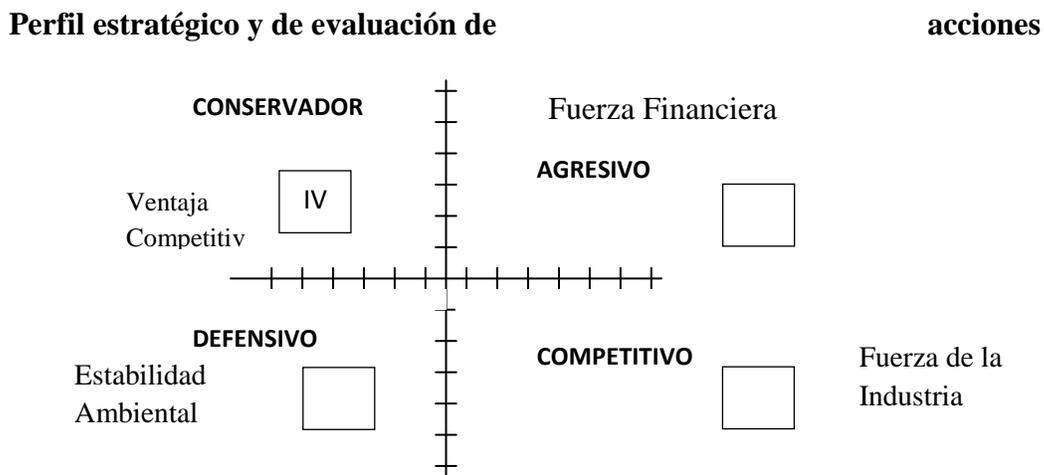
.- Hacer alianzas estratégicas no solo con el gobierno, sino entre las mismas empresas transportistas y allegados, para crear mejoras en infraestructuras en el terminal de pasajeros, que garanticen la seguridad de sus clientes y la reactivación de rutas aprobadas. (D1, A7)

.- Reincorporar el servicio de Busmozas a fin crear ventajas comparativas para mejorar la calidad del servicio y la rentabilidad, que permita a la empresa, protegerse ante posibles políticas económicas que las afecten a futuro. (D2, A6)

4.3.1.6.- *Análisis PEEA (perfil estratégico y de evaluación de acciones).*

.- De acuerdo con Serna (1994) para culminar con el análisis estratégico situacional se debe tomar en cuenta cuatro factores importantes para observar que posición juegan las empresas del sector y que tipo de estrategias deberían implementarse. 1.- Fuerza Financiera: Representa la solvencia, del negocio, lo cual le permite mantenerse competitivo en el mercado. 2.- Ventaja Competitiva: Una compañía tiene ventaja ante sus competidores en cuanto a su participación en el mercado, costos, tecnología, lo cual le permitirá mantener un alto margen de ganancia. 3.- Fuerza de la Industria. La fuerza de la industria se puede proteger, incrementando el ímpetu del negocio en el mercado ante sus competidores. 4.- Estabilidad Ambiental: es importante cuando se presentan condiciones financieras adversas ejemplo, inflación, tasas de interés.

Figura 17



Fuente: Serna (1994)

1.- *Posición Agresiva Cuadrante I:* si los resultados arrojados, se posicionan en el cuadrante I, la empresa presenta una industria con poca turbulencia ambiental, las

compañías disfrutaran de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El Factor Crítico es la entrada de nueva competencia.

2.- *Posición Competitiva Cuadrante II:* Presenta una industria que, disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente digamos que inestable. El Factor Crítico es la fuerza financiera

3.- *Posición Conservadora Cuadrante III:* La compañía se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El Factor Crítico es la competitividad del producto.

4.- *Posición Defensiva Cuadrante IV:* La compañía se concentra en mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes. Se defiende de la turbulencia del mercado.

El análisis PEEA según Serna (1994); es utilizado como un complemento de los diferentes análisis realizados anteriormente, para ver cuál es la posición estratégica que juega la empresa en el mercado, de esta forma, se podrán analizar los tipos de estrategias que se colocarán en funcionamiento en la organización, para sacar provecho de las ventajas competitivas que esta posee a manera de ganar espacio frente a sus demás competidores.

4.3.1.6.- *Análisis PEEA (perfil estratégico y de evaluación de acciones).*

Se realiza de acuerdo al análisis planteado anteriormente. El puntaje que debe tener cada factor de forma subjetiva, va en una escala de 0 al 6, donde 0 representa grandes debilidades o amenazas, mientras que 6 representa grandes fortalezas u oportunidades para la empresa. A seguir, se suman y se obtiene un promedio. Finalmente se grafica en un eje de coordenadas cartesianas. Se evaluaron los factores críticos pertenecientes a cada fuerza y aquellos que representaron un elemento crucial para las organizaciones, a través de las tormentas de ideas que salieron de las entrevistas abordadas.

Cuadro 13

Perfil estratégico y de evaluación de acciones de las pymes transportista

Estabilidad Ambiental	Calificación							Prom
	0	1	2	3	4	5	6	
1.- Innovación Tecnológica		X						
2.- Cambios Políticos				X				
3.- Devaluación		X						
4.- Inflación		X						
5.- Crecimiento PIB			X					
6.- Políticas gubernamentales			X					
7.- Agresividad de la competencia				X				
TOTAL FACTOR		3	4	6				1.85
Fuerza de la industria	Calificación							Prom
	0	1	2	3	4	5	6	
1.- Tasa de Crecimiento del sector industrial					X			
2.- Barreras de entrada							X	
3.- Barreras de salida							X	
4.- Sustitución de productos							X	
5.- Know how						5		
6.- Índice de productividad				X				
TOTAL FACTOR				3	4	5	18	5.0
Ventaja Competitiva	Calificación							Prom
	0	1	2	3	4	5	6	
1.- Participación en el mercado						X		
2.- Portafolio de Productos			X					
3.- Calidad del producto						X		
4.- Calidad del servicio al Cliente						X		
5.- Imagen corporativa						X		
6.- Capacidad de respuesta al cliente							X	
TOTAL FACTOR			2			20	6	4.6
Fuerza Financiera	Calificación							Prom
	0	1	2	3	4	5	6	
1.- Apalancamiento financiero						X		
2.- Apalancamiento operacional		X						
3.- Liquidez					X			
4.- Capacidad de Capitalizar					X			
5.- Acceso a crédito					X			
6.- Tasa de retorno						X		
TOTAL FACTOR		1			12	10		3.5

Fuente: Elaboración propia (2018)

Los resultados son entonces: EA = 1.85; FI = 5.0; VC = 4.6; FF = 3.5

Cuadro 14

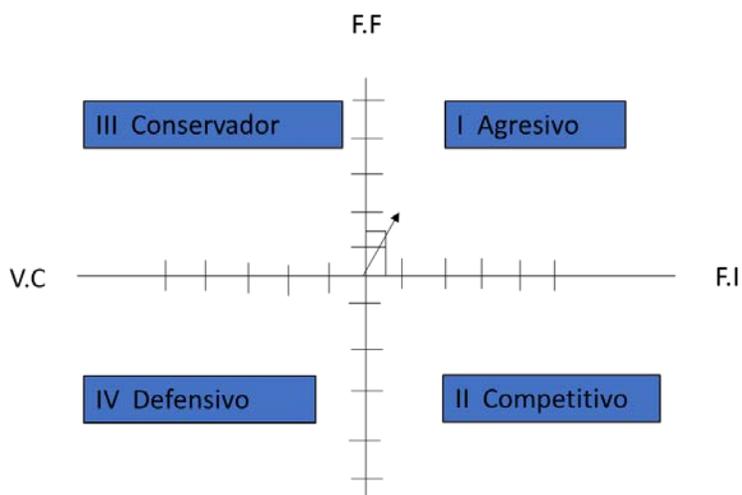
Resultados PEEA pymes del transporte

Eje Vertical: FF – EA	Eje Horizontal: FI - VC
Eje Vertical: 3.5 - 1.85 = 1.65	Eje Horizontal: 5.0 - 4.6= 0.43

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Figura 18

Matriz estratégica y de evaluación de acciones de las empresas transportistas.



Fuente: Elaboración propia (2018) E.A

.- Análisis de los resultados de la PEEA

Según los resultados obtenidos, las pymes transportistas evaluadas, se encuentra en una posición Agresiva, esto indica que la empresa debería generar estrategias para posicionarse en el mercado dadas las condiciones del entorno, en un medio de turbulencia, apoyada por la fuerza financiera, y, dadapor la competencia y las condiciones críticas del país.

4.3.1.7.- *Formulación de posibles estrategias agresivas:*

1.- *Estrategias para la competitividad:* es importante crear programas de capacitación al personal. Pero más aún, es impostergable lograr una gestión del conocimiento efectiva que funcione como herramienta para la competitividad de las Pymes transportistas.

2.- *Programas de ataque:* Realizar programas de emprendimiento, actuando con creatividad, ofreciendo políticas de promoción para acaparar clientes: Fijar políticas de descuentos, (Ejemplo por kilometraje viajado en el cliente, se le descuenta “X por ciento” en el costo del próximo boleto), a fin de estimular al cliente a realizar sus viajes con la empresa; haciendo uso de las nuevas tecnologías 2.0 para publicitarse.

3.- *Extensión de la línea o crecimiento:* a.- Diversificar y reactivar la cobertura de rutas olvidadas extendiéndose en todo el territorio nacional, para sacarle ventaja a su competidor más cercano (El Gobierno); b.- Repotenciar unidades de transporte de doble piso a fin de cubrir la demanda en las rutas críticas y las nuevas.

Las empresas deberían tratar de establecer alianzas estratégicas con el gobierno, proveedores y otras empresas, a fin de obtener negociaciones preferenciales para el suministro de los repuestos, división del mercado, obtención de divisas extranjeras, financiamiento a nombre de la empresa, e inversión en infraestructura, garantizando así el buen servicio y la competitividad en el mercado.

En resumen, analizando los resultados para las empresas transportistas, se pudo constatar que se deben poner en funcionamiento las estrategias agresivas con la realización de políticas de descuentos, promociones y publicidad y del tipo alianzas estratégicas, a manera de permanecer con vida en el sector y atacando con estrategias, que impidan la entrada de nuevos competidores en el mercado, para lograr sobresalir a futuro.

Sin embargo, es significativo acotar, que las estrategias, deben ir dirigidas a permanecer en el mercado, con la implementación de programas de capacitación del personal para mejorar y poner en funcionamiento la gestión del conocimiento dentro de la organización, como una de las herramientas más cruciales con las que puedan contar en estos tiempos globalizados y modernos, donde la tecnología y la información son elementos tan importantes como los factores de producción en la organización.

Por otro lado, las pymes deben, además, concentrarse no solo en defenderse y contra atacar, sino también en ser competitivos, crecer, innovar, invertir y emprender para ganar participación en el mercado, repotenciando sus unidades e innovando a bordo, solo de esta forma lograrán llamar la atención de sus usuarios y se llevará a cabo el efecto multiplicador de la publicidad de boca en boca, que posiciona a las empresas frente a otras rivales del sector.

4.3.1.8.- Proyectos estratégicos

Una vez que la empresa ha realizado su análisis situacional, de continuar con la planificación, deberá establecer las opciones estratégicas, e iniciar la etapa formal de la formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos o áreas que integrarán posteriormente el Plan Estratégico Corporativo de estas organizaciones.

En este sentido, los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos, y por ende, su misión y visión.

Una vez elaborados los proyectos estratégicos, se deben desarrollar los Planes Operativos; en esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desplegar “El Plan de Acción” para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. A seguir se elaborará el presupuesto con la finalidad de cuantificar los insumos requeridos para el logro de dicho plan y finalmente, la empresa tendrá que buscar una manera para difundir o divulgar los planes estratégicos, de modo que llegue a todos los miembros de la organización, para que estos puedan llevar a cabo el plan de acción de forma exitosa.

4.3.2.- Modelo del diamante de Porter

Porter en 1982; realizó un modelo que definió la gnosis por las cuales un país, sector o empresa en general, puede obtener éxito en sus operaciones, a partir de cuatro factores genéricos que establecen el ambiente en el que se desarrolla; los cuales establecen las ventajas competitivas que es posible obtener en una determinada circunstancia; y

dos variables formadas por los elementos casuales y la acción del gobierno o estado, los cuales vislumbran el entorno en el que han de competir.

Este modelo teórico, sugiere una importante contribución a la teoría de la ventaja competitiva, debido a que, realiza un resumen descriptivo de cada uno de los factores y variables, con el fin de percibir las contribuciones teóricas en torno a la competitividad de las naciones, los sectores industriales y las firmas individuales.

El Modelo del Diamante de Porter, figura como un sistema cuyos elementos son mutuamente reforzantes, donde el efecto de un atributo depende de la conducta de los otros. La ventaja en todos los factores no es condición, sine qua non; para la ventaja competitiva en un ramo, se necesita exista un feedback, en el cual se originarán los beneficios que serán arduos de anular por parte de los competidores foráneos.

.- Modelo de diamante de Porter, aplicado a las empresas transportistas

4.3.2.1. Condiciones de los factores

a) Aspectos positivos:

Dentro de los aspectos positivos, se puede considerar la localización geográfica del terminal de pasajeros Big low Center de la ciudad de Valencia, Municipio San Diego, Estado Carabobo, este representa un buen lugar para la salida y entrada de unidades pues, este terminal está ubicado en una zona periférica y por lo tanto, todas las personas lo conocen. En las últimas décadas el gobierno local, se ha encargado de modificar de forma positiva las adyacencias del terminal, aumentando la seguridad de la zona, mejorando turísticamente el Municipio San diego, ofreciendo servicios para la colectividad, construyendo centros culturales, realizando servicios de limpieza en la zona, logrando con ello incrementar el valor de dicho Municipio y junto con ello el del mismo estado como tal. Además, es importante destacar que dicho terminal de pasajero dispuesto para ofrecer servicios de transporte para las empresas privadas y del estado, posee una infraestructura de envergadura, donde se encuentran dispuestas todas las ventas de boletería de las diferentes empresas, además de locales de distintos indoles que en conjunto permiten la realización de actividades relacionadas al turismo.

Desde el punto de vista de los recursos: cada empresa posee a su disposición cierta cantidad de unidades que forman parte de las distintas empresas transportistas, que viajan a diferentes rutas desde Valencia, unas con terminales privados en las adyacencias y otras que salen del propio terminal de pasajeros, pero que pueden tener o no, terminal privado en sus lugares de destinos. Estas empresas transportistas están formados en su mayoría por varios socios que poseen cierta cantidad accionaria en la empresa de acuerdo a su participación y la cantidad de unidades que maneje en su haber. Estas unidades cada vez que salen del terminal deben ser revisadas para comprobar la cantidad de pasajeros que transportan, con la finalidad de llevar un control sobre los listines, los cuales son unos documentos en donde se contabilizan las personas que se trasladan desde allí, y en donde se cobra un porcentaje por la venta, para el mantenimiento de dicho terminal.

Por otro lado, en las empresas dispuestas en el terminal, se cuenta con un mínimo de locales donde se venden los boletos, pero, además, las empresas más fuertes del sector poseen, no solo oficinas de ventas, sino también, salas de esperas equipadas con los servicios básico para los pasajeros, como aire acondicionado, baños, agua y servicio de cafetería, además de contar con un personal uniformado para darle imagen y prestigio a la empresa.

Algunas empresas también, poseen materiales y equipos de oficinas más modernas, como computadoras, impresoras, papelería, cámaras de seguridad, marcador de tarjetas, entre otros. Los propietarios y accionistas de las empresas, también poseen sus propias oficinas recaudadoras en los talleres, donde, además, de inspeccionar la unidad, también les hacen servicio de limpieza, mantenimiento y control a las ventas realizadas por cada uno de los buses en el terminal.

Ahora bien, las empresas pese a la grave situación económica del país, siempre han intentado mantenerse en el mercado estudiado, en base a la experiencia en el ramo, usando sus mejores estrategias, dadas las condiciones y mejores iniciativas para mejorar en el sector y ganar posición frente al mismo. La perseverancia, la puntualidad, la honestidad, la responsabilidad y el emprendimiento han sido siempre sus mejores aliados.

En épocas de zafra, duplican el trabajo, es decir, salen hasta tres veces al día, para cubrir las rutas; y al llegar a sus destinos limpian los buses, inspeccionan, recargan de combustible

y refrigerio y hacen lo que ellos llaman un redoble de viaje, es decir, no descansan, sino que, vuelven a viajar. En temporadas, de baja afluencia de pasajeros, los transportistas ofrecen también viajes de turismo para eventos especiales o para servicios culturales de apoyo a la Alcaldía, previos permisos. Hoy en día, existe un fuerte potencial de desarrollo del transporte, pues cada día las personas necesitan más del transporte, vista de la necesidad de trabajar y lo costoso que se ha vuelto mantener inclusive un carro personal.

b) Aspectos negativos:

El terminal de Pasajeros posee dificultades en la comunicación interna, que no facilita las operaciones de las distintas empresas, pues muchas veces se dan normas nuevas, comunicados, políticas laborales, que no llegan con la rapidez que debería ser, incurriendo en fallas que deben pagar muchas veces las empresas con sanciones.

Además, no hay una correcta señalización que ayude a los pasajeros a manejar información dentro del terminal, con respecto a la compra de los pasajes. Muchas empresas poseen limitaciones en la infraestructura, o no poseen suficientes flotas para cubrir la ruta en el horario establecido para la cantidad de pasajeros que lo requieren, sobre todo en épocas de Zafra, lo que repercute directamente sobre sus propias rentabilidades.

A pesar de los avances, aún no se ha explotado a su máxima capacidad a las empresas pues, muchas de ellas poseen rutas con permisos para laborar, que no han sido reactivadas por falta de flotas (hay que recordar que las unidades tienen tiempo sin ser reposicionadas por el cierre de importación de vehículos para empresas privadas), inseguridad, vías en mal estado, seguros, falta de personal, o porque sencillamente no ofrecen tanta demanda de pasajeros como las otras rutas, por lo tanto, no son catalogadas como rutas potenciales, y sencillamente no las cubren en el mercado.

A pesar de los numerosos recursos, existe un bajo nivel de despliegue de productos, pues no desarrollan las nuevas tecnologías, ni la globalización de información y conocimientos dentro de la organizaciones en general, pues, la mayoría, son empresas familiares, con poco nivel de preparación y sus actividades están fundadas de acuerdo a los años de experiencia que poseen los propietarios en el ramo, limitando en ciertas ocasiones la toma de decisiones

óptimas para la organización, pese a su mejor esfuerzo e iniciativa. El personal, de abordó está formado por el chofer y el avance.

4.3.2.2.- Condiciones de la demanda

a) Aspectos positivos:

Durante los últimos años, se ha observado un continuo crecimiento de la demanda de pasajeros, puesto que, la población económicamente activa también ha aumentado, lo cual es favorable para las organizaciones pues cuentan con mayores cantidades de pasajeros, en donde la mayoría lo hace de forma frecuente porque poseen trabajos en las ciudades de destino, al menos, que sea en épocas cíclicas del año, como en vacaciones escolares, decembrinas, carnavales o semana santa, en donde los usuarios viajan por turismo para visitar a sus familiares varias veces al año. Sin embargo, no está demás realizar publicidad recordativa, promociones, descuentos para mantener acaparado la atención del usuario.

De lo anterior, es importante recordar, que su competidor más fuerte, como se nombró anteriormente, es el estado, porque, además, de señalar las leyes y normas que deben cumplir estas organizaciones en el mercado, también posee en sus manos las empresas públicas de transporte que viajan por las principales ciudades del país a precios solidarios y con mejores márgenes de comodidad para los pasajeros, ya que, ellos traen del exterior sus propias unidades, las cuales son novedosas, cómodas y provistas con los equipos más avanzados. No obstante, los empresarios dados los escenarios actuales, mantienen sus unidades activas, en buen estado y tratan de mantenerlas equipadas de forma tan avanzada como se pueda, de acuerdo con los repuestos y materiales que se consigan en el país, para ofrecer un servicio de calidad a su público.

Algunas empresas usan los espacios cibernéticos para realizar su propia publicidad, páginas web, blog, redes sociales y espacios de Internet, pero son solo pocas las que realmente las colocan en práctica o las actualizan. De igual forma, es importante destacar que la inseguridad afecta tanto a empresas públicas como privadas, y constituye un problema para los usuarios en el terminal, a pesar de los esfuerzos por parte del alcalde del Municipio San Diego, por mejorar esta condición, no obstante, sigue siendo uno de los Municipios más seguros de Valencia. Además, para hacerle frente a este problema, las

empresas transportistas, se han obligado a utilizar cámaras de seguridad y sistemas de ventas de boletos con fotos de los pasajeros que abordan las unidades.

b) Aspectos negativos:

Puede observarse en el terminal de pasajeros ciertos desequilibrios en la distribución de la demanda, en razón que se presenta una fuerte concentración de la misma dentro del terminal, mientras que las empresas que poseen sus terminales privados en las adyacencias, tienen más capacidad de albergar pasajeros, pero poseen menos concentración de ellos en sus andenes y salas de espera por estar apartados.

En cuanto al gasto que hace el pasajero dentro del terminal, se ha notado una disminución, debido a la fuerte crisis económica que sufre el venezolano, lo cual le ha impedido en la actualidad, comprar en cadenas comerciales adyacentes a la zona, que mueven a la economía.

Así mismo, cabe destacar la existencia de una alta estacionalidad en la Demanda turística, en donde es importante mantener la calidad del servicio en esos meses del año para mantener posiciones de liderazgo y niveles estándar de satisfacción al cliente. Hay que tener en cuenta también, la permanente competencia (el estado), quien esta reacia a realizar alianzas estratégicas con las empresas privadas de transporte.

Respecto al uso del servicio de Internet por parte de los turistas, en el, terminal de pasajeros, es escaso comparativamente con el uso en otras comunidades autónomas o empresas con terminales privados en sus lugares de origen o de destino, y en el entorno. Este hecho está relacionado no sólo con la procedencia de los turistas, sino también con el escaso uso de TICs desde la propia oferta turística (Sector privado y organismos públicos).

4.3.2.3.- Estrategia y rivalidad de las empresas

a) Aspectos positivos:

A pesar de que la oferta en algunas empresas ha disminuido en los últimos años porque se han quedado sin algunas unidades activas, las organizaciones han logrado una progresiva evolución hacia políticas de diferenciación y especialización en torno al servicio y sus atributos (imagen, prestación de servicios, atención al cliente, entre otros).

No obstante, hay una creciente preocupación por la diferenciación y la calidad entre las empresas del sector, en general y entre distintos servicios en particular. Esta mayor preocupación viene custodiada de apoyos a la inversión y mejora de establecimientos, además de una planificación del turismo desde el ámbito local.

Desde el punto de vista de la calidad, las empresas aún no están provistas de los recursos suficientes para modernizar sus flotas, además que no les permiten traer unidades importadas, por lo tanto, estas han tomado conciencia sobre la necesidad de repotenciar las que poseen en funcionamiento, para ofrecer mejores servicios a bordo.

Se tiene planificado a futuro realizar asociaciones estratégicas con las demás empresas del sector para lograr la cooperación público-privada, así como una estructura organizativa orientada a apoyar la competitividad en el mercado y así ofrecer calidad, de manera efectiva a los usuarios.

Por otro lado, la diversidad de empresas acentúa la competencia por captar un mayor volumen de tráfico de pasajeros. Las organizaciones que componen el sector compiten en precios, calidad del servicio, y horarios de salidas y rutas, aunque su mayor rival es el gobierno, quien posee los autobuses más novedosos a los mejores precios del mercado, desplazando el segmento atacado de las empresas privadas, sin embargo, algunas poseen terminales privados que compensan las acciones del gobierno sobre las empresas del sector, pues las personas muchas veces prefiere viajar cómodamente desde un lugar más pulcro y sereno, con menos personas, con más servicios personalizados, y preferirán pagar más, pero estar mejor atendidos.

Para finalizar los productos sustitutos para las empresas transportistas, no ofrecen ninguna oposición, pues su competidor más cercano son los taxis, y cobran precios más elevados. Las motos taxis no pueden llevar familias completas al mismo tiempo, a otros destinos, no se utilizan en viajes largos, ni los pueden usar todas las personas de todas las edades, sino aquellas con ciertas condiciones. De igual manera, si se compara el transporte de carretera con un transporte aéreo, este último también posee precios significativos demasiados elevados en comparación con la competencia terrestre, por lo tanto, las personas siempre preferirán viajar por autobús a sus lugares de destinos, además, que hoy en día tener un carro particular, también resulta costoso en cuanto a mantenimiento.

b) Aspectos negativos:

No hay una cultura creciente en relación con la necesidad de avanzar en la implantación de modelos de gestión de conocimiento que orienten a las organizaciones hacia la Excelencia.

Además, no se dispone de una estructura de primer nivel en el ámbito de la I+Da pesar del alto involucramiento y conciencia por parte de las empresas transportistas involucradas para realizar la promoción turística. Las empresas transportistas se caracteriza por escasa dimensión de los establecimientos repercutiendo en la capacidad de generación de empleo, por tratarse de empresas familiares. La cooperación entre agentes y actividades es insuficiente, apreciándose una falta de articulación de la cadena de valor.

Existe una carencia de cultura innovadora en el sector. Este aspecto se visualiza en la falta de estrategias dirigidas a mejorar con adelantos modernos sus flotas, oficinas y talleres. La falta de dimensión repercute en el desarrollo de proyectos e iniciativas innovadoras. Por lo tanto, existe una percepción de lejanía entre la actividad de I+D e inversión desplegada; y las de emprendimiento y gestión del conocimiento.

Existe un escaso uso de las TIC's y nivel elemental en el uso de Internet por parte de las organizaciones transportistas (páginas Web, correo electrónico, búsqueda de información). Se observa, además, la carencia de coordinación de sistemas y empujes para la promoción y comercialización on line en el destino y, carencia de sistemas de gestión integrales de empresas (departamento de contabilidad, recursos humanos, jurídico, calidad, gestión de conocimiento, mercadeo, finanzas, entre otros).

Aunque, estas organizaciones trasportistas hacen lo posible por ofrecer un servicio de calidad y por mejorar y permanecer con vida en el sector, aún se detectan fallas y la falta de sensibilidad de las propias empresas hacia la calidad, considerando esta como un costo que, al parecer, el cliente no percibe.

4.3.2.4.- Sectores e industrias relacionadas

a) Aspectos positivos:

Existen centros de formación de profesionales por doquier, y también una oferta de ciclos de grado superior en otros subsectores y actividades (tecnología de comunicación e Información, comercialización turística, administración, contaduría, entre otros). Además, el sector dispone de algunos proveedores de conocimiento vinculados al sector y a las empresas en cuestión, como supervisores y gerentes, que manejan información y algo de conocimiento requerido para llevar a cabo las actividades dentro de la organización, así como personal outsourcing.

Se visualizan las posibles agrupaciones, clúster e industrias relacionadas, por ejemplo, Agencias de viajes, cedes de eventos culturales y deportivos, proveedores de repuesto nacionales, empresas de ferreterías, equipos de sonido, televisores, aires acondicionados, vidrieras, latonería y pintura, papelería, etc, que pueden favorecer a la competitividad de la industria del transporte, y con las cuales existe un vínculo profundo, que no deben dejar de aprovechar.

Desde la perspectiva del desarrollo de la rentabilidad de las empresas del transporte, ésta aumenta cuando se desarrollan paquetes de promociones y publicidad en los destinos turísticos que cubren las rutas de las empresas transportistas, caso contrario, cuando se imponen importantes políticas que impidan porcuquier motivo el acercamiento de los individuos a sus lugares de destino turísticos finales.

b) Aspectos negativos:

Las empresas de transporte no cuentan con una oferta de formación profesional en ciertos perfiles, ni en sus oficinas de ventas de boletos principales para el traslado de personas, ni en sus talleres, pero, además, tampoco lo poseen en los lugares de destino y ventas de boleterías sucursales, ni para el traslado de mercancías de un lugar otro, para orientar los nuevos retos.

La actuación departamentalizada de las administraciones en general choca con la transversalidad del turismo. Se percibe un desperdicio de posibles oportunidades de mayor

despliegue y diversificación que podrían derivarse de una mayor interrelación entre sectores y actividades económicas diversas y del aprovechamiento del Know How, competencias y habilidades existentes. La falta de cooperación en general repercute en la estructuración de la cadena de valor del destino.

4.3.2.5.- Factores causales: gobierno

a) Aspectos positivos:

Se desarrolló un mejor terminal de pasajero con solo mejorar la gestión del alcalde, lo cual repercutió benéficamente sobre la ciudadanía en general que hace uso de ese terminal de pasajeros. También está en proyecto otro terminal de pasajeros para el 2021 que suplante al actual y este mejor equipado que el actual de San Diego. Se ha avanzado desde una política diseñada hacia el transporte turístico que empieza a ocuparse también de la oferta y del territorio y progresivamente de las empresas y de su competitividad e innovación.

El estado ha tratado de suplir las carencias de transporte en las zonas del país más importantes, para lo cual importó unidades, a favor de la ciudadanía, sin embargo, las empresas privadas salieron perjudicadas y sus políticas no han cambiado mucho tampoco en los últimos tiempos, debido a la falta de negociación directa o alianzas estratégicas que permitieran una relación ganar-ganar. No obstante, a pesar de las adversidades, los empresarios transportistas están dispuestos a dialogar con el régimen local y/o nacional, para conseguir mejores ofertas, para su negocio.

b) Aspectos negativos:

A nivel de país, las empresas transportistas deben cumplir con una serie de normativas, que han repercutido de forma significativa para las organizaciones de este sector. No es solamente que el estado figura como su mayor competidor, sino que, además, es el primer participante que le coloca trabas a las empresas, pues su actitud arrogante en el que les impide realizar alianzas estratégicas con ellos, ya deja mucho que desear y dice mucho sobre el tipo y modo de relación que existe entre las empresas del gobierno y la privada.

Así mismo, la mala administración pública y el empleo de políticas públicas no acordes con la realidad, por parte del gobierno, ha hecho que en la actualidad se viva una de las

peores crisis económicas que haya vivido Venezuela en las últimas décadas, en donde se observan caídas en los barriles de petróleo, aumento de la inflación, aumento del dólar paralelo, aumento de las tasas de interés, pérdida de valores sociales, entre otros, que han repercutido de forma negativa sobre las organizaciones.

De modo pues que, el impacto de la crisis económica y las restricciones presupuestarias de las empresas que afectan al sector, son también una desventaja que obliga, a la cooperación entre los agentes orientados a una mayor eficacia y eficiencia dirigidos a integrar el proceso de evaluación de las políticas y programas públicos.

Por otro lado, hay una escasa comunicación y coordinación entre administraciones en los distintos niveles de la empresa y, una carencia de desarrollo de programas conjuntos de ayudas económicas, con efecto multiplicador que incluye la relación con otras empresas privadas del mismo sector.

También resulta insuficiente el nivel de relación y cooperación entre Municipios e Instituciones Públicas y Privadas que impactan en la competitividad e innovación del turismo y su desarrollo sostenible. Se aprecia un cierto desajuste entre las aspiraciones y las políticas a desarrollar. Es necesario adecuar los recursos humanos de las instituciones, a las políticas y objetivos en materia de transporte, finalmente, para el sector de las pymes, el acceso al crédito se obstaculiza en razón de que la mayoría son pequeñas en comparación con grandes corporaciones del mercado.

4.3.2.6.- Azar

El azar está referida a hechos fortuitos que se pueden generar en cualquier circunstancia dentro de la empresa o el sector y que pudiera tener efectos positivos o negativos, según sea el caso. A continuación, desglosan algunos eventos que pudieran tener una connotación positiva o negativa dentro del sector

a) Aspectos positivos:

La Disposición para implementar, programas que se orienten a la competitividad e innovación, considerando las prioridades de la demanda, es uno de los aspectos positivos. Esto posibilitaría apoyar con un instrumento de promoción económica y soporte, a la

competitividad e innovación al sector de las pymes específicamente, las que tienen escasa cultura de gestión empresarial e innovación.

Poner en uso la nueva existencia de una infraestructura de primer nivel en el ámbito de la I+D aplicada al sector turístico, con importante actividad investigadora en diversos proyectos, alineada con el país, sería un evento sin precedentes, que tendría un efecto beneficioso para las empresas del sector.

Así mismo, tener la disposición para crear una red incipiente, de entes de cooperación transportista de ámbito local que tengan alcance por todo el territorio regional, constituiría un activo muy importante para la dinamización y la gestión transportista del territorio.

b) Aspectos negativos:

La incertidumbre que ha podido generarse ante los cambios que se están produciendo, plantea la necesidad de una mejora de la comunicación, cauces de relación y cooperación con los agentes turísticos públicos y privados.

Las líneas de trabajo relacionadas con la creación y el fortalecimiento de las empresas del sector y desarrollo empresarial no han tenido un crecimiento importante. De seguir así, se tendría debilidad del entramado organizativo público-privado, a pesar del crecimiento del sector turístico, y una escasa dotación de recursos, en especial humanos, en los entes gestores existentes.

La articulación y actuación conjunta entre los entes gestores provinciales y municipales, así como la participación e implicación del sector privado es insuficiente. Además, se destaca la desigual fuerza y heterogeneidad de asociaciones profesionales y organizaciones públicas y privadas del sector, que deben considerarse para evitar divergencias a futuro.

4.3.3.- Modelo de competitividad sistémica

De acuerdo con Porter (2006) la competitividad sistémica se ha convertido en una forma de tomar ventajas sobre las amenazas del mercado. No obstante, ello repercute sobre la manera como la sociedad se constituye a sí misma; es decir, en sus instituciones generales y específicas. Por lo tanto, Porter; ha presentado cuatro niveles considerados importantes para esta organización social: meta, macro, meso y micro.

Una conveniente administración en estos cuatro niveles, les da a las pymes extraordinarias oportunidades de encontrar la eficiencia colectiva. En este sentido, es importante contar con el apoyo del Gobierno y las instituciones públicas y privadas para que, estas ideas se puedan desarrollar. Por consiguiente, a continuación, se evalúan los diferentes niveles del modelo aplicado a las pymes del sector transporte y las primordiales aportaciones de la competitividad sistémica, para trazar estrategias que ayuden al sector transportista a lograr ventajas que solas no podrían conseguir.

.- Modelo de competitividad sistémica: sector transporte público extraurbano de personas.

4.3.3.1.- Nivel microeconómico

Para Porter (2006) en este nivel se analizan las necesidades tecnológicas e institucionales y la capacidad de las pymes para realizar procesos de mejoramiento continuo y de formación de fuertes redes entre organizaciones.

Según la teoría de la competitividad sistémica y su nivel microeconómico en el cual se analizan las capacidades de los individuos para llevar a cabo los pasos para el progreso continuo de las actividades observadas en el sector, en las últimas décadas, se tiene que, éstas han sido positivas para el despliegue del sector, es decir, a pesar de la crisis que vive el país, las empresas de transporte no han dejado de vender boletos y ofrecer sus servicios en el mercado, aun cuando sus rentabilidades se hayan visto comprometidas. El estándar en las ventas de boletos, se debe al aumento de la población económicamente activa, ya que, estas personas deben viajar a sus puestos de trabajo, sobre todo cuando se trata de las rutas hacia el oriente del país, donde quedan ubicadas la mayoría de las empresas petroleras, que ofrecen empleos.

Así mismo, se han visualizado movimientos en el uso del transporte, ya que, las personas necesitan trasladarse de un lugar a otro y debido a las circunstancias económicas fuertes que ha atravesado el país en los últimos años, viajar en autobús constituye una posición menos arriesgada y más económica, que hacerlo en el carro particular, pues no todas las personas tienen la posibilidad de tener un vehículo propio, y las que lo tienen, saben que el mantenimiento del vehículo es costoso, además, en muchos casos no conocen

las vías de acceso, y prefieren tomar el transporte para llegar más rápido o evitar perderse en la vía sobre todo si llegará a su destino final en la noche. Por otro lado, su sustituto más cercano (el avión), es bastante costoso en comparación con el transporte por carretera.

De esta misma forma, el hecho de que el transporte extraurbano, haya tenido medianamente un incremento en la colectividad, ha permitido de alguna manera el despliegue y la generación de empleo no calificado en este caso, lo cual ha beneficiado a varias familias en general y a la sociedad, no solo por el aumento de empleos directos asociados al transporte, sino a la generación de empleos de otras empresas asociadas, que se han visto en la necesidad de intercambiar con este sector, integrado por transporte público y privado.

A lo largo de la historia, el traslado de personas y mercancías, ha sido incentivado constantemente con la finalidad de asegurar el transporte de las personas de un lugar a otro, obteniendo grandes márgenes de beneficios, pues aunque los precios están regulados se les permite jugar con un porcentaje de la venta, de igual manera, la demanda de este sector está inmerso en un mercado netamente oligopólico, en donde un reducido número de empresas diversifican, pero manejan la venta de sus boletos, de acuerdo a las necesidades del nicho incursionado y hasta donde les permite el estado.

Sus tecnologías son netamente básicas. Su capacidad de formar redes organizacionales está reducida por la crisis del país, ya que, las empresas allegadas al transporte han mermado. Igualmente, las capacidades de procesos de mejoramiento están supeditadas a la filosofía de los dueños y finalmente, existe poco personal competente para tales fines.

4.3.3.2.- Nivel mesoeconómico

En este nivel el autor, despliega políticas de soporte determinadas. Se provoca la producción de estructuras y se modulan los procesos de aprendizaje en la sociedad. Este nivel se forma de tres elementos. **En el primero**, se da la coyuntura productiva de las pymes; **el segundo**, pasa a nivel intelectual y se liga con el progreso científico y **el tercero**, se desenvuelve en el contexto logístico referente a la infraestructura física, de transporte y tecnológica.

De lo anterior, en cuanto a la coyuntura productiva; se puede observar que no todas las pymes son competitivas por sí solas, solo un grupo se destaca en el mercado, el ambiente de negocios en el cual se ubican, afecta directamente a su desarrollo y progreso, por eso, creer en la competitividad, les permite tener la oportunidad de irrumpir en la eficiencia colectiva; con el apoyo real de otros actores, como el Gobierno y otras instituciones públicas y privadas. Sin embargo, como ya se conoce, el gobierno no es precisamente su mejor aliado, y le impide la comunicación y negociaciones dirigidas al bienestar común y para la colectividad, por el hecho de querer llevarse el protagonismo, además, que las condiciones externas no ayudan. Esto ha repercutido en consecuencias negativas, pues, ha acabado con un grupo importante de estas empresas en el mercado, ya que, aun habiendo aumentado la demanda del transporte, estas empresas han sido afectadas por las inclemencias de las políticas impuestas por el estado y la grave situación económica que afecta al país en general, impidiendo en muchas ocasiones, estar a la vanguardia de las expectativas que requieren los pasajeros en la actualidad.

Por otra parte, la competitividad, tiene como fin, afrontar las exigencias del mercado, disminuir el individualismo y la insolidaridad entre los empresarios, para permitir de algún modo beneficiar a la comunidad, lo cual entraña una voluntad de cambio. Se trata, en última instancia, de comprender que se necesita una estructura de instituciones que apoyen el funcionamiento de las pymes competidoras en diferentes ámbitos, para favorecer a la comunidad.

En lo referido al nivel intelectual y progreso científico, se observa que existen problemas con la Gestión de Conocimiento, pues no le han dado importancia, a la capacitación y entrenamiento del personal, pues son empresas familiares con poca preparación de parte de los propietarios, debido a que son inmigrantes, venidos de la 2da guerra mundial. Del mismo modo, son de la creencia que estos procesos de gestión, son solo para grandes corporaciones y trabajan con clauster organizacionales, cuando requieren respaldo para ciertas actividades específicas.

En lo que respecta a infraestructura física, están bien equipadas, tienen grandes espacios y estructuras, pero con pocas tecnologías de punta, salvo por los arreglos propios de las unidades, con personal reducido apenas para atender y cubrir los puestos laborales,

destinados por el dueño de la organización, los cuales trabajan arduamente, pero de forma empírica en el devenir diario de la corporación.

4.3.3.3.- Nivel macroeconómico

Porter (2006) se refirió a este nivel, como, la conducción macroeconómica ligada con las políticas comerciales que repercuten en el desarrollo completo de los mercados y a la economía nacional.

El sector transporte se desenvuelve en un contexto osado de múltiples transformaciones. Este contexto ha llevado a tomar en cuenta que, para alcanzar un nivel óptimo de competitividad no se puede seguir trabajando de la misma manera. En este sentido, las empresas transportistas tienen que afrontar los retos que la competitividad le asigna. Entre los principales retos se encuentran la inflación, la devaluación del bolívar, las condiciones políticas, el ambiente internacional en general, las tasas de interés, el tipo de cambio, las tasas impositivas, entre otros.

A continuación, se desglosan los indicadores macro que afectan al sector.

.- Desempleo

De acuerdo con Datanalysis (2017); investigadores partícipes en la realización de la Encuesta de Condiciones de Vida (Encovi), creada por las universidades Central de Venezuela, Católica Andrés Bello y Simón Bolívar; expresa que: el desempleo, que marcaba un mínimo histórico durante el 2012 con 890.000 personas, pasó a registrar un máximo histórico durante el 2016 ubicándose en 7.4 por ciento con más de 957.175 desempleados. Durante el año 2017, la tasa de desempleo en Venezuela se aumentó en 9,0 por ciento equivalente a 1 millón 177 mil 852 personas sin trabajo, manifestando un incremento aproximadamente de 1,6 por ciento en comparación con el año 2016.

.- Producto interno bruto.

De acuerdo con la CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe(2018); Venezuela ahondó en el 2017, con el desplome de su PIB y con una caída del 9,5 por ciento en su producto elaborados. De hecho, se espera que, para el cierre de 2019, exista un desmoronamiento proyectado de 5,5 por ciento, de seguir las mismas condiciones.

.- Calificaciones crediticias

De acuerdo con datanálisis (2017), para inicios de 2013, las calificaciones crediticias de Venezuela fueron rebajadas a "bonos basura". En un poco más de un año, Standard & Poor's rebajó la calificación crediticia de Venezuela en tres ocasiones; de B+ a B en junio de 2013, B a B-, en diciembre de 2013 y de B- a CCC + en septiembre de 2014.

A seguir el 30 de Agosto de 2017; la calificación crediticia de Venezuela bajó tras sanciones de EE UU. La agencia informó que las reservas de Venezuela se comprimieron en \$ 1,2 millardos en lo que iba del año, cerrando para Diciembre en \$ 9,8 millardos.

.- Ingresos y pobreza

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, (INE) (2013); el Presidente Maduro inició su período presidencial en el 2013, con una tasa de pobreza en torno al 30 por ciento. La compañía petrolera estatal, PDVSA, redujo su financiación en proyectos sociales en un 21 por ciento en 2013 debido a la crisis financiera que Venezuela está enfrentando.

Hoy en día, de acuerdo con los más recientes resultados de la Encuesta Sobre Condiciones de Vida (ENCOVI) 2017, presentados el 21 de Febrero de 2018, en los espacios de la Universidad Católica Andrés Bello en Caracas; se recalca que el 61,7 por ciento de los hogares se encuentran en condición de pobreza, un indicador que para 2014 se situaba en 23,6 por ciento pasando a 49,9 por ciento en 2015 y a 51,5 por ciento en 2016, con un alza en apenas 4 años debido primordialmente al derrumbe del ingreso producto de la crisis económica.

.- Índice de precios al consumo

De acuerdo con el INE (2018); se puede notar que a partir de 2013 el IPC (índice de precios al consumidor) se había disparado hasta llegar a un máximo histórico. A lo largo de la primera mitad del año 2013, los precios empezaron a aumentar de forma considerable, situando la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en diciembre de ese año en el 56,2 por ciento. La inflación anual alcanzó un máximo histórico del 68,5 por ciento en diciembre de 2014 debido a la devaluación de la moneda y, tras meses de subidas,

por lo tanto, había entrado por primera vez desde que se tenía registro, en una hiperinflación que se prolongó, llegando a marcar un pico del 180,9 por ciento.

No obstante, los precios no dejaron de aumentar hasta julio de 2016, donde el IPC marcó el 700 por ciento, su nivel más alto desde 1996. En la actualidad, la Inflación acumulada en Venezuela a marzo de 2018 supera 450 por ciento. El presidente de la Comisión de Finanzas de la Asamblea Nacional (AN), diputado Rafael Guzmán, reveló además que este índice alcanzó el 68 % por ciento solo en el tercer mes del año para una tasa interanual a marzo del 8.878,1 por ciento.

Estas variables han deteriorado los procesos laborales de estas empresas, pues, han reducido su rentabilidad y han seguido laborando, apenas con la aplicación de sus materias primas tradicionales, para lograr sobrevivir en el mercado.

4.3.3.4.- Nivel meta económico

Se refiere al nivel de competitividad que toda nación u organización exitosa posee. Porter (2006) explica que proviene de una articulación de estrategias políticas, sociales y económicas. Se busca incrementar los niveles de eficacia, eficiencia, calidad y productividad.

En cuanto a las pymes transportistas; no es equivocado aseverar que este nivel es uno de los más significativos, ya que, en su contexto se despliega la capacidad de organización de las firmas. Una pyme, logra un alto nivel de competitividad en función de cómo se articulan las tácticas y estrategias sociales, políticas y económicas, incrementando, así los niveles de eficacia, calidad y productividad.

Uno de estos puntos es el recurso humano, el cual desempeña un papel crucial en este nivel, ya que, la capacidad de reunir conocimientos y nuevas tecnologías se basa en la formación y preparación de los miembros de la organización. En este aspecto, se evidenció que una de las prioridades que debe realizar el sector transporte, cuando de inversión se trata, ha sido la inversión para la implementación de una gestión de conocimientos, no solo para mantener un personal calificado de acuerdo a sus competencias, sino también, para conseguir un equilibrio entre los conocimientos tácitos y explícitos puestos en marcha en la organización.

De igual modo, la calidad humana no solo de sus empleados y familiares, sino también de la sociedad, es uno de los aspectos más sustanciales para este sector. Los propietarios transportistas, reconocen las resultas sociales y económicas que genera esta problemática.

Respecto a la cultura de sus miembros, estos carecen de identidad propia, pues, se pregonan los valores de acuerdo a la filosofía de los propietarios, quien considera importante las alianzas con otras empresas públicas y privadas, en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Las negociaciones con otras empresas, y el emprendimiento de acciones de colaboración y corresponsabilidad con las familias, bajo el entorno más adecuado, es lo que persigue entre otras cosas las empresas del sector, sin duda, para la generación de vínculos entre sus miembros.

En Resumen, la competitividad es un proceso complejo que instiga a las organizaciones a optimizarse a través del soporte de las redes de todo el sistema. Además, si bien es un procedimiento laborioso y difícil de alcanzar en su totalidad, pueden destinarse muchos de sus compendios, a cada uno de los niveles empresariales.

Se debe percibir que la competitividad clásica y sistémicamente, no es un fin en sí misma, sino un proceso complejo que se despliega en función de la forma como está alineado el ambiente en su conjunto. Esto es, que la competitividad no puede lograrse si no se da una composición eficaz de los actores implicados, a saber, Gobierno, instituciones educativas, sociedad y los grupos de interés de las propias pymes.

No obstante, la competitividad vista desde una perspectiva sistémica, es una definición que sobrelleva la colaboración entre el Estado, la estructura productiva, el conocimiento y los esfuerzos relacionados. Este concepto sistémico lleva al clúster transportista a formar redes de cooperación que ayudan a la capacidad productiva y su sustentabilidad en el mercado.

A través de las empresas del sector transportista se puede ver la importancia que existe en el compromiso empresarial. Estas empresas familiares, por lo general están compuestas por varios socios que poseen distintas unidades. La mayoría de estas empresas son familiares y trabajan en base a la experiencia que poseen en el ramo.

Por otro lado, poseen fallas a nivel operativo, sin embargo, tienen la mejor disposición para salir adelante y enmendar sus errores. Están dispuestas a seguir políticas de emprendimiento, realizar innovaciones, y destacar sus valores como la puntualidad, responsabilidad y honestidad, como fuente de ventaja competitiva, basada en la calidad de sus servicios, ubicación geográfica e imagen de la empresa. Sus estrategias han estado basadas en tácticas defensivas, para permanecer con vida en el mercado y con vista a buscar siempre una mejor posición. Aunque el resultado de la posición estratégica y de evaluación de acciones arrojó, que debían implementar estrategias agresivas, más que defensivas, en el mercado.

No obstante, dentro de sus acciones está, evitar las confrontaciones directas con su mayor rival (estado) y en lugar de ello, analizar los atributos que pudieran tener sus productos, para sacarle el mayor provecho y para poder innovar. Para lograr esto, la mayoría de estas empresas deben crear un tejido empresarial con miras a buscar apoyo en otras empresas del sector y para surgir y destacarse de entre las demás.

En este sentido, en la actualidad, su tejido empresarial más cercano lo constituyen los proveedores que les surten de repuestos nacionales e importados por los caminos verdes; empresas outsourcing de servicios de contabilidad, legales, publicitarios, mecánica, latonería, pintura; instituciones bancarias encargadas de financiar a título personal a los propietarios de estas compañías, entre otros.

Por otro lado, cabe destacar que la globalización actual, viene de la mano del despliegue tecnológico; es decir, conlleva a un avance tecnológico acelerado en un ambiente de apertura económica, que en el caso de las empresas transportistas, viene a convertirse en una especie de traba para que las organizaciones equiparen el cambio y esbocen réplicas eficaces que les aprueben alcanzar el nivel competitivo necesario.

De allí, la importancia de la integración, la cual origina ventajas inadmisibles entre las cuales se destacan el intercambio del conocimiento tácito y explícito, para la ayuda del aprendizaje organizacional, la innovación, las oleadas de información y la formación del trabajo especializado.

La teoría de la competitividad clásica y sistémica, es una contribución importante para comenzar a producir esos procesos de transformación, que conlleven a resultados exitosos para el conglomerado en general. A continuación, se explicará un cuadro resumen, con las ventajas competitivas que poseen las pymes transportista en la actualidad, arrojadas por el estudio; y que han logrado de alguna manera, que estas empresas hayan podido sobrevivir en el mercado, pese a las circunstancias del entorno y sus fallas internas.

Cuadro 15

Resumen ventajas competitivas de las empresas transportistas.

Ventajas competitivas de las pymes transportistas.
1.- Se resaltan valores como: la puntualidad, responsabilidad y honestidad.
2.- Emprendimiento en operaciones diarias (constancia pese a la crisis)
3.- Experiencia en el ramo
4.- Buena imagen Corporativa
5.- Localización geográfica Central
6.- Mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de forma constante, pese a los escasos de repuestos en el mercado
7.- Uso de empresas Outsourcing para casos puntuales, contabilidad, colisiones, publicidad y mercadeo, latonería y pintura, electricidad, entre otros.
8.- La existencia de sustitutos casi nula debido a la situación económica del país,
9.- Barreras para la entrada de nuevos competidores en el mercado.
10.- Mayor cantidad de pasajeros por el costoso mantenimiento de los carros particulares.
11.- Baja Rotación del personal (Empresas Familiares y estables, además de estructuras planas).
12.- Escasa Competencia de empresas fuertes

Fuente: Elaboración propia (2018).

4.4.- Objetivo 4. Redimensionar los distintos significados de la gestión del conocimiento como impulsor de la competitividad e innovación en las pymes del sector transporte.

Una vez realizada las entrevistas a los informantes claves, para redimensionar los distintos significados de la gestión del conocimiento como impulsor de la competitividad e innovación en las Pymes del sector transporte, se aplicó el modelo de las cartas asociativas

que consistió en que cada uno de los entrevistados, se dispuso a realizar asociaciones libres ligadas con las palabras claves, alrededor del tema estudiado y se les pregunto para conocer su perspectiva, acerca del *Deber Ser* de las empresas transportistas, es decir, lo que se supone deben hacer estas empresas realmente para impulsar la competitividad de las mismas, a través de la gestión del conocimiento. (Ver anexo C).

En función de los dos principales ejes temáticos del estudio, los resultados que se derivaron, fueron resumidos como siguen a continuación en la tabla siguiente:

Cuadro 16

El repensar de las empresas transportistas: dimensiones 3 por cada término inductor

-----	Termino Inductor	-----	Termino Inductor
Ejes Temáticos	Competitividad en las Pymes del sector transporte:	Ejes Temáticos	Gestión del conocimiento:
Propietarios	1.- Alianzas Estratégicas con el gobierno y otras empresas	Propietarios	4.- Innovación y desarrollo
Gerentes	2.- Empleo de Estrategias adecuadas para Defenderse de sus rivales y Posicionarse en el mercado	Gerentes	5.- Equilibrio entre conocimiento tácito y explícito
Supervisores	3.- Emprendimiento	Supervisores	6.- Apoyo en tecnología

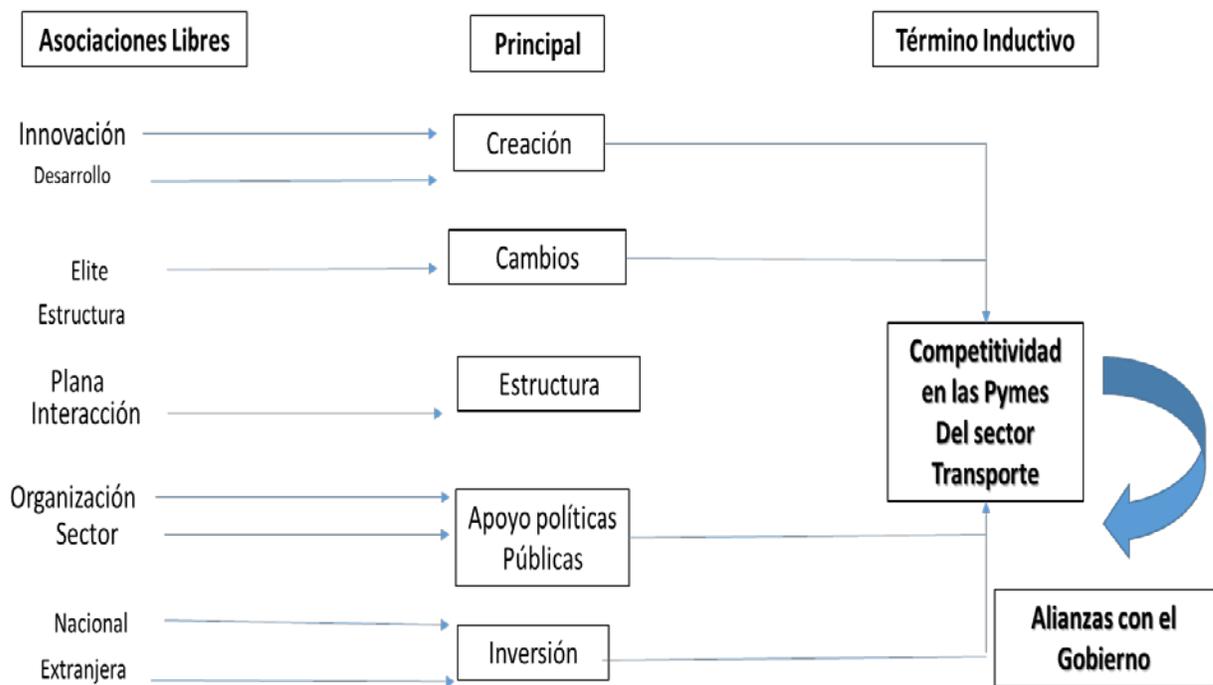
Fuente: Elaboración propia (2018).

4.4.1.- Del núcleo: competitividad en las pymes del sector transporte. resumen de los propietarios.

4.4.1.1.- Alianzas estratégicas con el gobierno

Figura 19

**Elaboración de Núcleos de las Cartas Asociativas.
Perspectivas de lo que debería Ser**



Fuente: Elaboración propia (2018)

Al ver los resultados de las cartas asociativas, dadas a conocer en este caso por los **Propietarios** de las pymes transportistas seleccionadas, se resumieron en cinco términos principales la opinión de dichos informantes, generando con ello, el primer núcleo del “Deber Ser” de estas empresas, en lo que ha **competitividad se refiere**, el cual para este caso lo relacionaron con la importancia que merecen las alianzas estratégicas con el gobierno u otras empresas allegadas al sector; para el discurrir en sus actividades diarias, destinadas a beneficiar a la sociedad, en el traslado de personas y mercancías de un lugar a otro.

Las Alianzas Estratégicas con el gobierno u otras empresas, son una variable externa a la organización, es decir, estas pymes pueden hacer su máximo esfuerzo para abordar la situación del país y laborar de forma eficiente para mantenerse en el mercado, con ciertos márgenes de ganancia; pero si el estado se cierra a hacer negociaciones con estas empresa, o si sus políticas públicas aplicadas, van en contra de las actividades diarias de las organizaciones, entorpeciendo su paso, estas no podrán lograr sus objetivos planteados y sus intereses y éxitos se verán derribados.

En este sentido, los distintos Propietarios de las pymes seleccionadas, dejaron claro que estas empresas han sufrido desde hace años, las inclemencias, de la crisis económica por la que enfrenta el país. Por lo tanto, la orientación del discurso estuvo direccionada a explicar más la problemática, que los éxitos de estas Pymes, ya que, lamentablemente, los aspectos negativos son los que han destacado por encima de los positivos.

De acuerdo con lo anteriormente planteado, los propietarios opinaron en general, que es insólito observar que, el país con mayores reservas mundiales de petróleo, tenga tan deterioradas sus vías, calles, hospitales, escuelas, transporte, empresas, entre otros. Las organizaciones viven día a día, las consecuencias de las malas decisiones tomadas en función de las políticas públicas aplicadas por el gobierno.

En materia económica, las empresas de transporte, se quejan, de la falta de importación de materias primas, falta de repuestos, calidad de las vías, precios regulados, problemas con la renovación de licencias para transitar en las rutas establecidas, falta de políticas de financiamiento, carencia de dólares preferenciales para el sector, crisis de corrupción, entre otros. Todo esto aunado a que, la mayoría son empresas pequeñas, con sus propias fallas internas que muchas veces les impiden competir en el mercado y que, los conllevan a trabajar sencillamente. para mantenerse con vida en el mercado, tal y como lo expresan los propietarios, pues cerrar sus puertas, acarrearía un costo mayor.

En este particular, estos informantes resumieron que, las pymes transportistas, son en general, empresas familiares, con años laborando en el sector, en el cual, en la mayoría de los casos los dueños son los mismos gerentes y administradores de sus propias firmas, las personas que la conforman, en su mayoría son familiares que no poseen preparación alguna en el área que les atañen, las tareas se realizan de acuerdo a la experiencia que poseen en el

ramo, el conocimiento empírico pasa de generación en generación, los contables, abogados y auxiliares son conformados por empresas outsourcing (externos), la captación de empleados las hace el propietario, donde la primera opción es familiar y la cultura que se manejan dentro de la organización, corresponde con la filosofía del propio dueño.

En lo concerniente al organigrama, no existen departamentos calificados, pues son empresas pequeñas, sus estrategias están basadas en hacer hincapié en la responsabilidad, puntualidad, seguridad y servicio, las herramientas tecnológicas usadas son muy básicas y se aplican en casos puntuales, el estímulo al trabajo es el dinero y laboran sin considerar la posibilidad de invertir en investigación y desarrollo y, por ende, en innovación.

Por otro lado, las pymes transportistas, bregan bajo los mandatos del gobierno, quien regula las funciones de estas Pymes, actuando muchas veces, como un competidor directo de las mismas. Debido a esto, mejorar los servicios de transporte es uno de los desafíos más abrumadores que poseen los empresarios, además, el gobierno nacional necesita solventar tantos problemas, que el caso del transporte, ha quedado relevado a un segundo plano. Así mismo, y, para agravar aún más la situación, ésta problemática con el transporte, se ha hecho cuesta arriba pues, la centralización de los recursos, en el cual el gobierno local se ha visto restringido en las funciones de mantenimiento de unidades y vías públicas, a favor y de los ciudadanos, ha acentuado aún más la situación.

Así mismo, y para corroborar con lo dispuesto por los informantes clave, según el Centro de Estudios de la Realidad Latinoamericana (CERLA) (2018) el transporte en Venezuela se encuentra sometido a un caos total, en diferentes modalidades de traslado, bien sea, terrestre, marítimo o aéreo; porque, la crisis del transporte no solo se transita sobre ruedas. Los servicios aéreos y marítimos, también han percibido un preocupante desvanecimiento a través del tiempo. Las aerolíneas nacionales, por ejemplo, desde hace tiempo vienen advirtiendo sobre el desmantelamiento de las flotas aéreas comerciales que están desajustadas, para cubrir las rutas de las otras que están en servicio. Las restricciones, en el acceso a las divisas, afectan la labor diaria de las aeronaves y ponen en riesgo la seguridad para los pasajeros y tripulantes. Con respecto a esto, las emergencias aéreas, se ha convertido en una rutina peligrosa, así como el retraso de los vuelos por percances en las rutas, que demuestran el detrimento y la improvisación.

Por lo tanto, y sin duda alguna, el gran problema del transporte en Venezuela es la poca inversión de recursos y, la práctica de hacer prevalecer el mantenimiento correctivo sobre el preventivo, además, de la carencia de una gestión eficaz de conocimiento y la falta de planificación, que no es solo en las Pymes de transporte privadas, sino también en el propio gobierno, por las pésimas políticas públicas, aplicadas en el país, las cuales los colocan en jaque, en casi todos los sectores de la nación.

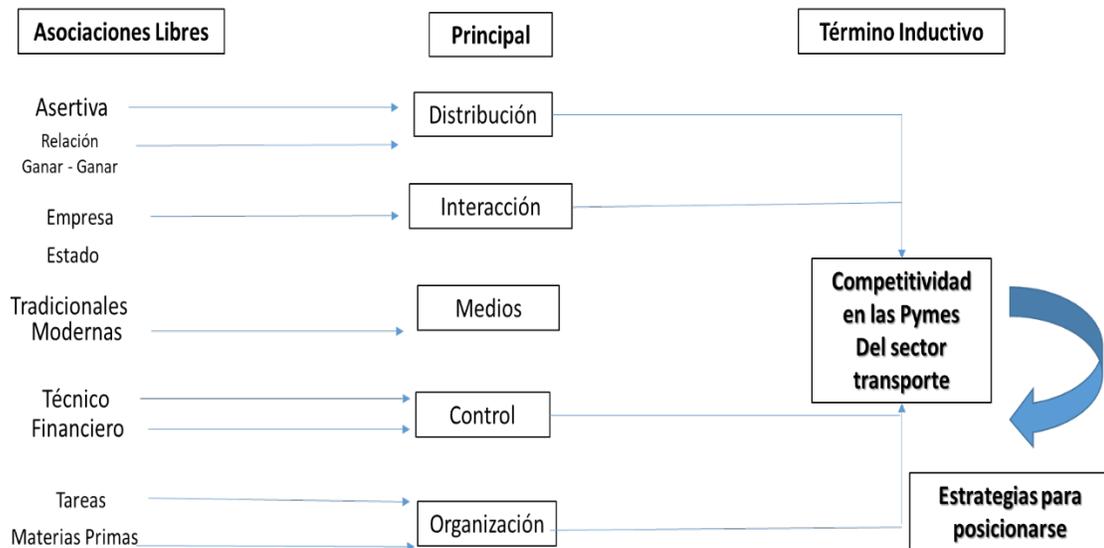
Las consecuencias, por lo tanto, no se han hecho esperar, y es así, que, por esa práctica errónea, se ha perdido la calidad de los servicios ofrecidos, elevándose consecutivamente las fallas a nivel general. Por eso, es urgente, que se reestructure el sistema del transporte y se realice un plan nacional para diversificar el mercado a modo de cumplir con las metas establecidas en función de la colectividad.

Por otra parte, mientras siga existiendo un desorden económico nacional, en el que afecta a varios rubros, entre ellos, la cantidad de repuestos en el mercado, las consecuencias seguirán siendo las mismas: existencia cada vez menor, de autobuses que puedan salir a cubrir las rutas, además, la falta de repuestos en el sector, también ha provocado que se dé inicio a otros inconvenientes graves, pues se ha originado una red de revendedores ambulantes que traen las piezas del exterior y que juegan con las necesidades del empresario, porque cobran precios exorbitantes, en moneda extranjera; pero que de alguna manera viene a constituir una salida, ya que, pueden suplir las carencias de distintas casas de repuestos, a manera de solventarles los problemas a los transportistas, pero a precios realmente elevados.

4.4.2.- Estrategias para posicionarse.

Figura 20

Elaboración de Núcleos de las Cartas Asociativas. Perspectivas de lo que debería Ser



Fuente:Elaboración propia (2018)

Al evaluar, las cartas asociativas, dadas a conocer por los informantes claves, a saber: **Gerentes** de las empresas transportistas, **con respecto a la competitividad** en las pymes del sector transporte, se pudo conocer que estos coincidieron, en que una de las pautas que debían mejorar dentro de este tipo de empresas, eran las estrategias que se utilizaban en la actualidad, en dichas empresas, para atacar al mercado y posicionarse.

En este sentido, los entrevistados, comentaron que era importante que el sector transportistas se hiciera sentir y propusieran varias estrategias en una mesa técnica de trabajo frente al gobierno, en donde se sentaran a dialogar con ellos, para que estos conocieran sus fallas, y necesidades, de modo que consiguieran la ayuda que requerían para salir adelante. El diálogo, para ellos, es indispensable, ya que, las reglas del juego las maneja el gobierno, y son ellos los que crean las políticas económicas de impulso o

detrimento, para el sector y las diversas empresas transportistas, de modo que la mejor opción es negociar con esta institución central para cumplir con las metas planteadas.

Así mismo, estos informantes, expresaron que, en lo que respecta a estrategias propias de las pymes transportistas, referidas a competitividad y posicionamiento, deben replantearse las tácticas a seguir, considerando los elementos internos y externos de la empresa, basados en investigaciones previas.

De hecho, durante el estudio en cuestión se analizaron los factores que influyen como ventajas competitivas en las pymes del sector transporte, para evaluar, como funcionaban internamente estas empresas y observar los elementos que las han ayudado a permanecer en el mercado, así, como los recursos que estas poseen y puedan utilizar para destacarse frente a sus rivales, evidenciándose que estas empresas, han logrado poner en práctica estrategias que según los gerentes son de diferenciación; las cuales están relacionadas con sus valores, es decir, con los principios que maneja y que practican en la organización, infundadas además, en mantener el respeto por el cliente, responsabilidad, puntualidad y honestidad, ante todo.

Por tales circunstancias; han tratado de mantener una política de trabajo arduo, la cual se evidencia en sus constantes operaciones diarias; en donde utilizan la experiencia que poseen en el ramo, para solucionar situaciones negativas que se les presenten; y se afianzan en su planificación empírica, para realizar sus proyectos competitivos.

Las empresas del sector transporte, han logrado mantenerse en el mercado a través de los años, sin embargo, han tenido recaídas en las cuales algunas han estado a punto de cerrar sus operaciones. De modo pues, que se hace necesario después de realizar los diversos análisis que incluyen los modelos de Porter, y la competitividad sistémica; que estas organizaciones transportistas, se enrumbe hacia el camino correcto, considerando el uso de estrategias más agresivas que sean más beneficiosas para estas.

En este sentido, estas empresas deben seguir sobrellevando sus actividades frente a un estado regulador, así como lograr convenios con sus proveedores y mantener sus relaciones outsourcing con las empresas aliadas. De la misma forma, deben mejorar el uso de herramientas tecnológicas, donde se evidencie un mejoramiento en los servicios postventas,

una marcada reingeniería en sus procesos y un mejoramiento del uso de capacidades, habilidades y destrezas.

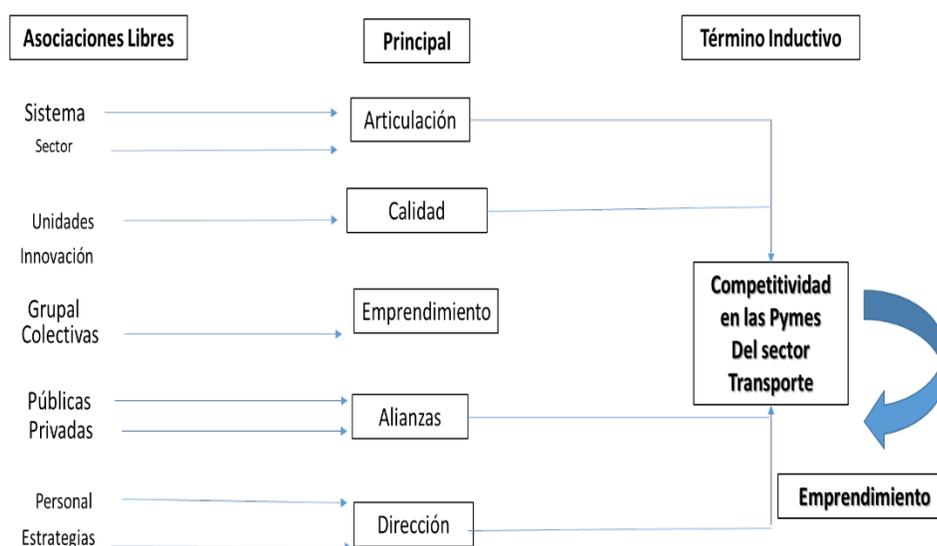
De acuerdo con esto; la innovación de sus productos, no puede quedar relegada a un lado, así como el mejoramiento de técnicas de emprendimiento y la adaptabilidad de sus productos al mercado, para lograr con ello, la sustentabilidad en el tiempo, que le permita forjar sus destinos y salir adelante de forma exitosa.

Por lo tanto, en función de los análisis previos, se estima estas empresas puedan poner en funcionamiento estrategias que, incluyan la inversión en educación, investigación y desarrollo, para lograr un equilibrio entre conocimiento tácito y explícito; realizar un programa que incluya políticas de descuentos de precios en épocas de zafra, publicidad agresiva, promociones, beneficios por pronto pago, apoyados de las tecnologías 2.0; y finalmente, repotenciación de unidades para la reactivación de rutas abandonadas en el mercado. Quedando pendiente a futuro, estrategias para innovar en infraestructuras, creación de una cultura para delegar funciones y realización de alianzas estratégicas con otras organizaciones competidoras.

4.4.3.- Emprendimiento: pymes – interno

Figura 21

**Elaboración de Núcleos de las Cartas Asociativas.
Perspectivas de lo que debería Ser**



Fuente: Elaboración propia (2018)

Analizando los resultados, en este caso propuestos por los **supervisores**; se puede evidenciar que, las pymes del sector transporte presentan serias dificultades externas debido a las condiciones económicas adversas por las que atraviesa el país. No obstante, y de acuerdo con los resultados del estudio, estas no son las únicas fallas a las que se enfrentan este tipo de empresas como se ha evidenciado previamente. Existen fallas en la divulgación de conocimientos, falta de identidad propia, se enfrentan a una competencia desleal por parte del gobierno, presentan fallas en las estrategias usadas en el sector, debido a problemas internos en educación y preparación de su personal, así como tienen escaso valor en la tecnología, y falta de innovación.

Sin embargo, también hay que acotar que a pesar de estas circunstancias que entorpecen a las labores diarias de estas pymes, también existen otros factores positivos puestos en prácticas por estas empresas, los cuales las han ayudado a mantenerse con vida en la actualidad. Entre estas características están los valores como: la puntualidad, responsabilidad y honestidad; buena imagen frente al mercado; localización en la periferia de la ciudad, se preocupan por el mantenimiento de sus unidades y el servicio al cliente, consideran el uso de empresas outsourcing para realizar el trabajo en aquellas áreas donde no poseen conocimientos y finalmente, trabajan con el corazón, y con emprendimiento de forma diaria.

De igual manera, ciertas estrategias manipuladas por los propietarios en base a la experiencia que poseen en el ramo, han estimulado al desarrollo y despliegue de estas firmas en el mercado pese a la situación externa que la rodea. Los conocimientos, como se sabe, pasan de generación en generación, puesto que la mayoría de las personas que conforman este tipo de organizaciones, son familiares directos o indirectos de los propietarios por tal motivo, los valores que se pregonan son en base a la filosofía de su dueño y los familiares, en donde todos cooperan para un mismo fin: obtener utilidades.

Así mismo, estas empresas, buscan diferenciarse de la competencia, en al menos una característica, que por lo general está basada en la calidad del servicio, la pulcritud y la creatividad, sobre todo a la hora de realizar el mantenimiento de sus unidades, y a la hora de vender los boletos y trasladar a las personas o mercancías, de un lugar a otro.

En este sentido, los miembros de estas organizaciones trabajan con mucho tesón, y el gerente de la organización, que muchas veces es el mismo propietario, aprovecha las escasas oportunidades que le ofrece el entorno para posicionarse; es decir, nunca se quedan de brazos cruzados a esperar que la suerte les llegue. De hecho, en palabras propias de algunos de los propietarios, “Se trabaja sin prisa, pero sin Pausa”.

En los últimos años y con mucho esfuerzo algunas de estas pymes han logrado modernizar y repotenciar sus unidades actuales en el nicho de mercado atacado, han mejorado algunas infraestructuras, revisado nuevas rutas de traslados y sucursales y planificado en base a sus procesos prácticos, una cultura guiada hacia la innovación y el emprendimiento de los integrantes de la organización.

De lo anterior, aunque el personal que labora en estas empresas, no posee grandes conocimientos explícitos, son muy ricos en conocimientos tácitos, elemento este, que los ha ayudado a dirigir de la mejor forma y durante años este tipo de actividades al servicio del usuario, y en donde se han puesto en ejecución, sin tener conocimientos previos, el enfoque de continencias en su administración, “a medida que vaya sucediendo, se va resolviendo”.

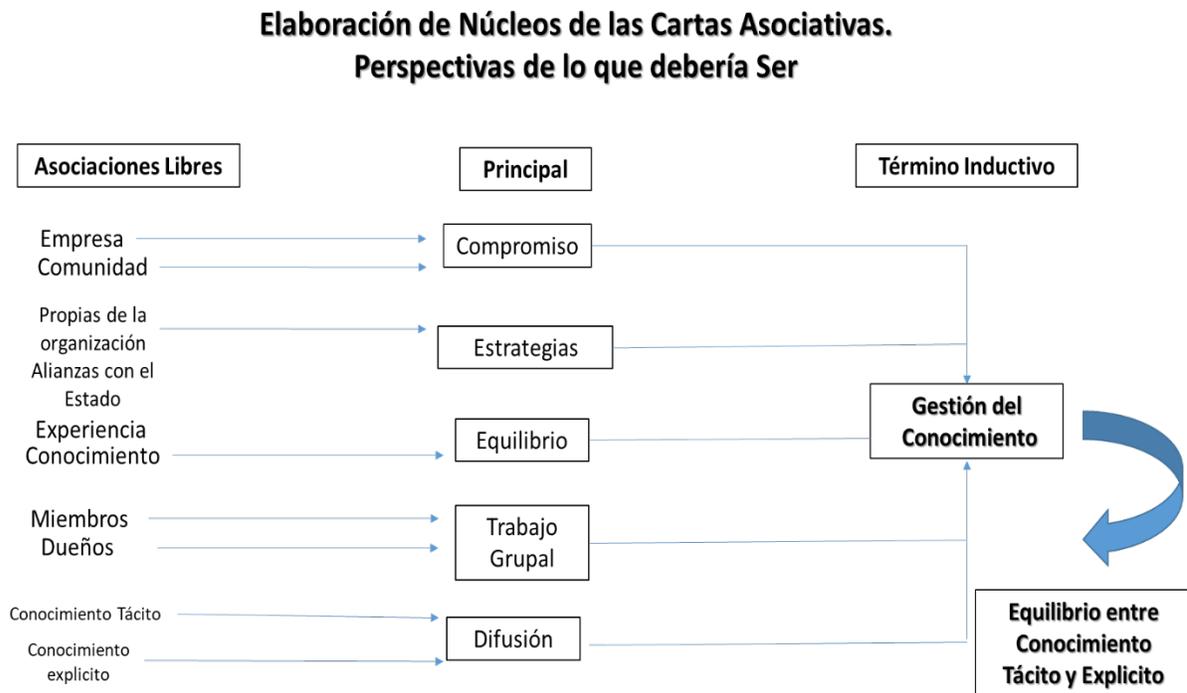
Sin embargo, esto no ha sido suficiente, ya que, a pesar de los esfuerzos, estas empresas no han podido recuperar la rentabilidad que poseían en los años dorados, (1980-1994), aun cuando ha aumentado relativamente la cantidad de pasajeros en la vía.

Además, estos empresarios, observan como día a día, el cerco se les hace cada vez más, pequeño. Por tal motivo, deben orientar su cultura, a actividades proactivas, donde se cuente con la participación de todos los miembros de la organización, en un intento de seguir trabajando, pero en base a tácticas bien planeadas, y elaboradas estratégicamente para cumplir con las pequeñas metas, que los conduzcan finalmente al propósito y visión de la organización.

4.4.3.- Del núcleo gestión del conocimiento

4.4.3.1.- *Equilibrio tácito y explícito: gestión del conocimiento – interno*

Figura 22



Fuente: Elaboración propia (2018)

Al evaluar, este núcleo de las cartas asociativas, a saber: **Gestión del Conocimiento**; los informantes claves (**Gerentes**), se notaron preocupados por la carencia de un equilibrio entre los conocimientos que se maneja en la organización, pues las decisiones que se toman en la empresa son en base a la ideología del propietario, pero, además, en base a su experticia en el ramo.

Además, no existe personal calificado para hacer frente a los problemas de la organización, de modo que se puedan ofrecer soluciones cónsonas. Esto por supuesto afecta directamente a la rentabilidad de la empresa y su posicionamiento en el mercado, ya que, orientan sus actividades, a vender pasajes, pero sin ningún tipo de planificación previa, dejando pasar oportunidades de mercado importantes para la organización. Así mismo, se

puede evidenciar entonces que el personal no está capacitado para algunas tareas, pero, además, tampoco reciben entrenamiento, por considerarlo un gasto, más que una inversión.

Por tal motivo, se hace urgente actuar lo más rápido posible, y realizar reajustes cuanto antes, en la gerencia de la organización, para poner en funcionamiento un sistema de gestión de conocimiento, donde se ponga a prueba, no solo los conocimientos empíricos que a diario se utilizan en la corporación y que ha surtido efectos positivos durante años, sino también los explícitos, a modo de lograr la sinergia necesaria, para alcanzar un trabajo proactivo, a fin de cumplir con las metas y propósitos de la organización, en donde la única constante en el mercado es el cambio, en un mundo moderno y globalizado.

De lo anterior, para Dalkin (2005) la nueva economía se determina entonces, por el conocimiento, el cual es el factor primordial para originar valor y riqueza en las empresas y en la sociedad. En este sentido, el conocimiento es más que información, ya que, el conocimiento incluye formas y métodos para resolver problemas en los diferentes contextos del devenir diario de las organizaciones. La capacidad de generación de valor a partir del conocimiento es intangible y es la fuente de la ventaja competitiva en la comunidad de hoy en día.

La digitalización de la información y el uso de Internet han ayudado a la aplicación del conocimiento, como un elemento indispensable de la creación de valor, tanto para los individuos, como para las empresas y naciones. De esta manera, la separación del capital y trabajo es superada y no conforma el problema central de la reproducción de la riqueza, pues, tanto el capital como el trabajo son necesarios para la elaboración de productos, pero el conocimiento es el pilar de la economía, el cual se debe transmitirse y conservarse mediante la educación, la capacitación, adiestramiento y formación permanente. El forjamiento de la cultura depende de manera concluyente, del conocimiento favorable y de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico.

Así mismo, para la gestión del conocimiento el aprendizaje organizacional, también es muy importante. Una de las tendencias más fuertes durante los últimos años en las empresas, han sido los programas de formación permanente del personal. En el ámbito organizacional se ha dado un gran valor al capital humano como algo dinámico. No obstante, se valora más la capacidad de aprendizaje, que los conocimientos obtenidos. Es

más significativo aprender, debido a que, esto simboliza saber del conocimiento, más que tener un conjunto de conocimientos.

En razón de lo anterior, Drucker (1999) señala; que las organizaciones deben incorporar tres prácticas sistémicas en la gestión del conocimiento, estas son: mejorar constantemente los procesos; aprender a explotar el éxito y, aprender a innovar.

En la medida que las organizaciones tengan una mejor gestión de sus conocimientos, la calidad de la toma de decisiones será superior, tendrán mejores resultados económicos y, por consiguiente, se desarrollará también un mayor control, lo cual sobrelleva a procesos con resultados satisfactorios y confiables.

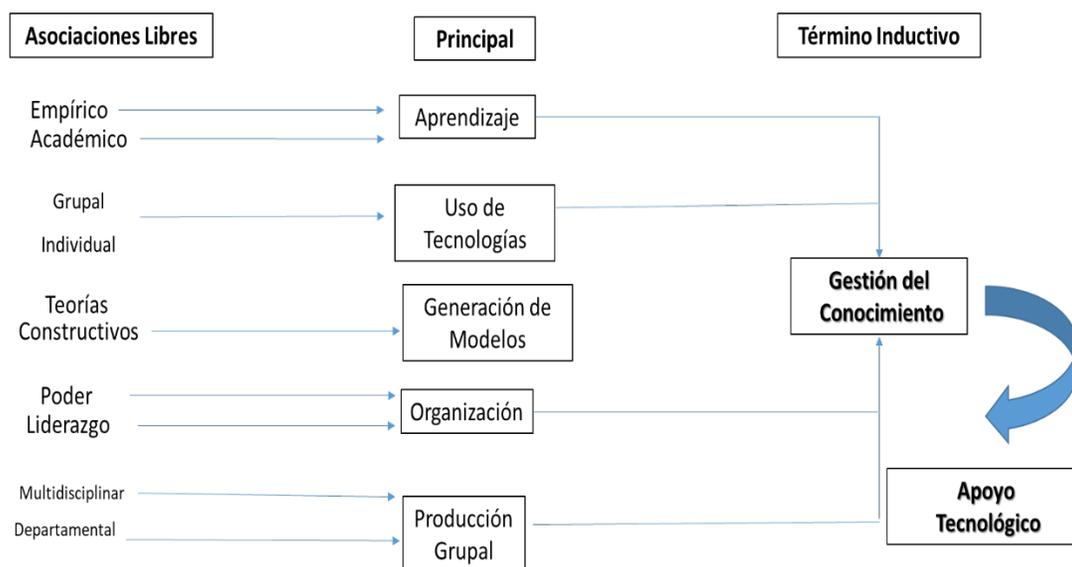
Partiendo de todo lo anterior, las empresas transportistas deberían diseñar su propio Sistema de gestión del conocimiento, sobre la base de: un plan estratégico donde instituya las actividades de interés; el planeamiento de objetivos concisos dirigidos hacia lo que se quiere alcanzar con la gestión del conocimiento; el diseño de las actividades y tareas con las que se cumplirán los lineamientos estratégicos y los objetivos; las herramientas de gestión del conocimiento con el uso de las tecnologías de la información con que se cuente, así como los instrumentos de medición y las medidas de protección del conocimiento, para obtener ventajas competitivas y para manejar información y conocimiento inherente a la organización.

Sin embargo, la información y el proceso de datos puede conllevar a diferentes interpretaciones, dependiendo de los individuos, sus intereses, sus visiones ideológicas, e incluso su ambiente cultural. Además, en sí misma la información no tiene significado, su importancia y connotación se relaciona a las visiones, al contexto, al uso y a la transformación que se realiza de esta información para su comprensión. No obstante, la misma información tiene un significado distinto y origina variados conocimientos para diferentes personas.

4.4.3.2.- *Apoyo en tecnología: pymes – interno*

Figura 23

**Elaboración de Núcleos de las Cartas Asociativas.
Perspectivas de lo que debería Ser**



Fuente:Elaboración propia (2018)

De acuerdo con los **Supervisores**; las pymes del sector transporte, por lo general, son negocios familiares, administrados por sus dueños. Por su constitución, el personal administrativo profesional, en aquellos casos en que se utiliza, es reducido. Generalmente se observan limitaciones en lo referente a destrezas administrativas lo cual crea la necesidad de un aprendizaje con más empeño. No obstante, esquivan el hecho de buscar ayuda profesional externa debido al gasto que eso ocasiona, al menos que sea, con las empresas que llevan años de relaciones laborales con ellos, a saber, empresas publicitarias, contables y legales, entre otros.

En cuanto al apoyo tecnológico, los supervisores exponen que, estas empresas, han funcionado de forma muy básica, utilizando tecnologías elementales, para el área de

oficina, tales como el uso de computadoras para enviar emails, grabar archivos de Excel y hacer búsquedas de repuestos.

Así mismo, utilizan, cámaras de seguridad, impresoras, scanner, y copadoras. En lo referente a los talleres, utilizan herramientas hidráulicas y otros instrumentos especializados, para el mantenimiento de las unidades. Dentro de los buses, se exhiben los Televisores equipos de música, Blu-ray y GPS; y en las taquillas de ventas de boletos, cámaras fotográficas y un programa de ventas que contabiliza el número de asientos vendidos por la taquilla, pero no existe un sistema automatizado para la venta de boletos, que se conecte con las de otras oficinas de ventas, o que se conecte con la oficina central, ni mucho menos con los talleres.

La única forma de comunicarse, es a través de los teléfonos inteligentes, que poseen algunos miembros del personal. También es importante acotar, que, para evitar vender sobrecarga, lo que hacen es estipular la cantidad de puestos máximos que pueden vender por taquilla, lo cual dificulta, las ventas y operaciones de la empresa, pues, muchas veces se cohíben de vender los boletos, por creer que las unidades vienen abarrotadas de pasajeros.

En otro orden de ideas, las pymes transportistas, tampoco hacen un buen uso de la redes sociales y nuevas tecnologías para publicitarse y promocionarse. Son pocas las empresas que poseen páginas web, y las que tienen ese servicio, entonces no las tienen actualizadas, para el respectivo plan de ventas y publicidad que deben ofrecer a sus clientes, para permitirse darse a conocer en el mercado.

De lo anterior, se puede evidenciar, que esto se debe por supuesto, a que, las personas no están capacitadas para poner en funcionamiento estas técnicas, dentro de la organización, y además desconocen el alcance y la importancia de utilizar las tecnologías digitales, en el mundo globalizado, pues los gerentes y/o propietarios son los encargados de velar por este tipo de estrategias, que nunca han utilizado, en la mayoría de los casos, y que además, muchas de ellas son costosas a primera instancia.

De igual forma, los gerentes que, si las han puesto en práctica, con antelación, se ha dirigido al uso de tecnologías tradicionales, como páginas web, que son más estáticas, dejando a un lado las nuevas tecnologías 2.0, donde el cliente puede tener un feedback

directo con la empresa, para preguntar por precios, direcciones, horarios, rutas, promociones y otros, permitiéndole a los usuarios acercarse más a sus vendedores, para forjar relaciones más sólidas.

Ahora bien, en la actualidad, el uso eficiente de las redes sociales puede presumir grandes ahorros y ventajas para la inversión en marketing de las Pymes. Existen muchas herramientas que pueden usarse para captar clientes potenciales, desde mejorar el posicionamiento en buscadores de web o, captar visitas interesadas en la oferta e incrementar la cantidad de visitas en línea. Escoger una o algunas de estas herramientas, dependerá del gerente que guie a la pyme en acción, la estrategia, el presupuesto planificado para ello y la empresa que elige para montar la publicidad.

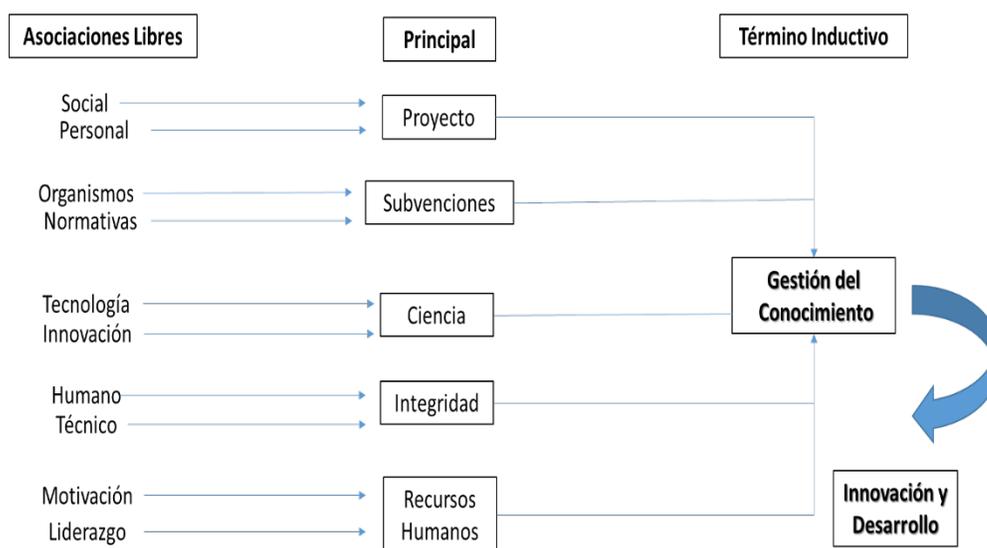
Sin embargo, lo que las pymes no pueden escoger, es estar donde los clientes potenciales estén. A los clientes hay que identificarlos y servirles. Estos pueden estar en las redes sociales, en el espacio físico donde se encuentre las pymes, y en cualquier parte de la ciudad. Lo importante es saber utilizar las estrategias adecuadas para cada público meta.

Hay que recordar que los clientes satisfechos son los mejores medios publicitarios que existen de la oferta del producto que ofrece una pyme, y que los clientes molestos representan una pérdida para la organización. Por este motivo, las pymes deberían estar atentas, escuchar primero, luego evaluar la situación donde vale la pena detenerse, y finalmente participar. En el largo plazo eso aumentaría la presencia en internet de las pymes, lograría fidelizar a los consumidores finales, que se sienten escuchados y se traduciría en nuevas ventas para las pymes dados sus esfuerzos en la web.

4.4.3.3.- Innovación y desarrollo: pymes – interno

Figura 24

Elaboración de Núcleos de las Cartas Asociativas. Perspectivas de lo que debería Ser



Fuente:Elaboración propia (2018)

Para el caso de los **Propietarios**, como informantes claves, en las empresas de transporte público, la innovación, está referida apenas a la restructuración de algunas unidades y cambios en la infraestructura, como tal, pero no existe realmente una cultura dirigida a innovar en este tipo de empresas. Aunque, para los autores Viana y Cervilla (1998) es importante acotar, que innovar, no es solo invertir en la compra de nuevos productos o materias, primas. También es relevante aclarar, que, por lo general, el termino de innovación, suele ser confundido, con la adquisición de nuevas tecnologías, cuando en realidad innovar puede estar inclusive relacionado con la utilización de nuevos programas o procesos de acción.

Ahora bien, de acuerdo al estudio realizado, los propietarios reconocen que es importante para las pymes transportistas, crear programas novedosos para la organización,

basados en el entrenamiento al personal, para crear un plan de gestión de conocimiento, capaz de lograr un equilibrio entre el conocimiento tácito y explícito, así como la diversificación y reactivación de rutas desechadas, como actividades novedosas, dentro de la organización. para los aumentos de rentabilidad. Además, en las empresas transportistas, también se proponen realizar políticas de descuentos y promociones, las cuales, no habían sido puestas en práctica anteriormente, así como, la utilización de nuevas tecnologías 2.0, para interactuar con los clientes y lograr la fidelización de los mismos.

De conformidad con lo anterior, Drucker (1999:72), señalaba que, “si quieres algo nuevo, tienes que parar de hacer algo antiguo”; a esto se le puede añadir otra frase acuñada por Einstein (1950: 69) “locura, es hacer lo mismo una vez tras otra y, esperar resultados diferentes”. Ambas, frases proponen que si se quiere innovar se debe romper con las acciones que se viene realizando habitualmente, es decir, salir del área de confort.

En este sentido, los servicios de transporte tradicionales están mal calificados por los usuarios del transporte, el problema no solo es atribuido a los factores externos, sino también, por la carencia de equipos calificados de trabajo que, busquen conservar a esos usuarios.

En este particular, en la actualidad moderna, donde predomina el paradigma de la producción flexible, la innovación deja de ser una labor de unos pocos individuos, para convertirse en un hecho colectivo, un trabajo que debe realizarse a todos los niveles de la estructura organizacional, y con una comunicación transparente con agentes externos, en atención a diferentes circunstancias que se puedan presentar en la organización y que, deban ser resueltas en la práctica. Por lo tanto, en este nuevo contexto, el nuevo paradigma llama la atención de los integrantes de la organización, en el sentido, de que tiene que hacer recapacitar a los gerentes, para ser capaces de observar que, la innovación no es responsabilidad de otros, sino de todos en conjunto.

TEORIZACIÓN

A través del estudio realizado, se pudo evidenciar que la competitividad es un fenómeno socioeconómico cuya finalidad es lograr metas superiores de calidad de vida, el cual está definido por una gran cantidad de elementos y es de responsabilidad compartida por todos los representantes sociales, además, su sustentabilidad se da con niveles de productividad elevados. En este sentido, el éxito competitivo de una organización depende de su competencia para brindar incentivos y capacidades para la innovación y la mejora constante.

De lo anterior, las reformas macroeconómicas y el acervo de recursos no son pues, condiciones suficientes para que una organización sea competitiva, para ello también, es primordial los factores microeconómicos. Por esta razón, el concepto de competitividad es complejo, ligado a múltiples condiciones peculiares y su cuantificación, análisis y sus propuestas de mejora, resultan versátiles para cada caso.

No obstante, la competitividad es un proceso de conocimiento que inmiscuye la utilización adecuada de tecnologías. En el caso de las organizaciones venezolanas, la mayoría de estas, presentan altas dificultades y limitaciones en el uso de tecnologías de punta; las cuales han afectado su nivel de competitividad. Así mismo, el desempeño político económico venezolano, en los últimos 30 años se ha distinguido por la puesta en marcha de diversos regímenes económicos proteccionistas y liberales amparados en la renta petrolera, los cuales han traído consecuencias negativas en cuanto a las mejoras tecnológicas, productivas, y competitivas de las industrias nacionales. Además, han ocasionado su debilitamiento y desaparición por las políticas ineficientes de subsidios, restricciones, controles de apertura y centralistas.

De igual manera, la incertidumbre política y financiera, y el proceso de descapitalización industrial, ha sido otro factor determinante, el cual ha conllevado a la fuga de capitales y

desinversión nacional y extranjera. Por ende, dirigir la economía venezolana hacia el terreno de la competitividad es una actividad urgente.

De la misma manera, la concertación política debe motivar al colectivo y a las organizaciones públicas y privadas, para lograr la excelencia y mejora continua de sus actividades. Entendiendo el éxito como el incremento de la capacidad de competencia y una visión colectiva de desempeño; y de capacidades, para participar en el mercado nacional e internacional, beneficiando la calidad de vida de su población.

De lo anterior, innegablemente la cultura venezolana está ligada a creencias apoyadas en el papel del Estado como único empresario responsable del desarrollo económico, las cuales someten a la población a ejercer una actitud de dependencia, que en cierta forma limitan la capacidad creadora y emprendedora.

Por lo tanto, el cambio de paradigma es crucial. La participación de las comunidades organizadas, junto con el sector privado y el Estado, con responsabilidades compartidas, es preteroria en el despliegue productivo y competitivo del país, y esencial para la metamorfosis de las creencias aclimatadas en cada venezolano. Por lo tanto, incrementar una gestión basada en el conocimiento para incorporar nuevos conceptos, constituiría una solución, para compartir información y crear valor para las organizaciones y con ello, el bienestar para la comunidad en general.

En este sentido, la gestión del conocimiento implica a personas laborando para obtener la armonía de una institución. A través de ella, las firmas, pueden divulgar información importante de forma sistemática y eficiente, con la finalidad de obtener un mejor desempeño en las áreas de la organización y mejoras de sus ventajas competitivas.

Esto es de vital relevancia, ya que, el conocimiento suministra crecimiento y competitividad a la empresa. Cuando la empresa necesita medir su patrimonio, ya no basta con utilizar la información financiera, sino que, también es de suma importancia considerar su capital intelectual, ya que, es a través de este, que se pueden lograr ventajas competitivas sobre sus rivales, creando una estructura innovadora y eficaz que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos.

De igual forma, contrario a otros activos, el conocimiento crece y no se desgasta con el tiempo. Sin embargo, para aprovecharlo a su máxima capacidad, es crucial saber transferirlo. Actualmente, la evolución tecnológica, y el levantamiento de herramientas digitales son cruciales para ayudar a la evolución para la transmisión de información de forma rápida y eficiente.

Si las organizaciones aprovechan estos medios, podrán instituir un sistema de generación de conocimientos que les conceda mejorar sus procesos empresariales, afinar las capacidades de sus trabajadores y obtener mayores beneficios, para lograr un real impacto en la economía y en la calidad de vida de sus ciudadanos, creando ventajas competitivas para ello.

De conformidad con lo anterior, uno de los aspectos que ha predominado en el actual estudio realizado sobre las Pymes del sector Transporte, es precisamente las fallas en gestión de conocimiento que estas presentan, lo cual conlleva a un desequilibrio entre el conocimiento tácito y explícito en la organización; en donde las decisiones se toman en base a la experiencia que poseen los gerentes y propietarios en el ramo; situación ésta, que le impide la realización de una planificación estratégica efectiva para dar respuestas certeras y soluciones a los problemas del mercado, a modo de cubrir con ello las exigentes demandas de la sociedad. Es por ello que se hace urgente la creación de un sistema de gestión de conocimiento que les permita alcanzar los objetivos empresariales y en beneficio de la colectividad.

A continuación, una vez conocido el panorama interno de las empresas transportistas se presenta un sistema de gestión de conocimiento para dichas empresas, basado en el modelo propuesto por varios autores, con especial atención al modelo valorado por Nonaka y Takeuchi, donde pone a prueba la espiral del conocimiento organizacional para dar respuesta a los problemas de equilibrio de conocimiento que se presentan en estas empresas y que conllevan a problemas de rentabilidad posterior.

.- Sistema de gestión del conocimiento para empresas de transporte. (SGCET).

La implantación de un sistema de gestión de conocimiento (SGCET); ayuda a manejar correctamente la información y los conocimientos que obtiene y desarrollan las

organizaciones, para ponerla a prueba y mejorar los servicios ofrecidos a la comunidad, reduciendo costos tanto salariales como de formación del personal.

El Sistema de Gestión (SGCET); establecerá procesos, servicios y políticas de apoyo al período de despliegue de conocimiento, en base al modelo SECI, de Nonaka Y Takeuchi: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización. Este modelo, transgrede en ver cómo el conocimiento es desarrollado por las personas y potenciala reproducción del conocimiento organizacional, mediante el apoyo a los miembros, los procesos de desarrollo y transformación de conocimiento y considerando el mercado, su estructura, las empresas rivales, las empresas de apoyo y las condiciones de los factores y la demanda.

La clave del éxito de la implementación del sistema de gestión de conocimiento, está en el hecho de que responda a metas y objetivos de la organización, sobre la base de dinámicas de intercambio que conllevan por sí mismas, importantes retos operativos y culturales. Es por ello que, es necesario declamar estrategias de gestión de conocimiento en un entorno dinámico, adaptadas al propósito, orientación y realidad empresarial.

Por otro lado, en la medida que las organizaciones tengan una mejor gestión de sus conocimientos, la calidad en la toma de decisiones será superior y tendrán un mayor control, lo cual sobrellevará a procesos satisfactorios y confiables. Dicho esto, las empresas transportistas deben diseñar su propio Sistema de Gestión del Conocimiento, sobre la base de un plan estratégico, donde instituya las actividades de interés; el planeamiento de objetivos concisos dirigidos hacia lo que se quiere alcanzar con la gestión del conocimiento; el diseño de las actividades y tareas con las que se cumplirán los lineamientos estratégicos y los objetivos; las herramientas tecnológicas con que se cuente, así como los instrumentos de medición y protección del conocimiento. Partiendo siempre de la premisa de que nadie puede dirigir, controlar, ni registrar bien las operaciones y hechos económicos, si no conoce bien la misión en que se desarrolla la empresa.

A continuación, se muestra un esquema que resume los pasos a seguir para la elaboración de un sistema de gestión de conocimiento para las pymes transportistas, la cual se elaboró a partir del modelo plasmado por Nonaka y Takeuchi, los cuales plasman la importancia de la institución de programas de gestión de conocimiento en las organizaciones actuales.

Figura 25

Etapas para la elaboración de un Sistema de Gestión de Conocimiento SG CET



Fuente: Elaboración propia (2018).

1.- Obtener un compromiso de liderazgo.

El primer paso para implantar un sistema de gestión de conocimiento en las empresas transportistas, es verificar el estilo de liderazgo, el cual por excelencia es aquel cimentado en los líderes locales, es decir, son aquellas personas que se encuentran al frente de la organización, y que son suficientemente autónomos en sus actividades empresariales. En el caso de las empresas transportistas estos líderes están formados por los propietarios de la organización, los cuales fungen en la mayoría de las veces como directores y se encargan de imprimir su filosofía, creencia y valores al resto de la

corporación, en cada tarea y en cada paso que dan en el devenir diario, basados en los años de experiencia que poseen en el ramo.

2.- Contextualización de las pymes transportistas.

Antes de poner a prueba el análisis estratégico de las pymes transportistas, se hace necesario realizar un bosquejo de las características generales de las organizaciones transportistas del estado Carabobo, para observar su funcionamiento de cerca. En este sentido, el sector transporte extraurbano, está formado por alrededor de 15 empresas aproximadamente que nacen en el Estado Carabobo, y tienen como punto de salida, el terminal de pasajeros del Big Low Center de Valencia y las adyacencias, los cuales poseen en la actualidad varias unidades dispuestas por todo el país, comprendidas por servicios estándares en unidades sencillas y, servicios ejecutivos y elites para recorridos largos, con unidades de lujo, atención a bordo, refrigerios, baño, televisión, blue ray, aire acondicionado y primeros auxilios. Cabe destacar que dichas empresas de transporte, recorren todas las zonas del país como la zona occidental, la Oriental y la zona del sur que incluye el Estado Bolívar y la parte del sur del Estado Anzoátegui.

En general, las unidades que poseen las empresas funcionan a su máxima capacidad durante ciertos períodos del año comercial, los cuales se especifican a continuación:

Cuadro 17
Períodos de zafra

Diciembre	(Navidad)
Febrero:	(Carnaval)
Marzo:	(Semana Santa)
Julio-Agosto:	(Vacaciones)

Fuente: Elaboración propia (2018).

Dichas empresas deben cumplir con horarios y rutas pre-establecidas, en donde se van intercambiando a medida que se van realizando los viajes. Dichos horarios van por escalafones desde las 6:30 am. hasta las 10:30 pm, y las tarifas a cobrar por cada pasaje, están establecidas de acuerdo al kilometraje recorrido.

Por otra parte, para llevar un mejor control dentro de estas empresas transportistas, han construido una serie de formatos que deben llenarse como requisito, para poder vender los boletos y abordar las unidades.

En las oficinas principales, se designan a tres liquidadores que se encargan de revisar entre otras cosas, que el dinero que reciban de la venta de los boletos coincida con las liquidaciones respectivas que entregan los choferes y/o despachadores.

En la parte administrativa, se encuentra una secretaria, que por lo general es familiar del propietario de la empresa y un supervisor, que se encarga de revisar las funciones abordadas por los demás integrantes de la empresa. También en algunas empresas, se encuentra un contador y un auxiliar de contabilidad, que se encargan de llevar de forma controlada cada una de las cuentas que se manejan en dicha empresa, aunque en la mayoría de ellas, cuentan con personal outsourcing para realizar este tipo de labores contables.

Finalmente, algunas de estas empresas poseen varios socios en calidad de presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal 1 y vocal 2; que son los encargados de tomar las decisiones gerenciales a través de las juntas directivas y en consenso con los otros asociados. No obstante, es importante señalar, que cada socio, lleva a cabo su labor de propietario y empresario de forma independiente, es decir, ellos solo participan en las empresas con un conjunto de acciones, y la oficina de ventas y sala de espera compartidas; pero en realidad, cada uno de los propietarios tienen sus propias oficinas de administración, liquidación y revisión de ingresos y egresos, reportadas por cada una de sus unidades adquiridas.

Así mismo, cada socio, posee sus propios talleres en donde le hacen mantenimiento preventivo y correctivo, a cada una de sus unidades, la revisión del respectivo lunch a bordo de las unidades y los seguros y gastos de unidades que se dan en su empresa particular. El personal que labora en las oficinas de talleres, están conformados por mecánicos, personal de limpieza, secretaria y director de talleres.

En las oficinas de ventas, ubicadas en los diferentes terminales donde hacen escala las unidades de las empresas, trabajan entre una ó dos personas encargadas de vender los boletos y de chequear las encomiendas que se procesan en cada uno de los buses que viajan. Estas oficinas están ubicadas en cada una de las escalas que realizan los buses.

En lo referente al transporte propiamente dicho, cada unidad posee dos choferes, uno encargado de manejar el vehículo y el otro chofer, funciona como personal de avance y es el responsable de entregar los refrigerios y atender a las necesidades de los pasajeros. A

continuación, se presenta el **organigrama** de la mayoría de las empresas transportistas de forma general.

Figura 26
Organigrama empresas de transporte



Fuente: Elaboración propia (2018).

3.- Justificación del plan.

En los últimos años el papel del conocimiento en las organizaciones ha venido ocupando un lugar especial en el éxito competitivo de las empresas, debido a la diferencia en los despliegues tecnológicos dados en las empresas, y los paradigmas asociados a la

sociedad de la información y a la nueva economía, basada en el conocimiento, convirtiéndose de esta forma, en uno de los activos intangibles de mayor valor en la corporación.

Por lo tanto, para poder asegurar que una empresa haga uso correcto de su conocimiento, es necesario que se encuentre articulando alguna estrategia de gestión de conocimiento, con la finalidad de administrar de forma adecuada el conocimiento acumulado.

Es así que, para que el esfuerzo sea aprovechado, debe asegurarse de que el conocimiento sea compartido al menos entre los miembros de la organización que necesiten aumentar sus capacidades, para solventar circunstancias dentro de la empresa y solucionar con bien, los procesos afectados y las actividades diarias del sector.

De hecho, para Kim (2002); gestionar el conocimiento no es más que una aproximación integrada y sistémica para identificar, manipular y comunicar todo el conocimiento explícito y tácito de una organización, de modo que sus miembros puedan utilizarlo para ser más productivos, efectivos e eficientes en sus labores afines.

En las empresas de transporte, no existe una gestión de conocimiento eficiente, pues no poseen un plan para tales fines, ya que, se implementa la solución de los problemas suscitados, en base a la experiencia que posee el propietario y/o directivos de la empresa y sus miembros. Por lo tanto, no existe un equilibrio entre los conocimientos tácitos y explícitos manejados en la organización.

Por otro lado, los empleados no están preparados, el uso de sus tecnologías es muy básicas y sus estrategias están basadas en tomar una posición defensiva con respecto a la competencia, lo cual ha traído como resultados que puedan solo sobrevivir en el mercado con ciertos márgenes de rentabilidad, pero que hayan perdido espacios dentro del sector abordado.

De esta manera, se puede recopilar conocimientos en todas las áreas de la organización, a saber, Oficina central ocupada por Liquidadores, Secretaria, Supervisor, y Director; Talleres, ocupado por el mecánico principal, ayudante y jefe de talleres; y, finalmente en el Andén, ocupado por el despachador de boletos y de encomiendas, choferes y caleteros. Una vez recopilado el conocimiento es importante realizar repositorios de los

mismos, para que los miembros lo puedan utilizar cuando necesiten información para solucionar algún imprevisto, o para el caso de nuevo personal.

4.- Análisis de las condiciones y necesidades de la organización

4.1.- Diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento

Las empresas de transporte Extraurbano, son organizaciones, que tienen como misión realizar el transporte de personas y encomiendas hacia varias regiones del país, ofreciendo un servicio de calidad a lo largo del recorrido. Estas empresas han trabajado durante años de forma repetitiva, en la cual han obtenido resultados bastantes confortables, no obstante, debido a la situación crítica por la que enfrenta el país en los últimos años, se han preocupado por la merma en sus rentabilidades, y se han visto en la obligación de volcarse a la revisión de sus procesos internos, para lograr mejoras que los animen a continuar abasteciendo el mercado con los servicios que ofrecen.

Para ahondar en su situación interna, se retomaron las entrevistas realizadas a los informantes clave de las seis mejores e s del ramo, con la finalidad de utilizar la información transmitida por ellos, acerca del funcionamiento de estas organizaciones, para visualizar las fallas en lo que ha gestión del conocimiento se refiere, y para buscar los correctivos necesarios para mejorarlo, ofreciendo para ello un sistema de gestión de conocimientos como herramienta de ventaja competitiva para las pymes de ese sector, que les garantice mejorar sus condiciones y obtener el éxito esperado en el mercado.

Para ello, la Alta Gerencia, debe aprobar dicho sistema de Gestión de Conocimiento y promover una comisión de trabajo, conformado por los distintos miembros de diferentes áreas, con el objeto de impulsar el crecimiento de la empresa. Para ello, es importante que todos los miembros de la empresa participen en ese proceso para que sea más fácil la implantación del Modelo de Gestión del conocimiento.

La fase de diagnóstico tiene también por objetivo hacer conciencia en el personal, sobre su nivel de participación en la Gestión de Conocimiento de la empresa y creación de una actitud colectiva favorable hacia la misma. Recordando los resultados arrojadas por el instrumento, se pudo constatar que existen dificultades en el macro entorno de las transportistas, falta de apoyo por parte del estado, fallas en la gestión de conocimientos,

carencia de Identidad propia, uso de Tecnologías básicas, fallas en las Estrategias usadas en el sector y carencia de Innovación

4.2.- Posición estratégica actual.

Para que una organización pueda desplegar una estrategia exitosa primero debes saber cuál es su posición con respecto a la competencia, evaluar sus factores y su demanda. Un análisis basado en la posición estratégica actual, permitirá establecer el punto de partida sobre el cual se desenvolverá la estrategia. Para desarrollar este análisis se debe contar con dos visiones modulares dentro de la posición estratégica actual:

Análisis de competencia: Esta visión denominada análisis del medio externo, utiliza un análisis industrial y competitivo, el cual se realizó a través del modelo de las cinco fuerzas y el modelo de diamante de Porter, para analizar con quien comparten el mercado las empresas del sector transporte y así, establecer la situación actual y futura deseada, la cual orientará los planes de acción dentro del desarrollo estratégico.

Así mismo, se utilizó la Matriz (PEEA); posición estratégica y de evaluación de acciones, formada por una matriz de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, de acuerdo con los ejes formados por dos dimensiones internas, fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos externas, fuerza de la industria (FI) y estabilidad ambiental (EA), los cuales se consideran como los determinantes de la posición estratégica global de una organización.

En el caso de las empresas del transporte, y analizando el resultado de acuerdo a las visiones modulares se tiene que: las empresas del sector se encuentran en una posición Defensiva, lo cual sugiere que las estrategias de las empresas deberían ir dirigidas a tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas. Las estrategias tipo defensivas, incluyen liquidación para generar liquidez y diversificación concéntrica, es decir, concentrarse en un área o superarse en otras.

Para el presente estudio, tal y como se mencionó anteriormente, las estrategias arrojadas de acuerdo al análisis situacional y la evaluación estratégica de evaluación de acciones son en primeras instancias las que se muestran a continuación:

Cuadro 18

Estrategias resultantes de la matriz posición estratégica y de evaluación de acciones (PEEA)

Posición: Defensiva	Estrategias para la Competitividad	crear programas de capacitación al personal, que vayan de la mano con un verdadero Sistema de Gestión del Conocimiento efectivo, en etapa de elaboración
	Defensa de la Posición	Realizar programas de descuentos y promoción, basado en el uso de las nuevas tecnologías 2.0
	Extensión de la Línea o Crecimiento	Reactivar la cobertura de nuevas rutas olvidadas extendiéndose en todo el territorio nacional, y repotenciando sus unidades de transporte para cubrir la demanda en las zonas abandonadas.

Fuente: Elaboración propia (2018)

En cuanto a los resultados arrojados del análisis del mercado, basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 19

Resumen modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a las pymes del transporte

Amenaza de Nuevos competidores	Nulo	<ol style="list-style-type: none"> 1.- El tamaño de la inversión es elevada 2.- El gobierno no está concediendo nuevas licencias para cubrir nuevas rutas 3.- No hay créditos financieros flexibles 4.- No existe dólar preferencial para el sector 5.- Existen regulaciones por parte del gobierno 6.- No existen alianzas estratégicas con el estado u otro organismo público o privado
Poder de Negociación de compradores	Fuerte	<ol style="list-style-type: none"> 1.- A pesar de existir muchos compradores, los usuarios buscan tarifas económicas dada la información disponible en el mercado. Para ello, utilizan las pág. Web o se apersonalizan al terminal. De allí la importancia de las tecnologías 2.0 2.- Los clientes no se agrupan para buscar información, no obstante, no lo necesitan, todas las empresas están reunidas en el terminal.
Poder de negociación de proveedores	Fuerte	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Pocos proveedores que surten materia primas, por lo tanto poseen el control del mercado 2.- Ante la escasez de importación de repuestos. Las pymes trabajan realizando hibridos en sus unidades. 3.- Con la devaluación y el cambio de la moneda, los precios de los repuestos aumentan cada día más
Amenaza de productos sustitutos	Poco probable	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Los otros medios como el avión, los taxis, camionetas, libres convencionales son más costosos que viajar en autobús
Rivalidad y competencia del mercado	Fuerte	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Muchos competidores en el mercado, aunque pocos destacados 2.- El gobierno sigue siendo su mayor rival.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Finalmente, de acuerdo con los resultados evidenciados por el modelo de Diamante de Porter en las empresas transportistas, se resumen como sigue:

Cuadro 20

Resumen modelo de diamante de Porter en empresas de transporte

Estrategia, estructura y rivalidad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> a.- Uso de sus principios, experticia y atributos, para diferenciarse de la competencia b.- Mejoras en infraestructuras para el turismo local, debido a la preocupación por la competencia y la calidad del servicio c.- Construcción de sucursales, y mejoras en salas de espera, como factor diferenciador d.- Repotenciación de unidades, ante el cierre de importación. e.- Los productos sustitutos, no ofrecen ninguna oposición, en las empresas transportistas. f.- Su mayor competidor: el estado
Condiciones de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> a. Continuo crecimiento de la demanda. Los clientes frecuentes son los que trabajan en el interior de país, en su mayoría mayores de edad, de genero masculino.
Industrias relacionadas y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> a.- Uso de empresas outsourcing b.- Se visualizan algunos clúster temporales, relacionados al sector que favorecen la competencia (agencia de viaje, sede de eventos culturales y deportivos, casas de repuestos, talleres de latonería y pintura)
Condiciones de los factores	<ul style="list-style-type: none"> a.- Buena localización geográfica del terminal de pasajeros B.- Terminal de Envergadura, en el Municipio San Diego c.- Buena Imagen Corporativa, son las más fuertes del Mercado d.- Materiales y equipos más actualizados en salas de espera y talleres, de la empresa más fuertes del mercado c.- Algunas empresas usan redes sociales para publicitarse y sistemas de seguridad más avanzados (cámaras, videos, alarmas, capta huellas, fotos) para el bienestar de sus usuarios.
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> a.- Mejoras de las condiciones del terminal de pasajeros. Nuevo proyecto 2021. b.- Importación de unidades por parte del Estado, para ayuda a la sociedad, pero en detrimento de las empresas de transporte privadas.
Azar	<ul style="list-style-type: none"> a.- Hechos fortuitos: Positivos: implementación de programas orientados a la competitividad e innovación, por parte de organismos internacionales de apoyo. b.- Creación de una red incipiente de entes de cooperación transportista de ámbito local.

Fuente: Elaboración propia (2018).

... se utilizará el modelo de Nonaka; Takeuchi (SECI) que explica cómo el conocimiento es creado por las personas y apoyado por la generación de conocimiento organizacional mediante el soporte a los individuos y procesos de creación y transformación de conocimiento.

Este modelo, presta atención a los procesos que presiden la transformación del conocimiento en un tipo u otro, ya que, es la vía clave para la transmisión y consolidación del conocimiento en el interior de las empresas y, también, hacia el exterior.

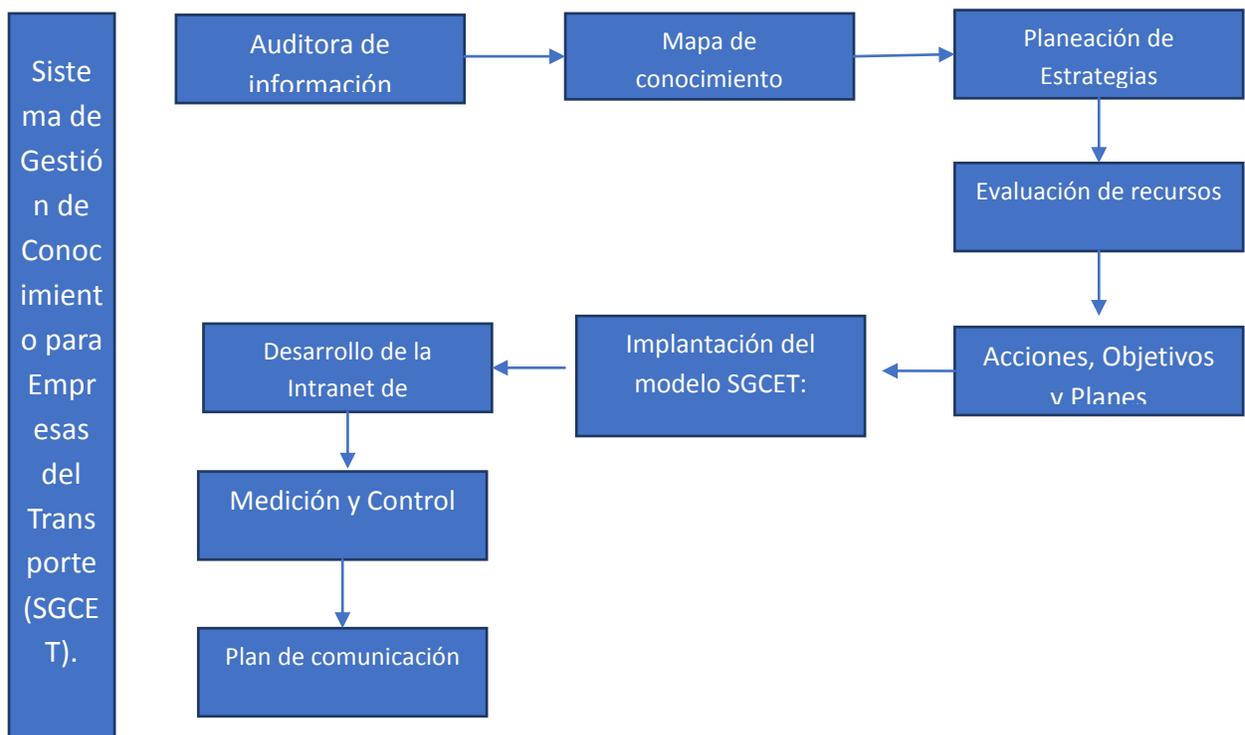
La espiral del proceso del conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi, como se describió en capítulos anteriores, está formada por los cuatro procesos que generan las diferentes transformaciones del conocimiento, denominándose la espiral **SECI, Socialización del conocimiento, Externalización, Combinación e Internalización.**

De acuerdo con Takeuchi (1995); para poder crear esta espiral del conocimiento en una organización, es necesario que se realicen conversiones y síntesis o combinaciones entre: Conocimiento tácito y explícito, entre los niveles individual, colectivo, funciones, departamentos, divisiones dentro de la organización, capas (alta

dirección, mandos intermedios y trabajadores de base) y conocimiento interno a la organización y externo, aportado por proveedores, clientes, competidores, universidades, gobierno.

Figura 27

Modelo de gestión de conocimiento para empresas de transporte.



Fuente: Elaboración propia (2018)

4.4.- Principales activos de capital intelectual de la organización

Antes de implantar el modelo es necesario revisar el capital intelectual de la organización. De acuerdo con Bontis (2000); está formado por tres bloques del capital intelectual: capital humano, estructural y relacional.

4.4.1.- Capital humano: formado por número de trabajadores, porcentaje de nuevos contratos anuales, porcentaje de sustituibilidad de personas, número de personas claves; número de incorporaciones y salidas de personal, número de personas calificados; horas de formación de trabajadores.

En el caso de las empresas del transporte existen 6 trabajadores en Anden por empresa (2 despachadores, 1 caletero y 2 choferes por unidad); 5 en talleres, (jefe de talleres, un mecánico y un ayudante, un personal de limpieza y una secretaria); y 6 en la administración (director, supervisor, secretaria y 3 liquidadores). Las personas claves son el director, supervisor y jefe de talleres. La rotación de personal es baja, pues se trata de empleados familiares del propietario, y no se registran horas para la capacitación del personal.

4.4.2.- Capital estructural: número de procedimientos en la empresa, porcentaje de procesos automatizados; porcentaje procedimientos; certificaciones obtenidas; automatizados, número de ordenadores, impresores, banda ancha, porcentaje de personal con email.

En el caso de las empresas transportistas, poseen realmente pocos procedimientos sistematizados, apenas se realizan operaciones de nómina, liquidación del efectivo de las ventas de boletos, compra y venta de repuestos en talleres. Por otro lado, las certificaciones son por la parte de los talleres mecánicos (DIESEL). Existe tres ordenadores, dos impresoras, y todos los miembros poseen email.

4.4.3.- Capital relacional: formado por número aproximado de usuarios; porcentaje de usuarios que repiten el uso del servicio, índice de satisfacción de usuarios, número de reclamos, número de sugerencias, número de convenios firmados, número de referencias positivas y negativas, número de contactos en redes sociales, mensajes recibidos, media de páginas vistas.

En cuanto al capital relacional en las empresas de transporte, se manejan un promedio de 3500 pasajeros diarios dispuestos en distintos horarios en la actualidad por empresa. De acuerdo a encuestas realizadas por las empresas en ocasiones anteriores, el número de personas que repite, es un 20%, sobre todo si se trata de rutas que van hacia la zona oriental del país, donde están las empresas petroleras, el número de reclamos es aproximadamente de un 5% y por lo general, se trata de extravíos de equipajes. No cuentan con buzón de sugerencias, y algunas empresas poseen participación en algunas redes sociales. Algunas poseen páginas web, sin embargo, la información en la mayoría de los casos no está actualizada.

5.- Fase de desarrollo e implementación del sistema

5.1.- Objetivos del plan

El objetivo del proyecto es la institución de un **Sistema de Gestión del Conocimiento** que anime a gestionar con medida la información que acopia, generando los conocimientos derivados por la misma, para mejorar los servicios de la comunidad, reduciendo costos salariales, como de formación del personal.

Para ello se definen los siguientes objetivos específicos:

- Verificar los activos del conocimiento de la organización a través de una **Auditoría de la Información**.
- Promover la elaboración de comunidades de prácticas en la organización.
- Establecer una **Intranet del conocimiento** como herramienta de repositorio y difusión de información y conocimientos actualizados.

5.2.- Aspectos claves del sistema de gestión de conocimiento de las empresas transportistas

La consecución de estos objetivos específicos dará lugar a una serie de servicios, procesos y recursos accesibles para el usuario, clasificados dentro del ciclo SECI; los cuales se nombran a continuación:

Cuadro 21

Procesos y curso de acción del modelo SGCET

Procesos del modelo de	Cursos de acción
------------------------	------------------

SGCET basado en el modelo SECI	
Socialización	<ul style="list-style-type: none"> .- Encuentros para realizar un tormenta de ideas entre los miembros de diferentes áreas para compartir y discutir ideas. .- Espacios de descanso común donde los trabajadores, además de relajarse o tomar un café, puedan relacionarse libremente e intercambiar experiencias. .- Nuevas redes de comunicaciones entre los empleados. .- Grupos de trabajo con objetivos comunes. .- Comunidades de prácticas en la organización, de forma que los integrantes puedan obtener ayuda de las mismas y se promueva la transmisión del conocimiento.
Externalización	<ul style="list-style-type: none"> .- Posibilidad de compartir informes sobre su experiencia en los proyectos donde participan. .- Inventario de los conocimientos claves para la organización. .- Identificación de las fuentes principales de información y conocimiento. .- Definición de procesos para almacenar y estructurar conocimiento. .- Elaboración de un mapa del conocimiento de la organización. .- Infraestructura tecnológica de almacenamiento y recuperación del conocimiento.
Combinación	<ul style="list-style-type: none"> .- "Lecciones aprendidas" en la realización de proyectos en base a los informes que se han ido redactando a lo largo de su desarrollo. .- Cultura organizacional que motiva a los trabajadores a compartir la información.
Internalización	<ul style="list-style-type: none"> .- Espacios corporativos donde los empleados podrán resolver las dudas o problemas más frecuentes. .- Promoción del trabajo en grupo entre los integrantes de la organización. .- Políticas de rotación de personal para compartir conocimiento entre expertos y aprendices.

Fuente: Elaboración propia (2018)

5.3.- Planificación del diseño del SGCET, programación de tareas.

Las etapas para llevar a cabo el proceso de implantación del sistema de gestión del conocimiento se resumen a los siguientes pasos:

1. Establecer un equipo de trabajo, designando a un Coordinador de Proyecto, y determinar las personas encargadas de las relaciones con los diferentes departamentos.
2. Inventariar las infraestructuras actuales, revisar los objetivos estratégicos de la organización y auditar los activos de conocimiento de la organización, aunque, en realidad, en la mayoría de las empresas de transporte no existe una verdadera planificación estratégica, por lo tanto, se debe comenzar por atacar este problema, para elaborar luego, el sistema de gestión de conocimiento, como factor relevante en este tipo de organizaciones.
3. Diseñar la infraestructura de Gestión de Conocimiento en función de los objetivos específicos y de las necesidades presentes y futuras, establecidas en la etapa anterior. Se deberá establecer un plan de adaptabilidad del sistema de Gestión de conocimiento en suposición de posibles cambios en el futuro
- 4.- Analizar el conocimiento objetivo, esto se debe hacer de acuerdo a la empresa transportista.
- 5.- Extraer el conocimiento objetivo; elaborado por departamento en función de los que se quiere respaldar.
- 6.- Clasificar y representar. Se considera el conocimiento más importante para la organización
- 7.- Proceso de almacenamiento; en esta etapa se archiva la información
- 8.- Explotación y mejora continua; se realizan repositorios y se visualizan cada cierto tiempo, para controlar lo que se divulga.

Una vez definido lo anterior, ya es posible comenzar a desarrollar el sistema de gestión de conocimiento, coordinando a las personas. Finalmente se realizará periódicamente una evaluación y control de las acciones tomadas para ajustar el sistema en función de las necesidades y los resultados.

5.4.- Calendario previsto

El sistema se establece con un plazo de 18 meses desde su puesta en marcha hasta su finalización de 18 meses. Para ello la calendarización de las diferentes fases se establece en:

- .- Análisis de la situación actual y sus necesidades. Auditoría de los activos de conocimiento de la organización: 3 meses aproximadamente
- .- Diseño de la infraestructura de Gestión de Conocimiento, tareas, recursos, modelos y objetivos: 3 meses
- .- Desarrollo de las tareas: 4 meses
- . Implementación del plan de actuación y presentación a la organización: 6 meses
- .- Evaluación del sistema y posibles variantes: cada 6 meses

5.5.- Equipo de trabajo

La organización no cuenta con personal experimentado en Auditorías de la Información y tiene muy poca experiencia en Gestión de la Información y el Conocimiento, por lo que se externalizará parte del proceso.

La Auditoría de la Información (AI) inicial se realizará contratando consultores especializados, que aporten objetividad a la auditoría y eviten problemas entre compañeros. Un equipo interno controlará y liderará el proceso, para asegurar que la auditoría obtenga los resultados deseados y para efectuar los cambios necesarios para implantar el Sistema de Gestión del Conocimiento.

La implantación del Sistema de Gestión del Conocimiento también contará con la ayuda de consultores externos, pero en este caso el peso recaerá en el equipo interno, seleccionando al personal con más formación y experiencia en el campo impartiendo la formación adicional necesaria en cada caso. El apoyo de la dirección a la realización del sistema, es clave, por lo tanto, enviará un comunicado a todos los responsables del área, informándoles del proceso y requiriendo su colaboración.

El equipo interno estará liderado por un gerente del conocimiento que impulsará y coordinará el proyecto de implantación del Sistema de Gestión del Conocimiento (SGCET), el cual debe tener la autoridad necesaria para dirigir el proyecto y garantizar los recursos necesarios.

En el desarrollo de una Intranet del Conocimiento, se debe asesorar para elegir la tecnología, así como la plataforma y los requisitos técnicos adecuados para

que los servicios de la Intranet implantar, función de forma correcta. Los técnicos informáticos serán los encargados de implantar dicha solución en la organización, este será un personal outsourcing y contará con un Director de Proyecto para la Intranet, un Analista de Sistemas, un Programador Web, un Diseñador Gráfico y un Experto en accesibilidad y uso web.

El supervisor de la oficina central, participará en la fase de elaboración del mapa de conocimiento de la organización, ya que dispone de la información sobre los conocimientos que van adquiriendo los empleados y los puestos en los que desarrollan su trabajo. Este personal proporcionará los perfiles de los diferentes puestos, documentados en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT), que describa las capacidades de cada puesto e indique su remuneración. Finalmente, se contratará a un Formador para enseñar a los empleados el uso de la nueva Intranet.

5.6.- Alcance del sistema.

- .- Innovar en los procesos de cada área
- .- Creación de un plataforma tecnológica
- .- Preparación de los trabajadores en las nuevas tecnologías a usar
- .- Nuevos servicios que se adecuen a los cambios del entorno.

5.7.- Plan de acción.

Cuadro 22

.- IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Acción	Responsable	Período	Indicadores de Proyecto
Objetivo: Identificar lo que se quiere lograr y el conocimiento que se necesita para ello			
Elaboración de mapas de conocimiento, para localizar el conocimiento	Supervisor de oficina central (como integrador de información con el resto)	3 meses	Mapa de conocimiento

	de las áreas)		disponible
Identificación y consumación del rol de funcionario de conocimiento	Director, Supervisor, secretaria	2 meses	Agentes de conocimiento identificados
Propuesta de utilización de BSC	Supervisor (como integrador de información con el resto de las áreas)	1 mes	BSC propuesto

Fuente: Elaboración propia (2018).

Cuadro 23

.- CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

Acción	Responsable	periodo	Indicadores de Proyecto
Objetivo: capacitar al personal sobre Servicio-Tecnología			
Programación de Taller	Supervisor Jefe de talleres	Cada nueva unidad en mantenimiento	Taller programado, número de asistentes
Formación en la utilización de nuevas tecnologías	Supervisor	Permanente	Asistentes al curso, Porcentaje de empleados que han alcanzado la nota mínima del curso
Objetivo: Instalación de medios para conseguir solucionar problemas			
Preparación de Foros para evaluación de problemas de la organización	Director	manente	Porcentaje de empleados que utilizan los foros
Creación de un helpdesk funcional	Director	Permanente	Porcentaje de empleados que llaman al help desk y tipo de consulta
Objetivo: Fundar una fuente de información y experiencias de			

proyectos anteriores			
-----------------------------	--	--	--

Acción	Responsable	Período	Indicadores de Proyecto
Construcción de una intranet	Supervisor	2 meses	Sitio disponible
Ostentar un plan de equipamiento de computadoras para los miembros	Director	2 meses	Plan presentando por la dirección
Exhibir plataformas para la utilización de encuestas on line, sitio web, etc.	Director	1 meses	Plataforma implementada
Desplegar un banco de información por proyecto para las distintas áreas	Supervisor	3 meses	Banco de información disponible
Elaborar y registrar lecciones aprendidas por proyecto	Supervisor	2 meses	Información publicada
Encausar la utilización del banco de información	Supervisor	Permanente	Número de empleados que utilizan el banco de información de proyectos

Fuente: Elaboración propia (2018).

Cuadro 24

.- COMPARTIR EL CONOCIMIENTO

Acción	Responsable	Período	Indicadores de Proyecto
Objetivo: Traspasar el conocimiento a todos los miembros			
Preparación de taller sobre conocimientos	Secretaria del director	Bianual	Taller programado, número de asistentes

obtenidos			
Objetivo: Instalar una herramienta que permita a las diferentes áreas el manejo de sus instrumentos (biblioteca virtual)			
Ejecución de una Biblioteca Virtual: uso de software de administrador de documentos	Supervisor	3 meses	Plan para Implementar una biblioteca virtual
Objetivo: Minimizar el impacto por el despido de personal en la organización			
Mostrar un programa de recolecta de conocimiento, al retiro de un personal	Secretaría, Director	4 meses	Cantidad de programas de aseguramiento de conocimiento por tipo de puesto
Objetivo: Motivar la transmisión de conocimiento entre áreas			
Disponer de reuniones para la comunicación de conocimientos donde cada área relate sus procesos	Recursos Humanos (secretaría encargada) y asistentes de las áreas a compartir conocimiento	Cada 3 meses	Número de eventos programados, número de asistentes

Fuente: Elaboración propia (2018).

Cuadro 25

.-MOTIVACIÓN.

Acción	Responsable	Período	Indicadores de Proyecto
--------	-------------	---------	-------------------------

Objetivo: Encausar el proyecto de Gestión del conocimiento y mantener al personal informado.		1 mes	Número de asistentes al evento
Programación del día de lanzamiento del proyecto de GC, destacando su relevancia	Comisión del proyecto	1 vez por mes	Boletín lanzamiento del Sistema de Gestión de Conocimiento
Elaboración de un boletín electrónico para la difusión de ventajas y el status del SGC	Secretaría	1 mes	Boletín distribuido, Nro. de empleados que leen el boletín
Reconocimiento al personal que participa en el proyecto	Supervisor	3 meses	Plan elaborado
Reconocimiento a los miembros que más usan las herramientas de apoyo a la GC	Supervisor	3 meses	Plan elaborado
Objetivo: Suministrar a los integrantes de la empresa la capacitación para el uso de las herramientas tecnológicas			
Confeccionar un plan de capacitación en el uso de la tecnología	Secretaría y supervisor	3 meses	Número de asistentes al curso

Fuente: Elaboración propia (2018).

Cuadro 26

.- COMUNICACIÓN

Acción	Responsable	Periodo	Indicadores del
--------	-------------	---------	-----------------

			proyecto
Objetivo: Divulgar a los empleados el sistema de gestión de conocimiento puesto en marcha			
Boletín electrónico que forje las noticias más importantes de cada área	Secretaria y supervisor	2 meses	Nro. de empleados que leen el boletín
Construcción de salas de conocimiento para facilitar las herramientas para encuentros de conocimiento	Secretaria y supervisor	3 meses	Salas disponibles
Realizar buzones de sugerencias	Secretaria y supervisor	1 meses	Buzones disponibles
Publicación de indicadores de la organización (en físico y electrónico)	Secretaria y supervisor	Cada 2 meses	Indicadores publicados
Crear encuestas on line de satisfacción para clientes	Secretaria y supervisor	Cada 6 meses	Encuestas elaboradas

Fuente: Elaboración propia (2018).

5.8.- Indicadores del Capital Intelectual propuestos

Se propone el uso del cuadro de mando integral, para el análisis del avance en la edificación de los activos intangibles actuales. El Balance Score Card (BSC), como lo llaman también, es otro modelo que, permite ver la empresa desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje.

Particularmente para los 3 últimos se propone el uso de los siguientes indicadores con el propósito de medir el capital intelectual:

Cuadro 27

Cuadro de mando integral de empresas transportistas

Perspectiva	Indicadores
Perspectiva del Cliente	<p>Acrecentamiento de satisfacción con los servicios ofrecidos por la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de satisfacción post venta • Índice de periodicidad de repetición de compra por cliente <p>Participación en el mercado</p>
Perspectiva de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de productos innovadores • Porcentaje de error en un servicio • Nivel de riesgo conferido a la organización <p>Índice de productividad en relación a la de la industria</p>
Perspectiva de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción del personal • Índice de nivel de educación • Rotación interna de personal <p>Porcentaje de gastos de capacitación con respecto al total de gastos</p>

Fuente: Elaboración propia (2018).

Cuadro 28

.- Beneficios y factores críticos

Beneficios		Factores críticos
<ul style="list-style-type: none"> • Personales capacitados para ejercer los servicios de la empresa en general. Crear nuevas ventajas competitivas 	•	<ul style="list-style-type: none"> • Poca credibilidad por parte de los departamentos
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la cultura corporativa por medio de acciones sintetizadas 	•	<ul style="list-style-type: none"> • Saturación para el supervisor, por no disponer del tiempo para cada proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados informados acerca de las nuevas 	•	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos miembros del equipo no comprenden que

estrategias y alineación de procesos		es la gestión de Conocimiento y los beneficios que aporta a la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento condensado en una fuente que pueda compartirse 	•	<ul style="list-style-type: none"> • No todos los empleados cuentan con recursos tecnológicos y tampoco tienen la capacitación adecuada para utilizarlos
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el impacto por el retiro de personal clave en la empresa 		<ul style="list-style-type: none"> • Canales abiertos para consultas a fin de colaborar con los empleados, clientes y proveedores en las resoluciones de problemas
Percepción externa de la empresa dada a conocer por clientes, proveedores y terceros.	•	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud negativa de los empleados generadas por el ajuste del empleo

Fuente: Elaboración propia (2018).

6.- Evaluación de procesos y acciones

6.1.- Auditoría de la información, mapa y estructura del conocimiento

La Auditoría de la Información (AI) es el paso necesario para establecer un Sistema de Gestión de Conocimiento en la organización. La auditoría suministrará una imagen de "lo que es" frente a "lo que debería ser", instituirá las actividades y recomendaciones para dar un vuelco a la situación que perturba a la organización hacia un entorno exitoso.

Cabe destacar que la auditoría de la información (AI); será un proceso constante, que se deberá realizar cada seis meses, para seguir mejorando los procesos informacionales de las empresas transportistas. El fin último de la auditoría de información, es identificar las necesidades de información, recursos y procesos necesarios, para realizar el mapa del conocimiento.

6.2.- Elementos a analizar

- .- Recursos de información existentes
- .- Regulaciones, decretos, leyes y ordenanzas específicas sobre la administración de empresas de transporte.
- .- Expedientes de tramitación en formato papel y electrónico.
- .- Correo electrónico.
- .- Intranet corporativa con acceso al correo electrónico, tablón de anuncios virtual.
- .- Software de control financiero y presupuestario.
- .- Informes estadísticos.
- .- Suscripciones a prensa, revistas especializadas y otras redes sociales
- .- Sistema de Información Geográfica Urbanística
- .- Tipo de información que se produce y se necesita dentro de la organización y hacia el exterior de la misma.
- .- Importancia de establecer políticas de gestión del conocimiento.
- .- Nivel de uso de las tecnologías de la información en la organización.

6.3.- Grupos de Interés, dentro de las empresas Transportistas

La auditoría de información estudiará a los actores internos y externos que utilizan y producen información en la organización. En la auditoría se identificará qué lugar ocupan estos actores, a quién reportan y de quién obtienen información, su área de especialización, nivel de cultura de la información que tienen y su formación al respecto, cuáles son sus redes de contactos, cómo y con qué finalidad utilizan la información, el valor añadido que les aporta y a qué relación tienen con los gestores de la información.

En las empresas transportistas se organizan en particular 4 departamentos esenciales, los actores principales de cada área serán:

1.- Supervisor de servicio: son funcionarios responsables del correcto ejercicio de todas las áreas de la organización. Este se encarga de: controlar la ejecución del presupuesto, emitir informes, redactar los planes a corto y largo plazo y supervisar y colaborar con el trabajo diario de los demás miembros.

2.- Director: En esta categoría se engloba al personal administrativo. Muchas veces el director viene siendo el propietario de la empresa, la cual realiza tareas administrativas de gestión, tramitación y colaboración con el nivel superior.

3.- Jefe de Talleres: Tareas de registro, cálculos, manejo de máquinas básicas y similares.

4.- Despachadores: Engloba tareas de venta de boleto, embalaje de encomiendas para el manejo de mercancías, reportes de varios, guía de caleteros, entre otros.

6.4.- Diseño del mapa de conocimiento en las empresas transportistas.

La auditoría dará como consecuencia una radiografía minuciosa de lo que la empresa hará con la información, los objetivos que se intentan lograr y los conocimientos necesarios para contrastarlo con la situación ideal.

Los resultados de la auditoría responderán a preguntas como:

¿Qué recursos de información existen en las empresas transportistas y como se usan?

¿Cuáles son las necesidades de información de los miembros de la organización?

¿Qué tipo de información se origina en las empresas de ese ramo?

¿Qué procesos añaden valor a los objetivos organizativos?

¿Dónde se almacena la información y quiénes son los responsables?

¿Cómo circula la información tanto dentro de la empresa como en el exterior?

6.5.- Hacer auditoría de información para empresas transportistas

Las empresas Transportistas, como se explicó anteriormente, no manejan la administración del conocimiento como debería ser, y no cuentan con un programa de gestión de conocimiento como herramienta, para buscar la solución a sus problemas, a manera de obtener ventajas competitivas que los ayuden a cubrir con éxito el mercado atacado.

A continuación, se presenta un cuadro resumen, donde se evidencia el tipo de evaluación que deben hacerse las empresas transportistas y los cursos de acción que deben hacer las mismas, para realizar la auditoría de información respectiva.

Cuadro 29

Proceso para auditoría de información para las empresas transportistas

Evaluación	Cursos de acción
<p>Tipo de información que se origina en las empresas transportistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Reportes de averías de unidades, proveniente de los choferes que manejan las unidades. Información suministrada por el jefe de talleres, ligados con las maquinarias, equipos y repuestos que se requieren para el mantenimiento de las unidades . Reporte de Venta de boletos, por parte de los despachadores. Estos deben estar atentos, ya que, la mitad de los boletos son vendidos por valencia y los otros son vendidos en el resto de las sucursales . Reporte de mercancías y maletas adicionales, deben ser pesadas, y cobradas por peso y por volumen de acuerdo a la información aportada por el despachador de encomiendas . Documentos emitidos por los liquidadores . Reportes de listines emitidos en el anden . Información emitida por la secretaria respecto a las nóminas, cuentas bancarias, pagos de impuestos, servicios, entre otros.
<p>Recursos para la información que manejan en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Los recursos de información, que se manejan, son manuales, para el caso de reportes, y computadoras. . Para el caso de comunicados, se usan los emails, también se usa el internet para la búsqueda de información e intranet básico para la venta de boletos . Existen también puntos de ventas y otros recursos tecnológicos de oficina tales como fotocopiadoras, impresoras, scanner, fax, cámaras de seguridad, alarmas, central telefónica, entre otros. . En las unidades, existen cámaras de seguridad, GPS, controlador de velocidad, equipos de audio, televisores . En talleres todos los equipos mecánicos para el arreglo de averías de las unidades, un computador para la comunicación de la secretaria personalizada, teléfonos inteligentes, tablets, entre otros . En el despacho, existe un computador ligado con el sistema intranet para la comunicación con las demás sucursales, capta huellas y cámara de seguridad.
<p>Necesidades de información de los miembros de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Las organizaciones deben estar informados internamente sobre el control de sus procesos, ya que, deben conocer si las actividades se están dando de forma eficiente y efectiva, de acuerdo a los objetivos planteados. . Información que se maneja fuera de la empresa pero que de igual manera la afecta a ella, como tratados, acuerdo, leyes, direccionamiento de otras empresas y sectores y mandato del presidente.
<p>Procesos que usan la información de forma eficiente y efectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Todos los procesos de la empresa tratan de utilizar la información de la mejor manera posible, sin embargo, algunos no son tan eficientes, pues no llegan a tiempo. Tal es el caso de las averías en las unidades . También, existen fallas de comunicación entre los miembros, sobre todo cuando se trata del área de liquidación.
<p>Site de almacenamiento de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> . La información, por lo general es almacenada en carpetas físicas de forma manual, pero referidas a facturas, liquidaciones, cierres de ventas al mes, entre otros . Los conocimientos explícitos no son almacenados y los tácitos no son compartidos.
<p>Responsable de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> . No existen responsables de gestionar los conocimientos, pues este proceso hasta ahora no ha sido instaurado.

Fuente: Elaboración propia (2018).

7.- Planeación de estrategias, evaluación de recursos, acciones, objetivos, planes

Una vez realizada la auditoria de la información y observado donde se encuentran las fallas, lo siguiente es planificar las mejores estrategias a usar, para tratar de cumplir efectivamente con los objetivos organizacionales y comenzar con el proceso de instauración del sistema de gestión de conocimientos.

En esta etapa se trazarán las acciones para lograr el desempeño planteado en la organización, bajo un enfoque sistémico, tratándose de usar, de forma eficiente los recursos y capacidades disponibles en la organización, que van desde la creación de una cultura de Gestión de conocimiento, hasta los aspectos tecnológicos, recursos humanos, materiales y control periódico.

De acuerdo con Danvenporty Prusak, (1998; p 56); sostiene que, “El desarrollo de una infraestructura institucional para la gestión del conocimiento implica establecer un conjunto de funciones y marcos institucionales, y desarrollar capacidades de las que puedan beneficiar los proyectos individuales”.

Así mismo, la clave del éxito en la implementación de gestión de conocimiento está en el hecho de que, su intención responda a objetivos y metas de negocios. Es por ello que es necesario afinar estrategias de gestión de conocimiento en un entorno dinámico que las adecue al propósito, enfoque y realidad de la organización.

En las empresas transportistas se deben desarrollar una aproximación que puede contemplar 6 estrategias, cada una de ellas con una base de actuación específica (de colaboración, de documentación, de gestión de mejoras) de cuya aplicación (individual o combinada) se puedan emanar rutinas de captura, difusión, asimilación y aplicación de conocimiento clave para activar la toma de decisiones y mejorar las actividades diarias conectadas a la cadena de valor de la organización.

Las estrategias del sistema de Gestión de conocimiento de empresas transportistas, que se pudieran utilizar, se agregan a continuación:

Cuadro 30

Estrategias del sistema de gestión de conocimientos para empresas transportistas

Estrategia	Acción	Efecto beneficioso cuando
1. Antena (Inteligencia empresarial)	Alerta del ambiente Chequeo Tecnológica	Necesidad de manejar información actual, sobre regulaciones, eventos, conferencias.
2. Colaboración	Establecer una comunidad de trabajo en equipo	Las labores de negocio son ricas en conocimiento tácito
3. Gestión de Expertos	Aprovechar el conocimiento experto	La reutilización de marca huellas en el despliegue de las actividades de negocio
4. Comunicación	Circulación	La difusión de información acertada es significativa para el progreso del negocio y la explotación de oportunidades
5. Aprendizaje Organizativo	Transferencia de Conocimiento (social learning)	El perfeccionamiento de la práctica es primordial
6. Innovación y Mejoras	Aprovechar las ideas (transformación)	La eficacia en los procesos y la reforma de servicios es el elemento más relevante para el éxito

Fuente: Elaboración propia (2018).

Se consideran gestiones importantes en estas estrategias para la iniciación de la gestión del conocimiento en el área del transporte, las siguientes tareas:

1.- Informar al personal nuevo, de forma detallada, las diferentes actividades que se llevan a cabo en las empresas transportistas a fin de brindar un conocimiento general que mejore la calidad en los registros de los datos, hechos económicos y recursos que se necesitan.

2.- Motivar una cultura de consulta de datos y registro de todas las operaciones para la toma de decisiones.

3.- Estimular la formación del personal facilitando el acceso a todo tipo de cursos, seminarios, talleres y eventos relacionados con el tema en cuestión.

4.- Capacitar al personal en el uso del Sistema de gestión del conocimiento y de las tecnologías a utilizar que se implementen en la organización.

5.- Crear un entorno que coadyuve hacia un ambiente favorable para las actividades en grupo y para socializar las habilidades individuales.

6.- Propiciar la aplicación de las herramientas de gestión de información (selección, compilación, organización y análisis de información) que faciliten el progreso de la gestión del conocimiento; así como la identificación, uso y reutilización del conocimiento interno, la toma de conocimiento a partir de la interacción de los miembros de la organización con el exterior, y el uso de las fuentes externas; creando nuevos espacios de encuentro y aprendizaje e intercambios de conocimientos.

7.- Identificación de las necesidades de información y conocimiento, en lo que se refiere a metodologías, manuales de procedimientos, manuales del sistema computarizado en uso, entre otros.

8.- Iniciar la búsqueda de servicios de información y del conocimiento en materia de transporte, aunque implique realizarse una inversión; buscando alianzas entre varios actores nacionales vinculados a esta actividad, con el objetivo de montar un sistema lo más completo posible.

9.- Identificar los procesos y acciones de la gestión de los recursos humanos que faciliten el desarrollo de la gestión del conocimiento como, por ejemplo: designar a las personas responsables de la actualización de información y el conocimiento, personal para organizar la información, realizar el control y medición a través de indicadores, entre otros.

10.- Establecer sistemas de control tecnológico como aporte a la gestión del conocimiento en las organizaciones.

11.- Utilizar mecanismos de medición de la eficacia y la eficiencia de la gestión de la información y del conocimiento.

.- En cuanto a las **herramientas de gestión del conocimiento**; en las empresas transportistas donde se vaya a aplicar este sistema, se debe considerar el hecho de tener a disposición herramientas informáticas, como un medio para divulgar este conocimiento, a través de las tecnologías reales existentes para la gestión de contenidos; aprobando el acceso a otras instancias subordinadas para el uso del sistema implantado.

De la misma forma, si la empresa cuenta con una herramienta tecnológica de alcance considerado, que le colabore en esta operación, podría utilizar los repositorios digitales para acopiar toda la información necesaria utilizando el formato que mejor se adapte a la misma.

.- En lo referido a los **instrumentos de medición**; por lo general, las áreas económicas-financieras tienen diferentes mecanismos de medición y control sobre la efectividad del uso de las herramientas y procesos del sistema de gestión del conocimiento implantado; tanto a lo referido al desarrollo del conocimiento individual del personal interno y colectivo en general, en la identificación, registro y control de las operaciones diarias, como en la calidad del uso de la tecnología. Su principal manifestación se pone en evidencia en la calidad de la preparación de información en la labor de los liquidadores; como instrumento de medición, queda fe del éxito o fracaso del Sistema de Gestión del conocimiento en las empresas del transporte.

.- **Las medidas de protección del conocimiento** están enfocadas a resguardar la información y el conocimiento en las organizaciones, del mismo modo que lo hacen con otros recursos. Por ello, se pueden establecer mecanismos jurídicos, de procesos y de recursos humanos. Se deberán usar los instrumentos legales que existan en la organización ajustándolos a las nuevas necesidades que requiera la implementación de este nuevo sistema de gestión del conocimiento; dando a conocer a los usuarios de la información que se designen, los compromisos de confidencialidad, reglamentos disciplinarios, de seguridad informática y de protección del conocimiento.

7.2.- Desarrollo de las herramientas: Intranet del Conocimiento

Para poner en funcionamiento el sistema de gestión de conocimiento, se comenzará por la implementación de un espacio colaborativo (**tipo wiki**) donde el personal de las empresas transportistas, puedan participar sus experiencias y conocimientos más importantes con el resto de sus compañeros. El objetivo es animar los procesos de conversión del conocimiento entre los miembros de la organización para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y provocar un ambiente creativo y colaborativo para que se originen nuevas ideas y oportunidades.

7.2.1.- Navegación

La plataforma deberá tener un gran volumen de información categorizada por tema, por lo que es importante que la navegación y el uso del sitio sea claro y guíe al usuario, a la información deseada.

En la página de inicio, el usuario, encontrará la lista de categorías desplegadas y un buscador con filtros por tema, título o contenido. También se sugiere que muestre los últimos contenidos añadidos o actualizados en la web.

Se desea apuntar, de la misma forma, una barra de navegación que indique en todo momento dónde se encuentra el usuario (categoría, subcategoría, artículo), así como un pequeño formulario con un buscador y acceso de vuelta a la página principal.

La información deberá estar relacionada entre sí, de manera que la plataforma pueda proponer contenidos relacionados con el evidenciado, como una manera de palpar aquella información que el usuario no ha buscado, pero que puede resultarle interesante.

Los usuarios de la plataforma para agregar nueva información tendrán que tener una autorización, y utilizar las teclas de acceso para editar los contenidos mostrados.

7.2.2.- Organización de la información

La información deberá estar contenida en artículos multimedia y estar entrelazados entre sí. Cada artículo deberá constar de un título descriptivo y estarán asociados por categorías o temas, para suministrar subbúsqueda fácilmente. Cada categoría podrá tener subcategorías relacionadas dentro de la misma temática. Todos los procesos realizados por la página, deberán tener información acerca de la fecha de última modificación y autoría, así como un histórico de los cambios que se hayan realizado.

7.2.3.- Estructura del sitio

El sitio para el repositorio de información; deberá contener una zona pública donde se ubicará toda la información que vayan aportando los integrantes de la empresa y será de libre acceso. Por otra parte, los usuarios registrados en la plataforma deberán tener

una zona privada desde donde puedan acceder a su historico de artículos creados, para que puedan visualizarlos, editarlo y eliminarlo de ser necesario, bajo previa autorización.

7.2.4.- Etiquetaje

La página web deberá responder a las necesidades propias de las empresas, lo que se aconseja que la información se etiquete con los conceptos más usados por los miembros de la misma, de acuerdo con la información contenida en el mismo. Su visualización deberá ser siempre de formato textual, sin utilizar iconos para evitar equivocaciones. Las categorías también se etiquetarán únicamente en formato texto.

Los elementos de navegación deberán tener una etiqueta de texto y podrán ir acompañados de un icono o acordeón con la imagen corporativa, para crear un entorno web más amigable y vistoso.

Por otro lado, los elementos gráficos y multimedia como fotografías, vídeos, audio, entre otros, deberán etiquetarse correctamente para facilitar su localización, y deberá contener un resumen descriptivo acerca de su contenido.

7.2.5.- Búsqueda

La plataforma deberá contener una gran cantidad de información textual y gráfica acopiada en una base de datos. Esta búsqueda es uno de los factores más relevantes a tener en cuenta en el diseño de la solución. Debe proporcionar resultados que permitan el filtrado por criterios de una forma sencilla para el usuario.

7.2.6.- Planificación de los recursos necesarios para llevar a cabo la Intranet

Se necesitan recursos para la instauración de un espacio colaborativo donde el personal de la organización, pueda compartir experiencias y conocimientos importantes con el resto de los integrantes, como dinero, computadoras, software, hardware, entre otros.

8.- medir la gestión del Conocimiento

8.1.- ¿Qué medir?

De acuerdo con O'Dell, (2008); se puede crear pautas para generar un buen sistema de medida para la gestión del conocimiento; las cuales siguen a continuación:

1. Utilizar un modelo que pueda unificar la gestión del conocimiento con las necesidades de la organización. Un sistema de gestión de conocimiento debe concentrar los resultados de las actividades de la empresa como el punto de partida para instituir una estrategia de gestión de conocimiento y como una manera de medir su efectividad.

2. Elegir indicadores que sean adecuados al enfoque de gestión del conocimiento de la organización, sus objetivos y su desarrollo.

3. Concebir las relaciones entre las entradas de información, cambios en los procesos y resultados deseados.

4. No basta con poner en funcionamiento indicadores, es necesario tomar en cuenta los procesos para recoger, organizar y hacer informes, a manera de mejorar la estrategia de gestión de conocimiento.

Los indicadores de gestión deben medir tanto los diferentes tipos de conocimiento, así como los procesos de conversión del mismo. El fortalecimiento de un estándar para valorar los activos intangibles, ligados al conocimiento es un tema todavía no resuelto, ni estandarizado. En diversas literaturas se proponen distintos métodos de medición: el método Navigator, Intelec, Balanced Scorecard, Capital Intelectual Directo, Rendimiento sobre activos, entre otros. El proceso para medir el conocimiento es muy problemático dada su naturaleza.

8.2.- El Modelo Intelect

De acuerdo con Bontis (2000), el modelo Intelect, responde al interés de medir el capital intelectual de las organizaciones, para dar a los gestores información importante para la toma de decisiones y la facilitación a terceros sobre información de valor de la organización.

El modelo estructura el capital intelectual en tres bloques, según su naturaleza, tal y como se explicó en las primeras etapas.

Capital humano: Conocimiento (explícito o tácito) útil para las empresas que poseen personal y equipos suficientes, así como la capacidad para establecerlo y aprender. Conciérne a las personas y la firma solo puede arrendarlo.

Capital estructural: Conocimiento que la organización logra internalizar y que puede estar en las personas y equipos de la empresa. Es propiedad de la organización.

Capital relacional: El valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que conserva con el exterior.

El modelo de acuerdo con Bueno (2000); considera dentro de cada bloque una serie de activos intangibles, a los que llama elementos, derivados por cada organización en función de su estrategia y de sus elementos críticos de éxito y para medirlo se establecerán una serie de indicadores.

8.3.- Dimensiones de los indicadores

Los indicadores dan un retrato de la organización tanto en el presente como en el futuro, en función del potencial de su capital intelectual y de los esfuerzos que se pongan en funcionamiento durante el despliegue.

Estos indicadores recogen los intangibles internos de la organización que generan valor (creatividad de las personas, sistemas donde la información), los externos (imagen de marca, alianzas, lealtad) y toman en cuenta los conocimientos explícitos y tácitos, el compartimiento de conocimientos de tácito a explícito.

8.4.- Indicadores de la gestión del conocimiento propuestos para las empresas transportistas, de acuerdo con Euroforum, 1998 y Bossi, 2001.

Cuadro 31

Indicadores del sistema de gestión de conocimientos para empresas transportistas

	Presente	Futuro
--	----------	--------

Capital Humano	<p>Tipología del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de trabajadores • % de nuevos contratos anuales • % profesionales <p>Estabilidad: riesgo de pérdida</p> <ul style="list-style-type: none"> • % personal fijo/total • % personal subcontratado • Años de antigüedad de la plantilla • % personal promocionado / total plantilla • % del sueldo que proviene de complementos de productividad <p>Competencias de las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • % gastos de formación sobre el total • % participantes en formación sobre el total • % licenciados • % con estudios Básicos <p>Trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de reuniones de equipo / año 	<p>Mejora de las competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horas formación persona/año • Índice de satisfacción con la formación • % de la formación aplicada en la ocupación desempeñada <p>Capacidad de innovación de personas y equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de proyectos relacionados con gestión del conocimiento
Capital Estructural	<p>Procesos de reflexión estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de reuniones de planificación <p>Estructura de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • % personal que trabaja ante el público y en oficinas <p>Procedimientos administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de procedimientos • % procedimientos automatizados <p>Tecnología de procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • % empleados con acceso a la Intranet • N° mensual de páginas accedidas en intranet e internet • N° de certificaciones ISO-9000 • N° de documentos que han dejado de procesarse en formato papel y realizadas con herramientas informáticas de trabajo en grupo <p>Tecnología de servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° total de servicios ofrecidos <p>Nuevos retos asumidos y que incrementan el know-how</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de Congresos/Seminarios organizados 	<p>Procesos de Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de nuevos servicios prestados por la Administración

	Mecanismos de transmisión y comunicación <ul style="list-style-type: none"> Nº de visitas a la Intranet del Conocimiento 	
Capital Relacional	Base de usuarios <ul style="list-style-type: none"> Nº de usuarios Conocimiento de los servicios <ul style="list-style-type: none"> Grado de conocimiento de los servicios Lealtad de usuarios <ul style="list-style-type: none"> % de usuarios que repite en el uso de los servicios Nº de publicaciones mensuales Nº de reclamaciones de usuarios Satisfacción de los clientes <ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción (mediante encuestas) Feedback <ul style="list-style-type: none"> Nº de sugerencias Notoriedad en redes sociales <ul style="list-style-type: none"> Nº de contactos en redes sociales Nº de mensajes recibidos / enviados en redes sociales Web <ul style="list-style-type: none"> Nº de visitantes / mes Media de páginas vistas / visita Reputación <ul style="list-style-type: none"> Nº de referencias positivas en los medios Nº de referencias negativas en los medios 	Alianzas estratégicas <ul style="list-style-type: none"> Nº de convenios firmados con otras organizaciones Nº de convenios firmados con el Estado % incremento de clientes respecto al año anterior Nº de nuevas sucursales abiertas al público Nº de nuevos servicios ofertados

Fuente: Elaboración propia (2018)

9.- Plan de comunicación

El Plan o Sistema de comunicación debe ser atractivo, de modo que, llame la atención de los miembros que estarán expuestos a esta publicidad interna de la organización para que exista una mayor disposición de adaptación a los cambios

La comunicación es parte vital en todo contexto porque permite extender lo que se persigue y la manera cómo se desea hacerla a actuar rápido y eficazmente, por eso es importante que se divulguen las acciones y el plan que impulse los proyectos estratégicos, los cuales deberán generar cambios positivos en la cultura organizacional

A continuación, se muestra un sistema de comunicación de las estrategias divisadas, para el sistema de gestión de conocimiento de las Pymes transportistas.

Cuadro 32

Comunicación de estrategias de gestión de conocimiento para las pymes del sector transporte

Acción	Canal	Responsable	Objetivo	Estrategia
Divulgar el proyecto de gestión de conocimiento (GC).	Intranet	Tecnología	Tener un medio de comunicación interna que transfiera el proyecto de gestión de conocimiento	Fundar un sitio en la intranet para el despliegue del proyecto de gestión del conocimiento
Comunicar el proyecto de GC a los integrantes de la empresa	E-mail	Jefe de cada área. Supervisor.	Concientizar a todos los miembros sobre la relevancia del Proyecto de GC.	Enviar email al personal informando las actividades del proyecto de GC
Divulgar todo el proyecto en toda la empresa	Cartelera informativa	Supervisor.	Familiarizar a todos los miembros con el proyecto de GC	Hacer cartelera con información
Programas informativos	Reuniones por áreas	Dirección	Concertar todas las áreas de la organización	Hacer reuniones con los miembros (desayunos, almuerzos, refrigerios)
Encuestas On line	On line	Secretaria	Recoger opinión de clientes internos y externos	Desarrollar encuestas de satisfacción y opinión.

Fuente: Elaboración propia (2018).

La implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento en cualquier organización resulta una tarea compleja. La propia cultura organizacional burocratizada y, circunspecta a los cambios, dificulta la institución de cualquier actividad distinta al que se percibe en el devenir diario. Para superar estas limitantes, es necesaria la implicación de todos los miembros de la organización, sin dejar de un lado, las incidencias del medio externo.

Por otro lado, el proyecto de Gestión del Conocimiento representa para las empresas una oportunidad para acrecentar su ventaja competitiva por medio de la automatización de conocimientos, de procesos, servicios y productos, lo que, a diario, se convierte en el activo más importante de la organización.

Los conocimientos de las personas iconos de la empresa, la satisfacción de empleados y clientes, el know-how de la empresa, y otros, son activos que refieren buena parte de la valoración que el mercado otorga a una empresa y que, además, no son copiados en el valor contable de la misma.

El conocimiento puede concebirse como la capacidad para solucionar un problema, pero también, da paso a la innovación porque sustenta las bases para edificar nuevas propuestas, que harán que la organización mejore su ventaja competitiva, a través de la disposición del personal más capacitado para desarrollar distintas ideas. No obstante, es necesario que las organizaciones que resuelvan desarrollar un proyecto de este tipo, siembren la Gestión del Conocimiento y transmitan las ventajas a todo el personal, además, de apoyarse en la Alta Dirección.

Este proyecto, es una oportunidad para mejorar la gestión del recurso máspreciado, el conocimiento, que se usa exhaustivamente en la administración. El conjunto de objetivos planteados cubre de manera general los factores claves que debe tener un Sistema de Gestión del Conocimiento como lo son: Identificación del conocimiento, cómo y dónde se genera el conocimiento; cómo se representa; su clasificación, estructuración y almacenamiento; cómo se transmite; y cómo se controla y se mide finalmente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.

1.- Después de realizado el estudio se pueden formular algunas recomendaciones e ideas sobre la problemática del transporte entre las que se destacan:

De las entrevistas realizadas a los dueños, gerentes y supervisores de las empresas de transporte extraurbano; ellos manifiestan y comparten la visión de que debe existir un dialogo franco y sincero entre las partes del sector transporte y el estado, con el propósito de elaborar y producir políticas públicas encaminadas a resolver los graves problemas que padece la comunidad.

En función de lo anterior, se recomienda una política comunicacional de dialogo permanente entre los actores y protagonistas del sector donde no exista ningún tipo de exclusión y marginamiento, en pocas palabra, se trata de la instalación de mesas técnicas de trabajo, donde se expongan las fallas de las empresas transportista, de modo que sean escuchados, evaluados y se propongan la realización de alianzas estratégicas, con la intención de mejorar el problema del transporte y conseguir relaciones ganar – ganar.

2.- De acuerdo con la opinión y el sentir de los informantes clave, es necesario que exista una planificación estratégica, así como una conformación de una red de transporte (competencia), la cual debe ser eficiente, y generar productividad para que responda a las necesidades de los usuarios del transporte y aunado a lo anterior, contribuya con la reactivación de la economía del país, por ello, nada es inmediato, todo requiere de un plan porque los cambios requieren de tiempo..

3.- Otro hallazgo, que expresaron los evaluados de las empresas del sector transporte extraurbano, es que consideran que se debe producir un esquema de financiamiento directo y de inversión de recursos sostenibles en el tiempo mediante estudios técnicos, corporaciones involucradas en la materia del transporte, con fondos bilaterales o multilaterales. Se recomienda la conformación de un observatorio regional o municipal, para las pymes transportistas, para el estudio de diagnósticos,

alternativas, proyectos que puedan ser presentados tanto a los entes públicos, universidad, organismos multilaterales para la sustentación del financiamiento e inversión del sector.

4.- Los informantes en el estudio expresaron con claridad, que la gestión del conocimiento es una herramienta clave que producirá mejoras en el servicio del transporte, pero que al propio tiempo debe ser sostenible en el tiempo, con aportes de capital, control, capacidad, gerencia, transparencia, apoyados en un fuerte liderazgo, por lo que operadores del transporte, deben contar con un estado que pueda regular los abusos, arbitrariedades e irregularidades que se presenten en la práctica cotidiana del servicio del transporte. No obstante, este estado debe mantener su rol de regulador, o neutralidad entre las partes. De lo anterior, se recomienda la creación de un organismo municipal, que aborde las políticas públicas de transporte.

5.- Otro hecho significativo encontrado en el estudio, es que debe producirse la descentralización del sector transporte, donde todas sus actuaciones sean realizadas a través de las municipalidades en concordancia con el estado nacional. Sin embargo, el poder de la toma de decisiones, debe estar concentrado en las municipalidades, si esto ocurre se simplificaría una serie de acciones y tramites que mejorarían la calidad del servicio y se replantearía las políticas públicas del sector; por ello se recomienda la creación de una autoridad única, del transporte a nivel municipal.

6.- En la evaluación hecha a los operadores del transporte, se evidenció que a pesar de que las empresas son manejadas por personas extranjeras y pymes familiares, y que su conocimiento está basado en la experiencia, se espera que se produzca un cambio de paradigma o relevo generacional, por parte de sus descendientes, que permita impulsar las transformaciones que requiere una sociedad en permanente construcción. Se recomienda, un arquetipo o programa de actualización y capacitación en los que administran la gestión del transporte.

7.- Los informantes puntualizaron específicamente en la necesidad de contar con una infraestructura (terminal, competencia, redes, buses, entre otros); acordes con los tiempos de cambios y transformaciones que vive el país. Esta infraestructura debe

contar con dos aspectos esenciales: uno, el tema de las divisas necesarias para adquirir los insumos, repuestos, unidades y otras; y dos, tiene que ver con lo normativo, es decir, las leyes, reglamentos, normas, decretos y otros que no menoscaben los derechos de los transportistas. Se recomienda, establecer políticas claras, así como hacer las inversiones necesarias para contar con una infraestructura y un servicio de calidad acorde con los tiempos de una sociedad contemporánea.

8.- Los entrevistados, de las empresas del transporte expresaron que están conscientes con el uso de las nuevas tecnologías; reconocen los cambios que se están produciendo en el país y en el mundo; no obstante, factores externos como internos, por la cual atraviesa el país, plantea que se debe ir sin prisa, pero sin pausa, y estar atento a lo que ocurre en el mercado y las políticas que impulsa el gobierno de turno. Cabe agregar que, los empresarios del transporte apuestan al éxito del país y que los tiempos oscuros pasarán y vendrán tiempos mejores, prueba de ello es que se mantienen en el país dando la cara y resolviendo los problemas de transporte. En este particular, se recomienda, ir incorporando de forma sistemática el uso de las nuevas tecnologías los cuales redundara en beneficio del sector y de la colectividad, esto es una asignatura pendiente.

9.- Finalmente, los informantes en el trabajo revelaron, que ellos están haciendo todos los esfuerzos necesarios para mejorar la calidad del servicio y de ponerse al día en materia de transporte, no obstante, todavía se está muy lejos de lo que realmente se necesita, y de lo que demandan los usuarios y la sociedad en general. Si se mira hacia adelante, y si se observan otras experiencias en materia de transporte en el mundo, se encuentra en una situación de retraso. Sin duda, el sector transporte, es una pieza clave en el desarrollo económico, social, educativo, y del progreso de las naciones. En ese sentido, se recomienda resistir y seguir creyendo en el país apostado por el futuro y por el éxito del mismo, invirtiendo en el mejor recurso, con que cuenta el estado, que es su gente.

10.- De lo anterior, el aporte del estudio al sector, se completó al abordar los modelos de Diamante de Porter y competitividad sistémica para observar las ventajas

competitivas que poseen las pymes transportistas e integrarla con los resultados arrojados en las cartas asociativas, en donde los informantes clave, realizaron asociaciones de lo que es *el deber ser* de estas pymes, en relación a los ejes fundamentales de la investigación, a saber: gestión de conocimiento y competitividad; dando por sentado, que las empresas deben aplicar el uso de tácticas de diferenciación de productos y servicios, alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, el uso de nuevas tecnologías y un cambio de cultura organizacional, basados en la innovación y búsqueda del equilibrio entre el conocimiento tácito y explícito en la organización, además de emplear un *sistema de gestión de conocimiento (SGCET) propio en la organización*; que en este caso, se creó, basado en el modelo de espiral de conocimiento, de Nonaka y Takeuchi, para conseguir el equilibrio entre los conocimientos manejados en las Pymes, a modo de alcanzar la competitividad y el liderazgo deseado en el mercado.

Este sistema, está identificado con varias etapas, comenzando por la auditoria de información dentro de la organización, realización del mapa de conocimiento organizacional, planeación de estrategias, evaluación de recursos, elaboración de acciones, objetivos y planes, implantación del sistema bajo el modelo SECI (Nonaka y Takeuchi); desarrollo de la intranet de conocimiento, medición y control constante de los resultados y la puesta en marcha del plan de comunicación.

Es indispensable, recordar que esas actividades deben ir acompañadas del apoyo de nuevas tecnologías, para publicitarse y guardar los datos e información necesaria, a manera de poder retransmitir los conocimientos, sobre todo los explícitos; y poner en funcionamiento un programa de innovación y desarrollo en todos los niveles, conducidos por estrategias que realicen su mayor esfuerzo y capacitación, para lograr ser emprendedores eficientes y eficaces.

Estos estrategias deberán poner en marcha esas de trabajo y distintos diálogos, en conjunto con el gobierno, así como, con el apoyo de otras instituciones y redes

comerciales que afiancen los proyectos de estas pymes, en la búsqueda de la excelencia, y para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este sentido, no hay que olvidar que el principio del siglo XX, se determinó por un gran desarrollo tecnológico e industrial, y consiguientemente, por la consolidación de la administración; seguido de la pronunciación de la administración científica, siendo Frederick Taylor su creador; de allí en adelante, multitud de autores se dedicaron al estudio de esta disciplina. Hoy en día, el acento se encuentra marcado en los estrategias y su conocimiento para lograr los mayores niveles de competitividad en la organización, realizar planificación estratégica, gestión de conocimiento y utilización de instrumentos de avanzada, como Reingeniería, Benchmarking, Calidad Total y Justo a Tiempo, a fin de lograr entre otras cosas, ser líderes en el mercado.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están conllevando a un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios hacen que las empresas y sus gerentes estrategias se debatan en la imperante necesidad de dirigirse hacia los nuevos caminos, lo cual tiene una relevancia no solo local, sino, a nivel mundial. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Los nuevos entornos gerenciales son el reflejo de la manera como la empresa piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios dados en la organización; una estructura plana, ágil, un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensas basado en la efectividad y un equipo de trabajo proactivo en las actividades de la organización.

La incertidumbre, acerca de la evolución de la función directiva y de su contenido futuro, origina una creciente ansiedad por parte de los directivos, que es posible satisfacer mediante la identificación de algunas peculiaridades que, definen el perfil del gerente del nuevo siglo que recién está iniciando.

Los directivos del siglo XXI serán similares a los del siglo pasado, pero no igual. La capacitación tendrá que ser distinta y las formas de trabajo variarán, de acuerdo a la práctica de diferentes idiomas, estudios, conocimientos, tecnología de información y capacidad de comunicación del mundo moderno. Lo primero es querer adaptarse a los cambios y tener ganas de conseguir el cambio. La mejor medicina es la confianza y la peor, la infravaloración personal o la depresión.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Abric, Jean Claude (2001). **Metodología de recolección de las representaciones sociales. Practicas sociales y representaciones.** Ediciones Coyoacán. México.
- Aguirre, Juan y Jaramillo, Luis. (2013). **Aportes del Método Fenomenológico a la Investigación Educativa.**Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. No. 2, Vol. 8, pp. 51-74. Manizales: Universidad de Caldas
- Achig, Lucas. (1986). **Metodología de la Investigación Social.** Universidad de Cuenca. Quito. Ecuador.
- Agencia Bolivariana de Noticias (ABN). (2016). Gaceta Oficial Número 39.276 de fecha 1º de octubre de 2009; como Agencia Venezolana de Noticias. Adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información (Minci). **Economía en Venezuela.** Consultada: 2015, Marzo, 03.
- Aktouf, Omar (2001). **La Administración: entre Tradición y Renovación.** Cali: Universidad del Valle - Gaetan Moerin.
- Albuquerque, Francisco (1997). **La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina.** Revista CEPAL, No. 63, (pp 147-160).Santiago de Chile.
- Alles, Martha. (2008). **Desarrollo del Talento Humano.** Editorial Granica. Buenos Aires.
- Álvarez, Luis J. (2003). **Como hacer investigación Cualitativa. Fundamentos y metodología.** Editorial Búho Santo Domingo.
- Amartya, Sen. (1998). **Desarrollo y Libertad.** Editorial: Universitat Jaume I. España.
- Andersen, Asthur (1999). **Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).**Boston. EEUU.
- Andreu, Rafael& Sieber, Sandra (1999). **La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje.** Economía Industrial. núm. 326, pp. 63-72.España.
- Ashby, Walter (1997).**Introducción a la Cibernética.**Nueva Visión.Buenos Aires.

- Azua, Jon y Andersen; Arthur. (2000). **Alianzas competitivas para la nueva economía. Empresas, Gobierno y regiones innovadoras.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana. España.
- Bel, José Ignacio. (2005). **Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones.** 2da edición. EUNSABel, Ignacio; Mallén, José (2005). Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones. (2 ed edición). Eunsa. ISBN 8431322489. OCLC 475538313.
- Bertalanffy, Ludwin Von (1976). **Teoría general de los sistemas. Fundament desarrollo, aplicaciones.**Fondo de Cultura Económica.México. ISBN 9681606272.
- Bisbal, Marcelino y Nicodimo, Pasquale. (2001). **Estudio de las redes Social, Hábitos y usos.**Revista Comunicación Centro Gumilla. Nro 161. Venezuela.
- Bisquerra, Rafael. (1989).**Métodos de investigación educativa: guía práctica.**Editorial CEAC. Barcelona.ISBN: 9788432992407
- Bravo, Mahyrethy Barrigaz, Nohelia(2012).**Gestión del conocimiento como fuente transformadora en las organizaciones del siglo XXI.** Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 168, junio 2012. Disponible: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ve/>
- Bretones, F. D. y Silva, M. (2009).**Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor.**En Bretones, F.D. (comp) Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.
- Bolaños, Sandro. y Pérez, José. (2002). **Gestión de conocimiento y portales de conocimiento empresarial.** Revista Ingeniería. Volumen 7, número 2. (Pp. 79-83). Venezuela.
- Burdiel, Fernando (2003). **Fundamentos de las Organizaciones.** Ediciones Susaeta S.A. Santo Domingo
- Burns, Tom & Stalker, G. M. (1961). **The Management of Innovation.** Tavistock Publications.2 ed. London
- Bueno, Eduardo. (1996). **Organización de empresas: estructura, procesos y modelos.** Ediciones Pirámide. Madrid.
- Bunje, Mario (2007). **La Ciencia, su Método y su Filosofía.** Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Cárdenas, Antonio (1996).**Plan de Acción.** Aula Abierta. Año I, N° 3. (pp. 103-113). Diciembre. Disponible: www.elsevier.es/aulabierta.

- Castells, Manuel (1997). **La era de la información. Economía, sociedad y cultura.** Volumen 1. 590 pp. Libro en línea. Disponible: http://www.reis.cis.es/Reisweb/PDF/Reis_086_018.pdf. Consultada: 2017, Octubre 30
- CESLA. Centro de Estudios de la realidad Latinoamericana. (2018). **Sobre las medidas de Corrupción y su relación con el desarrollo y el bienestar en america latina.** Disponible: <https://docplayer.es/68621573-Sobre-las-mediciones-de-corrupcion-y-su-relacion-con-el-desarrollo-y-el-bienestar-en-america-latina.html> Consultada: 2018, Febrero, 10.
- Chiavenato, Alberto (2000). **Introducción a la teoría general de la administraci** 5taed. Editorial Mc Graw Hill.Mexico.
- Choo, Chun. (1998). **La organización inteligente** Traducido por Díaz Daniel de la primera edición en ingles de The Knowledge-Creating Company. Mexico.
- Cordeiro, José Luis (2007). **El desafío Latinoamericano.** Editorial Mc Graw Gill Interamericana. Colombia.
- Costa, Joan. **Diseño, comunicacion y cultura.**(1994). Fundesco. Primera edición. ISBN 8481120197
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2018) **Producto Interno Bruto de Venezuela tendrá una caída estimada de 5,5% en 2018.** Disponible: <http://www.panorama.com.ve/politicaeconomia/Cepal-Producto-Interno-Bruto-de-Venezuela-tendra-una-caida-estimada-de-55-en-2018-20171214-0044.html>. Consultada 2018, Junio 06
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela.** Diciembre 30, 1999. Nro. 36.860. Caracas.
- Creswell, John W. (1994). **Diseño de investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas.** Ediciones Sage. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Dalkin, Edward R (2005) La Gestión del Conocimiento.
- Davenport, Thomas. (1997). **Ecología de la información.** 1a ed. Oxford University Press. México
- Dávila, Carlos (1992). **Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico.** Editorial McGraw Hill. 1ed Bogota. Colombia.
- Delgado, Carlos (2010). **Hacia un Nuevo Saber.** Publicaciones Acuarios. La Habana. Cuba.

- Denzin, Norman y Yvonna, Lincoln (1994). **Handbook of Qualitative Research**. Sage Publications. New York. USA.
- Diccionario de la real academia española. (1992). **Conocimiento**. Editorial Signatura. España.
- Drucker, Peter (1999). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Editorial Norma, S.A. Bogotá
- Donate, Mario y Guadamillas, Fernando (2008). **Gestión del Conocimiento Organizativo, Innovación Tecnológica y Resultados. Una investigación empírica**. Universidad de Castilla La Mancha. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol 14. 2da ed. Mexico.
- Earl, Michael. (2000). **Knowledge Management Strategies. Toward a Taxonomy**. Jou of Management Information Systems. London.
- Einstein, A. (1950). La Generalización de la teoría de la Gravitación. Revista Científica de América. Vol. 182, nro. 4.
- Enconvit (2017). **87% de los hogares venezolanos están en condición de pobreza**. Feb 21, 2017. <https://www.derechos.org/ve/actualidad/encovi-2017-87-de-los-hogares-venezolanos-estan-en-condicion-de-pobreza>. Consultada 2018, Febrero, 23
- Klaus, E. (1996). **Systemic Competitiveness, New governance patterns for industrial development**. Ediciones Frank Cass. London.
- Fernández, Carlos, Collado, Horacio, Andrade Rodríguez de San Miguel, (2002). **La comunicación en las organizaciones**. Editorial Trillas. 2ed edición. ISBN 9682465869. OCLC 52530270. Mexico.
- Fernández, Carlos (1991). **La comunicación en las organizaciones**. Editorial Trillas, México
- Ferraro, Carlo y Stumpo, Giovanni. (2010). **Las pymes en el laberinto de las políticas. Políticas de apoyo a las pymes en América latina**. Libros de la CEPAL Nro 107.
- Fernando Burdiel. (2003). **Fundamentos de las Organizaciones**, Ediciones Susaneta. Santo Domingo. p. 123
- Filion, Lois (1990). **Visiones y Relaciones, element de un metamodelo Emprendedor**. Chapel Hill: Babson College. Pp. 57-71.
- Flores, Javier Gil, Rodríguez, Gregorio, y García, Eduardo (1999). **Métodos de investigación cualitativa**. Ediciones Aljibe. Malaga. España. pp. 39-59

- Foro Económico Mundial (2018). **Informe Global de competitividad 2017-2018**. Disponible:<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> Consultada en 2018, Marzo, 09.
- Freire, Paulo (1998): **Extensión y Comunicación**. Madrid: Siglo XXI Editores. 1 ed.
- Garrido, Francisco Javier (2008).**Comunicación de la Estrategia**. Editorial Deusto, Barcelona, España.
- García Salvador y Dolan Shimon (1997). **La dirección por valores**. Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana de España, S.A. España.
- Gates, Bill. (1999). **Los negocios en la era digital**. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.Pp. 528.
- Genatios, Carlos y Lafuente, Marianela (2004). **Ciencia y tecnología en Venezuela**. Ediciones OPSU.Caracas, Venezuela.
- González, Fernando. (2006).**Tecnología de información administrativa en culturas organizacionales innovadoras. Factores cualitativos e autonomía y control**. Tesis de doctorado. Universidad autónoma de Aguascalientes. México.
- González, Isaac R. (2002). **Teoría de las organizaciones**.Editorial Pretince Hall. Santo Domingo.Pp.57
- Gremio Transportista. ST. (2018). **Crisis de Venezuela tiene al borde del colapso el Sistema de Transporte**. Disponible: <http://www.portafolio.co/internacional/denuncian-el-colapso-total-del-transporte-en-venezuela-517796>. Consultado 2018. Junio 26.
- Grant, Roger .M. (1991) **La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: implicaciones para la formulación de estrategias**. Revisión de gestión de California Vol 33. 3ed.Pp. 114
- Granell, Elena, Garaway, David y Malpica, Claudia. (1997). **Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela**. Ediciones IESA. Caracas Venezuela. 192 pp
- Guerra, José. **Depresión Económica en Venezuela**. Revista del BCV. Año VIII. Número Especial 2017-2018
- Hamel, Gary y Prahaland C. (1995), **Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana** 2 ed. Ediciones Ariel Sociedad económica. España
- Heródoto de Halicarnaso (1989). **Los nueve libros de la Historia**. Obra completa. Víctor de Lama de la Cruz. Madrid. ISBN 978-84-7640-351-8

- Hernandez, Roberto.; Fernandez, Carlos y Baptista, Maria del P. (2010). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición. México
- Hurtado, Ivany Toro, Josefina. (1989) **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos**
- Husserl, Edmund. (1962). **Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica**. Ediciones FCE. México.
- Ivancevich, John, Lorenzi, Peter, Skinner, Steven. J. y Crosby P.B. (1997). **Gestión, Calidad y Competitividad**. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2013). **Datos económicos, políticos y sociales en Venezuela**. www.ine.gov.ve Documento consultado el 2015, Marzo 05
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2018). **Índice de Precios al consumidor en Venezuela**. www.ine.gov.ve. Documento consultado: 2016, Febrero 05
- Jarillo, Juan Carlos (1988). **On Strategic Networks**. Strategic Management Review. Vo Pp. 31-41.
- Kauffman Stuart (2003). **Investigaciones: complejidad, autoorganización y nuevas leyes para una biología general**. Ediciones Tusquets Editores. Barcelona
- Kast, Fremont Y Rosenzweig, James (1987). **Administración en las organizaciones**. McGraw-Hill. Cap 3. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de Mexico. Mexico.
- Kirzner, Israel (1998). **El empresario. Competencia y empresarialidad**. Madrid: Unión Editorial.
- Koontz, Harold y Heinz Weihs (1992). **Elementos De Administración**. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Kotler. Philip (2017). **Fundamentos de Marketing**. Editorial Pearson. México.
- Labarca, Amanda (2001). **Métodos de investigación en educación: un curso modular**. Santiago de Chile: Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.
- Lanz, Rigoberto.; Alex Fergusson. (1994). Razón técnica, ambiente y posmodernidad. Caracas: Tropykos.
- Leonard Barton, D. (1992). **Capacidades centrales y rigideces centrales. Una paradoja para la gestión del desarrollo de nuevos productos**. Strategic management journal. Vol 13. Nro 5. Pp. 11-125
- León, Luis Vicente. Datanalisis. **Escenario crítico en Venezuela**. Disponible: <https://www.aporrea.org/economia/n329987.html>. Consultada: 2018, Febrero 21
- Lewis, Carroll. (1990). **Introducción a la Investigación científica**. Editorial Tecno. Madrid.

- Llisterri, Juan; Rojas, Arturo; Mañueco, Pablo, López, Veronica y Tabuena, Antonio (2006). **Sistemas de garantía de crédito en américa latina, Orientaciones operativas**. Banco interamericano de desarrollo. washintong D.C.
- Loaiza, Hernando (2004). **Estado, Gobierno y Gerencia Pública**. 1era edición. Publicado por Universidad Santo Tomas. Bogotá. Colombia
- Luna, Edna; Rueda, Mario y Arbesú Ignacio (2008). Constitución y Desarrollo de una red de investigadores sobre evaluación de la docencia. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Vol XI. Nro. 30. Pp. 971-994.
- Magdaleno, Pedro. El Nacional.**Pueblos asediados por las carencias en Venezuela**. Disponible:http://www.el-nacional.com/noticias/sociedad/pueblos-asediados-por-las-carencias_245775. Consultada: 2018, Julio 15.
- Manual de Innovación para las Pymes (1999). **Guia Practica de Gestión de la I+D +i p las Pymes**. Centro Europeo de Empresas e Innovación. Innova. Disponi <https://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/manual-de-innovacion-guia-practica-de-gestion-de-la-idi-para-pymes>. Consultada: 2016, Septiembre 01
- Martínez, Miguel (1994).**La Investigación Cualitativa Etnográfica en educación**. Editorial Trillas. México
- Marianne, Dainton (2004). **Aplicación de la teoría de la comunicación para la vida profesional: una introducción práctica**. Universidad La Salle. Philadelphia
- Martin, Michael (1984). **Magazine Technological, innovation, Entrepreneurship**.Reston, VA: Reston Publishing Co. ISBN-13: 978-0835942010
- Mattelart , Armand. (2002). **Historia de la Sociedad de la Información**. Editorial. Paidos. Barcelona
- Medellín, Ernesto (2002).**Gestión del conocimiento y la entrega de valor en las organizaciones de investigación y desarrollo tecnológico**.En Gómez Dianelly; Perez, Marley y Cubero Isabel (2005). **Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones**. Ingeniería Industrial. Vol XXVI, nro. 2. P.p 37-46.
- Molina, Rubén (2014). **El fuerte crecimiento de la pyme desde la perspectiva de las competencias esenciales. La empresa gacela**. Universiad de Guanajuato.Mexico.
- Morales, Lorena.; Guerrero, Oreana y López, Mauricio (2009). **Una evaluación de las políticas promocionales de inversión extranjera directa en América Latina**. Lecturas de Economía, núm. 71; julio-diciembre, 2009, pp. 141-168. Universidad de Antioquia. Colombia.

- Morin, Edgar; Ciurana, Emilio y Motta, Raúl (2003). **Educación en la Era Planetaria. El Pensamiento Complejo como método de aprendizaje en el error y la incertidumbre humana.** Universidad de Valladolid. Salamanca. España.
- Myers, Stewart. (1984). **El rompecabezas de la estructura capital.**The Journal of The American Finance Association. USA.
- Newton, Isaac. (1687). **Papeles y letras en la filosofía natural.** Harvard University Press. ISBN 0-674-46853-8
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). Reimpresión en 1999. La empresa creadora de conocimiento. Como las empresas Japonesas crean la cultura de la innovación. Oxford University Press. New York. USA.. pp. 284.
- Observatorio Venezolano de Conflictividad Social. (OVCS). (2018). **Conflictividad social en Venezuela.** Primer semestre 2018. Caracas. Venezuela.
- Ocampo Villegas, Maria Cristina (2007). **Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. Comunicación empresarial.** Universidad de la Sabana. 1ra edición. Bogotá, Colombia. Pp. 50-56. ISBN 958-648-459-9.
- OCDE Organización Mundial de Comercio (2007). **Marco para la evaluación de políticas y programas Pymes y emprendimiento.** OCDE. Paris Disponible: <https://www.oecd.org/cfe/leed/48408567.pdf>
- Ochoa, Haydeé; López, Mirtha. y Rodríguez, Isabel. (1996). **Administración pública y populismo en Venezuela.** En: Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 1, N° 1. Maracaibo, pp. 39 - 58.
- Organización Mundial de Comercio (OMC) (1995). **Importancia de las Pymes en el mundo.** Disponible: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm. Consultada: 2017, Julio 20.
- Ortiz, Francisco, (1995). **La Sociedad de la Información.** En Linares, Julio y Ortiz, Francisco. Autopistas inteligentes. Fundesco, Madrid, 1995, 240 pp.
- Patton, Michael (1990). **Dos décadas de desarrollo en investigación cualitativa. Trabajo social cualitativo.** Union Institute and University, USA.
- Páez, Tomás; Moreno, Jonathan; Itriago, Dagoberto (2009). **El plan de negocios para las Pyme.** Ediciones El Nacional. Caracas. Venezuela.
- Pascal, Jean (1986). **Inteligencia Artificial.** Editorial Paraninfo. Madrid España.
- Penrose, Edith (1959). **La teoría del crecimiento de la empresa.** Basil Blackwell. London

- Peñaloza, Marlene (2005). **Tecnología e innovación, factores claves para la competitividad.** Revista científica de America Latina y el Caribe. España y Portugal. (Redalyc.org) Año 10. Nro 15. Julio – Diciembre 2005
- Pérez, Arturo; Pérez, Ingrid (2004). **Conocimiento, gestión e innovación tecnológica como clave del rendimiento económico** Revista de Ciencias Sociales.vol. X, núm. 2, mayo-noviembre, 2004, pp. 338-349 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Pérez, Carlota (2010). **Hacia la Pyme Latinoamérica del futuro. Dinamismo tecnológico e inclusión social.** Disponible: <http://www.carlotaperez.org/pubs?s=dev&l=es&a=hacialapymelatinoarmericanadelfuturodinamismotecnologicoinclusionsocial>. Consultada; 2016, Agosto 13
- Polanyi, Michael (1962). **Conocimiento personal. Hacia una filosofía postcrítica.** Cuaderno de cultura científica. Disponible: <https://culturacientifica.com/2013/11/05/el-conocimiento-tacito-de-polanyi/>. Consultada: 216, Octubre, 15
- Porter, Michael (2006). **Estrategia y ventaja competitiva.** Ediciones Deusto. Barcelona
- Revista The Economist (2017). **Hiperinflación en Venezuela** Disponible: <https://www.infobae.com/.../venezuela/.../la-hiperinflacion-en-venezuela-y-los-pronosticos-del-fmi/> . Consultada: 2017, Septiembre 13.
- Rivero, Santiago (2002). **Claves y pautas para aprender e implantar la gestión del conocimiento, un modelo de referencia** Edición de la escuela de Ingenieros de Bilbao. Sociotec.
- Rivas, Luis y Muro, Brenda (2000). **La gestión del conocimiento en la industria automovilística.** Universidad autónoma de Coahuila. Madrid. España.
- Robbins, Stephen (1999). **Comportamiento Organizacional.** 8.^a ed. Editorial Prentice Hall, México.
- Rojas Luis y Arapé, Elizabeth.(1999). **La Visión y la Comunicación en la Gerencia.** Revista Opción. Año 15. No 28. LUZ. Maracaibo. Venezuela.
- Roing, José (2017). **Sobre economía del país. Este año ha sido el peor de la historia.** Disponible: <http://www.panorama.com.ve/politicaeconomia/Jorge-Roig-sobre-economia-del-pais-Este-ano-ha-sido-el-peor-de-la-historia-20170713-0003.html>. Consultado: 2017, Julio 20.
- Rusque, Ana María (1999). **De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa.** Ediciones Faces. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- Sarabia, Francisco (2013). **Métodos de investigación social y de la empresa.** Ediciones Piramide. España. ISBN: 978-84-368-2853-5

- Serradell, Enric y Pérez, Angel (2003). **La gestión del conocimiento en la nueva economía**, FUOC. <http://gestiondelconocimiento.com>, Consultado: 2013-04-30
- Sampedro, José Luis (2002). El Mercado y la globalización. Ediciones Desrtno: Madrid. España. ISBN: 9788423342204
- Schein, Edgar (1991). **Que es la cultura**. Sage Publications. Newbury. London. Pp. 243-253
- Schumpeter, Joseph (1954). **Historia del análisis económico de Schumpeter**. Ediciones Ariel economía. ISBN: 9788434419476
- Senge, Peter (1998). **Como construir una organización inteligente**. Ediciones Juan Granica S.A. España.
- Serna Humberto, (1994). **Gerencia Estratégica**. Octava edición. Globales ediciones. Bogotá. Colombia.
- Sierra, Restituto (1989). **Epistemología, Lógica y Metodología. Teorías y ejercici** Editorial Paraninfo. Madrid. España.
- Sistema de Transporte Social Sociedad Anonima. (SITSSA). **SITSSA activa para los usuarios**. Disponible: www.sitssa.gov.ve/Consultada: 2016, Noviembre 14.
- Stanton, William y Etzel, Michael (1.996). **Economía**. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (1990). **Bases de la Investigación Cualitativa: Procedimientos y técnicas de la Teoría Fundamentada**. Ediciones Sage. Newbury Park, CA. Disponible: <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>. Consultada: 2015, Enero 28
- Suarez, Tirso (2002). **La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña y mediana empresa industrial mexicana. Un estudio multicaso**. Tesis Doctorado. Universidad Autónoma Metropolitana. México
- Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel (1990). **Administración**. Sexta edición. Ediciones Prentice hall. Hispanoamérica. México.
- Sveiby, Karl (2000). **Capital Intelectual: La Nueva Riqueza de las Empresas**. Ediciones gestión 2000. ISBN 9788480885454. Paris. Francia.
- Stiglitz, Joseph (2002). **El Malestar de la Globalización**. Ediciones Santillana. Madrid.
- Stevenson, Howard y Jarillo, Juan Carlos. (2007). **Un paradigma de emprendedurismo. Gestión empresarial**. Ediciones Springer Science Business Media. pp. 5-6. ISBN 978-3-540-48543-8.

- Swan, Jacky; Newell, Scarbrough y Robertson, Maxine. (2000). Límites de iniciativas de gestión de conocimiento impulsadas por las tics para procesos de innovación interactivos hacia un enfoque basado en la comunidad. En Pérez, Daniel y Dessler, Matthias (2007). **Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento**. Revista tangible Capital. Vol. 3. Nro. 15. Pp. 31-59, Ene-Mar de 2007. ISSN: 1697-9818. Disponible: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/2945/Tecnologias%20de%20la%20informacion.pdf>
- Taylor, Stephen y Bodgan, Robert (1996). **Introducción a los Métodos Cualitativos de investigación**. Nueva York. Book Print edición original 1992. USA.
- Tejedor y Aguirre (1998). **Modelo de gestión del conocimiento de KPGM Consulting**. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/gesconperscal.htm>. Consultado: 2015, Septiembre 22
- TIPA. Instituto de prácticas de las políticas de innovación de las PYMES. (2006). **Buenas prácticas de políticas de innovación de las Pymes. Investigación sobre la política de promoción de innovación para las pymes**. Disponible: publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/1658/1640/. Consultado: 2015, Abril 09
- Trejo Delarbre, Raúl. (2001). **Vivir en la Sociedad de la Información. Orden Global y dimensiones locales en el universo**. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación. Nro. 1. Septiembre – Diciembre.
- Ugalde, Luis (2000). **La globalización al Desnudo. Paradojas de un Proceso**. Disponible: www.analitica.com/opinion/.../la-globalizacion-al-desnudo-paradojas-de-un-proceso/. Consultado: 2018, Marzo 23
- UITP. Unión Internacional de Transporte Público (2014). **Un futuro brillante en la tienda para el autobús**. Disponible: www.uitp.org. Consultado: 2009, Diciembre 15.
- UNESCO (2005). **Hacia las sociedades del Conocimiento**. Informe Mundial Ediciones UNESCO. Disponible: <http://unesco.unesco.org/images/00114/001419/141908s.pdf>
- UNICEF. Estado Mundial de la Infancia (2001). **Aprendizaje a lo largo de toda la vida**. Disponible: www.estudiosindigenas.cl/educacion/aprendizaje_toda_vida.pdf. Consultado: 2014, Agosto 23
- Van Riel, Cees (1997). **Comunicación Corporativa**. Editorial Prentice Hill. España
- Wiener, Norbert (1977). **Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas**. Papers revista de Sociología. Barcelona. Tusquets. Disponible: papers.uab.cat/article/view/v27-crespan-3. Consultado: 103, Febrero, 14

- Yuni, José Alberto. (2005). **Técnicas para investigar**. Buenos Aires. Argentina. Disponible: abacoenred.com/wp-content/.../01/Técnicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf. Consultada: 2014, Mayo, 18
- Zevallos, Emilio (2003). **Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina**. Revista CEPAL, No. 73, abril. Pp. 53-70
- Zun Tzu. (2006). **Arte de la guerra de Sunzi**. En Ramírez, Laureano (2013). Revista Científica General Jose Maria Cordova. Vol 11. Nro 12. Pp. 293-295. ISSN: 1900-6586 Madrid. España.

ANEXO A

Formato de Entrevista Aplicada a los Propietarios, Gerentes y Supervisores

UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES



DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

CAMPUS BÁRBULA

Estimado Informante.

El objetivo de este instrumento es el de recabar la información respectiva para conocer la realidad sobre la gestión del Conocimiento que desarrollan las PYMES del sector Transporte Público Extraurbano.

Algunas recomendaciones.

Responda con sinceridad cada uno de los ítems planteados

Evite la omisión de las preguntas antes señaladas

La información tendrá un carácter de confidencialidad y se mantendrá en anonimato

Evite la repetición de respuestas La información será utilizada para una investigación y la información no será divulgada.

La investigación tendrá un fin netamente académico

Se estará altamente agradecido por su colaboración

Edita De Nobrega

Guion de la Entrevista.

1.- Cuáles son los principales problemas que se vienen presentando en las pymes del sector transporte?

2.- Cuáles son las experiencias, habilidades, y destrezas, como parte del conocimiento tácito que manejan los miembros de la organización de las pymes del sector transporte en la actualidad?

3.- Puede describir cómo es la cultura organizacional en las pymes del sector transporte?

4.- Cuáles son las rutinas de operaciones diarias o conocimientos explícitos que desempeñan los miembros de las pymes del sector transporte?

5.- Como se lleva a cabo el proceso de Aprendizaje Organizacional en las pymes del sector transporte público?

6.- Cuales son las herramientas tecnológicas que utilizan en la actualidad como apoyo para el desarrollo de las actividades de las pymes del sector transporte público?

7.- Considera usted que para el desarrollo de las pymes del sector transporte es importante el apoyo del sector público?

8.- Cuáles son las estrategias utilizadas por las empresas competidores del sector transporte para captar clientes en el mercado?

9.- Cuales son las políticas orientadas a la captación y rotación del personal en las pymes del sector transporte?

10- Resuma cuáles son las perspectivas de la gestión del conocimiento como fuente de innovación en las pymes del sector transporte? ¿Considera que la misma, es la causante de los problemas internos de las pymes transportistas?

ANEXO B

Categorización.

Categorización	N L	Texto
<p style="text-align: center;">+Los Problemas de las Pymes en sector transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> -Es una realidad -Se ha venido profundizando - Las Pymes están dirigidas por elites o grupos familiares. -Administración rutinaria -Solo se incorpora lo básico de las nuevas tecnologías -No hay selección rigurosa de personal, se incorporan familiares -No cuentan con políticas de incentivos y subsidios -Carece de insumos - Carece de una política global de estado 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>1</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>6</p> <p>1</p> <p>7</p> <p>1</p> <p>8</p> <p>1</p> <p>9</p> <p>2</p> <p>0</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p style="text-align: center;">Informante 4. Gerente</p> <p>Investigador: Buenos días, le voy a realizar una serie de preguntas, a las que por favor me ira contestando a medida en que se vayan realizando, lo más objetivamente posible, la primera pregunta; ¿cuáles considera usted que son los principales problemas que se vienen presentando en las pymes del sector transporte? ¿Cuál es su problemática actual?</p> <p>Entrevistado: Bueno, después de reflexionar y meditar el problema, uno puede partir de la idea de que en realidad <u>existen una serie de problemas que se vienen presentando en las pymes del sector transporte</u> desde hace unos cuantos años, ya que, estos problemas no son nuevos, sino que cada día <u>se han venido profundizando</u>. En este sentido, se pueden mencionar los siguientes:</p> <p>1.- En primer lugar, tenemos el problema de la gerencia, en el cual las pymes están <u>dirigidas en su inmensa mayoría por elites o grupos familiares</u>, los cuales han venido sucediéndose de generación en generación, es decir, son traspasadas, a sus otros familiares para continuar en el negocio, cabe destacar que el modelo de orientación representado, viene dado por una <u>administración rutinaria donde el cambio no está previsto</u> si el negocio genera rentabilidad, en consecuencia, no se reproducirán los cambios respectivos, en pocas palabras, la gerencia en el sector transporte es refractaria a los cambios que presenta en una sociedad moderna; 2.- En segundo lugar, en cuanto a las nuevas tecnologías, no se presentan cambios significativos, para este sector lo único que priva es la ganancia, en donde las nuevas tecnologías se van</p>

<p style="text-align: center;">+El personal desarrolla sus prácticas de manera efectiva -Basadas en la experiencia practica</p>	<p>2 2 2 3 2 4 2 5 2 6 2 7 2 8 2 9 3 0 3 1 3 2 3 3 4 3 5 3 6 3 7 3 8 3 9 4 0 4 1 4 2</p>	<p>incorporando a paso de morrocoy, como vaya viniendo vamos viendo, esto significa, que el aporte que representan las nuevas tecnologías, no es su prioridad, <u>en el trabajo rutinario diario lo que se incorpora es lo básico de las nuevas tecnologías;</u> 3.- Tercero, en cuanto a la captación del personal que labora en esta organizaciones se puede decir, que se <u>van incorporando a ellas los familiares,</u> amigos, conocidos, y en otros casos personas ajenas a la organización, sobre la base de la recomendación y la necesidad, en consecuencia, allí <u>no hay una selección rigurosa del personal</u> que se requiere en la mayoría de los casos, no existe la incorporación de profesionales en las actividades y tareas que se desarrollan, puede decirse, que el personal que está incorporado en las prácticas y rutinas diarias de la organización son personas que tienen un nivel que no supera la segunda etapa de la educación (bachillerato), en una empresa o sector tan importante, el deber ser es que haya un personal capacitado y bien formado pues el sector transporte constituye una herramienta estratégica en la sociedad debido a que tiene que ver con el desplazamiento de los ciudadanos por el resto del país. El transporte no es solo trasladar personas, sino que por el contrario, representa un complejo conjunto de actividades que permiten el desarrollo económico - social, del país;4.- Cuarto, <u>el transporte no cuenta en la actualidad con políticas de incentivos y subsidios;</u> porque este subsidio fue trasladado a la misión transporte en los cuales todos los recursos estaban destinados al desarrollo de una empresa china, que de una u otra forma compite con las empresas del sector transporte del país. Anteriormente, estas empresas de gobierno se denominaban SITSA y las unidades venían de Brasil; 5.- En quinto lugar existe toda una <u>carencia de insumos</u> representados en cauchos, baterías, repuestos, que requieren las unidades para permitir el desarrollo y el traslado de las personas. Aproximadamente, más del 50% de unidades del servicio de transporte está colapsado, por cuanto</p>
--	--	---

<p>+Aprendizaje fruto de la Pericia</p>	<p>6 4 6</p>	<p>aprendidas por sus familiares y de personas conectoras del manejo del negocio.</p>
<p>+ Las practicas tecnológicas resumidas al uso de computadoras -Herramientas eléctricas para unidades.</p>	<p>5 6 6 6 7 6 8 6 9 7 0 7 1 7 2 7 3 7 4 7 5 7 6 7 7 8 7 9 0 8 1 2 8 3 8 4</p>	<p>Investigador:¿Podría describirme como es la cultura organizacional en las pymes del sector transporte? Sobre todo, ¿en la empresa donde trabaja?, que reflejan? Entrevistado: Bueno, puedo decirle, en este aspecto, existe un clima organizacional relativamente aceptable, es decir, que los miembros que forman parte de las empresas mantienen unas relaciones normales y llevaderas que permiten el libre desenvolvimiento y funcionamiento de la organización. En algunas oportunidades, producto de la incertidumbre, se pueden presentar problemas entre algunos miembros de la organización, los cuales son superables a la brevedad posible. En términos generales, <u>el clima del sector transporte es altamente normal en el desempeño de sus funciones y tareas.</u></p>
<p>+El Estado encargado de garantizar el curso del sector -En la práctica esto no se cumple</p>	<p>4 7 5 7 6 7 7 8 7 9 0 8 1 2 8 3 8 4</p>	<p>Investigador: de acuerdo con su experiencia, ¿cuáles son las rutinas de operaciones diarias que realizan los integrantes de las pymes del sector transporte? Entrevistado: ¡Entre Risas!, <u>no hay mucho que contar.</u> De acuerdo con lo que me ha tocado vivir en este ramo....Entre las prácticas generales están: 1.- <u>venta de boletos</u>, 2.- <u>traslado de personas</u>, 3.- <u>prestación de un servicio de calidad</u>, 4.- <u>mantenimiento de las unidades al tiempo estipulado</u>, 5.- <u>los procesos internos administrativos</u>; 6.- <u>tener al día la nómina del personal</u>, así como lo pertinente a la contabilidad, 7.- <u>velar porque las unidades estén en óptimas condiciones</u>, entre otras.</p>
<p>+Las empresas competidoras utilizan estrategias como ventajas competitivas -mantener unidades en buen estado -Publicidad atractiva -Cambios de uniforme -Limpieza</p>	<p>7 8 9 0 8 1 2 8 3 8 4</p>	<p>Investigador: ¿ok, y como se lleva a cabo el proceso de Aprendizaje Organizacional en las Pymes del sector transporte público Extraurbano de personas? ¿Existe espacio para el aprendizaje? Entrevistado:Tocan la puerta..... Interrumpen por un momento.....Eheeeee!.....bien, en donde íbamos, caramba, disculpe usted, perdí el hilo,</p>
<p>+La captación de personal de generación</p>	<p>4</p>	<p></p>

<p>en generación entre familiares</p>	<p>8 5</p>	<p>de la conversación..... me puede repetir la pregunta..... Investigador: si claro, cómo</p>
<p>-La rotación es casi nula</p>	<p>8</p>	<p>no?..... vamos a verrr,cómo se lleva a cabo</p>
<p></p>	<p>6</p>	<p>el proceso de Aprendizaje Organizacional en las</p>
<p>+La perspectiva del</p>	<p>8</p>	<p>pymes del sector transporte público?</p>
<p>conocimiento como</p>	<p>7</p>	<p>Entrevistado: Hace una mueca, moviendo la</p>
<p>fuelle de innovación</p>	<p>8</p>	<p>cabeza y ... mmmm!...puede decirse que el</p>
<p>es casi nula. La</p>	<p>8</p>	<p><u>aprendizaje se da fruto de la pericia o experiencia,</u></p>
<p>Gestión del</p>	<p>8</p>	<p><u>de la transmisión de conocimientos por parte de</u></p>
<p>Conocimiento</p>	<p>9</p>	<p><u>personas que tengan mayor experiencia en la</u></p>
<p>responsable de los</p>	<p>9</p>	<p><u>organización.</u>Se trata de un aprendizaje sumamente</p>
<p>problemas internos de</p>	<p>0</p>	<p>sencillo que no requiere de mucha complejidad.</p>
<p>las Pymes del</p>	<p>9</p>	<p>Investigador: ¿La tecnología juega un papel</p>
<p>Transporte.</p>	<p>1</p>	<p>fundamental en toda empresa, ¿cuáles son las</p>
	<p>9</p>	<p>herramientas tecnológicas que utilizan en la</p>
	<p>2</p>	<p>actualidad como apoyo para el desarrollo de las</p>
	<p>9</p>	<p>tareas de las pymes del sector transporte</p>
	<p>3</p>	<p>público?</p>
	<p>9</p>	<p>Entrevistado: Las prácticas tecnológicas están</p>
	<p>4</p>	<p><u>resumidas al uso de la computadora para llevar los</u></p>
	<p>9</p>	<p><u>sistemas de inventarios, internet para búsqueda de</u></p>
	<p>4</p>	<p><u>repuestos nacionales e internacionales, el uso del</u></p>
	<p>9</p>	<p><u>email y la publicidad, ventas de boletos por</u></p>
	<p>6</p>	<p><u>internet, además, de copiadoras, teléfonos</u></p>
	<p>9</p>	<p><u>inalámbricos, fax y otros equipos. También</u></p>
	<p>7</p>	<p><u>tecnología de punta, pero para el caso</u></p>
	<p>9</p>	<p><u>herramientas eléctricas para el mantenimiento de</u></p>
	<p>8</p>	<p><u>las unidades del sector.</u></p>
	<p>9</p>	<p>Investigador: continuamos con las</p>
	<p>9</p>	<p>preguntas... ¿Considera usted que para el</p>
	<p>1</p>	<p>desarrollo de las pymes del sector transporte, es</p>
	<p>00</p>	<p>importante el apoyo del sector público? El</p>
	<p>1</p>	<p>gobierno puede ayudarlos en sus operaciones, es</p>
	<p>01</p>	<p>importante que intervenga, lo ha hecho, ¿qué</p>
	<p>1</p>	<p>opina?</p>
	<p>02</p>	<p>Entrevistado:Por supuesto, <u>el estado es el</u></p>
	<p>1</p>	<p><u>encargado de garantizar el curso de este sector</u></p>
	<p>03</p>	<p><u>para el traslado de las personas de un lugar a otro,</u></p>
	<p>1</p>	<p><u>¡aunque en la práctica este NO! se cumpla.</u></p>
	<p>04</p>	<p>Investigador: ¿Es todo? Entrevistado: si ...no</p>
	<p>1</p>	<p><u>existe apoyo, aunque se considere c lave para todas</u></p>
	<p>05</p>	<p><u>las operaciones de la empresa por ser esta una</u></p>

	1	<u>empresa destinada a cubrir necesidades básicas.</u>
	06	Investigador: Ahora bien, ¿cuáles son las
	1	estrategias utilizadas por ustedes y las empresas
	07	competidores del sector transporte para captar
	1	clientes en los nichos de mercado atacado?
	08	Entrevistado: <u>Las empresas competidoras del</u>
	1	<u>sector utilizan algunas estrategias como ventajas</u>
	09	<u>competitivas, entre ellas: mantener las unidades en</u>
	1	<u>buen estado, aunque no sean nuevas de paquete.</u>
	10	<u>Realizar publicidad atractiva</u> de la empresa
	1	ofreciendo paquetes promocionales para épocas de
	11	zafra en el año, entendiéndose por zafra a las
	1	épocas de vacaciones decembrinas, carnavales,
	12	semana santa y vacaciones escolares. <u>Cambios de</u>
	1	<u>uniforme</u> a los choferes y colectores. <u>Limpieza de</u>
	13	talleres. Y recintos de venta de boleterías.
	1	Investigador: ¿y las políticas orientadas a la
	14	captación y rotación del personal en las pymes
	1	del sector transporte, como son? ¿Se cumplen?
	15	Entrevistado: <u>La captación de personal</u> es a
	1	través de la recomendación de familiares y
	16	y los puestos trabajo son <u>de generac</u>
	1	<u>generación entre familiares. La rotación de</u>
	17	<u>personal, es casi nula</u> , al menos que se trate de los
	1	choferes y conductores que puedan robar en los
	18	andenes e ingreso de pasajeros por viaje.
	1	Investigador: ¿Finalmente, poseen algún tipo
	19	de perspectivas con respecto a la gestión del
	1	conocimiento como fuente de innovación en las
	20	pymes del sector transporte? ¿Considera que la
	1	misma, es la causante de los problemas internos
	21	de las pymes transportistas?
	1	Entrevistado: <u>se detiene a dar unas</u>
	22	<u>instrucciones a la secretaria, y sigue...la</u>
	1	<u>perspectiva del conocimiento como fuente de</u>
	23	<u>innovación es casi nula</u> , debido a que no hay
	1	incentivos de inversión por parte del estado y
	24	además la crisis fuerte económica que vive el país,
	1	no les permite a las empresas invertir en nuevas
	25	opciones de trabajo, aguas arriba o aguas abajo. Por
	1	otro lado, considero que la <u>Gestión de</u>
	26	<u>Conocimientos</u> es la responsable de los

	1	<u>problemas que se dan en las empresas del</u>
	27	<u>transporte</u> , puesto que, si se contara con los
	1	conocimientos profesionales necesarios, se pudiera
	28	mejorar la posición de la empresa en el mercado y
	1	frente a sus competidores, pese a las variables del
	29	entorno, las cuales no pueden ser manipuladas por
	1	las empresas, sino por el estado; además, <u>el</u>
	30	<u>conocimiento que se aplica es en base a la</u>
	1	<u>experiencia</u> , por eso estas pymes se ven afectadas,
	31	y esto <u>se nota en la carencia de una cultura</u>
	1	<u>apropiada, nuevas tecnologías, estrategias asertivas,</u>
	32	<u>e innovación creativa,pese a los esfuerzos y</u>
	1	<u>emprendimiento de los propietarios</u> que están
	33	volcados hacia el sector y la empresa.
	1	
	34	
	1	
	35	
	1	
	36	
	1	
	37	
	1	
	38	
	1	
	39	
	1	
	40	
	1	
	41	
	1	
	42	
	1	
	43	
	1	
	44	
	1	
	45	
	1	
	46	
	1	
	47	

	1	
	48	
	1	
	49	
	1	
	50	
	1	
	51	
	1	
	52	
	1	
	53	
	1	
	54	
	1	
	55	
	1	
	56	
	1	
	57	
	1	
	58	
	1	
	59	
	1	
	60	
	1	
	61	
	1	
	62	
	1	
	63	
	1	
	64	
	1	
	65	
	1	
	66	
	1	
	67	
	1	
	68	

	1	
	69	
	1	
	70	
	1	
	71	
	1	
	72	
	1	
	73	
	1	
	74	
	1	
	75	
	1	
	76	
	1	
	77	
	1	
	78	
	1	
	79	
	1	
	80	
	1	
	81	
	1	
	82	
	1	
	83	
	1	
	84	
	1	
	85	
	1	
	86	
	1	
	87	
	1	
	88	
	1	
	89	

	1	
	90	
	1	
	91	
	1	
	92	
	1	
	93	
	1	
	94	
	1	
	95	
	1	
	96	
	1	
	97	
	1	
	98	
	1	
	99	
	2	
	00	
	2	
	01	
	2	
	02	
	2	
	03	
	2	
	04	
	2	
	05	
	2	
	06	
	2	
	07	
	2	
	08	
	2	
	09	
	2	
	10	

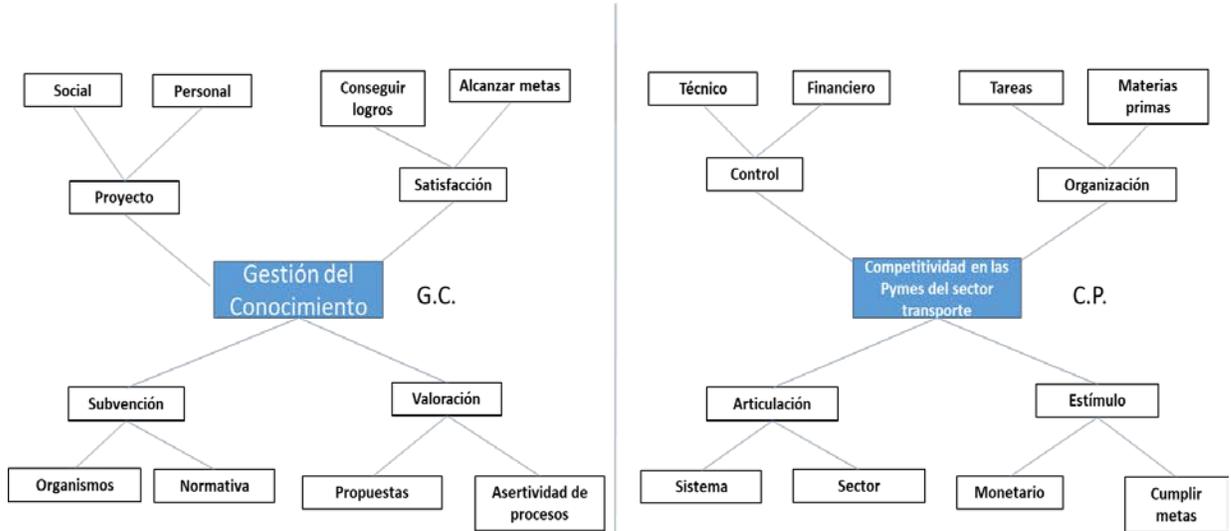
	2	
	100	
	2	
	12	
	2	
	13	
	2	
	14	
	2	
	15	
	2	
	16	
	2	
	17	
	2	
	18	
	2	
	19	
	2	
	20	
	2	
	21	
	2	
	22	
	2	
	23	
	2	
	24	
	2	
	25	
	2	
	26	
	2	
	27	
	2	
	28	
	2	
	29	

ANEXO C

Cartas Asociativas.

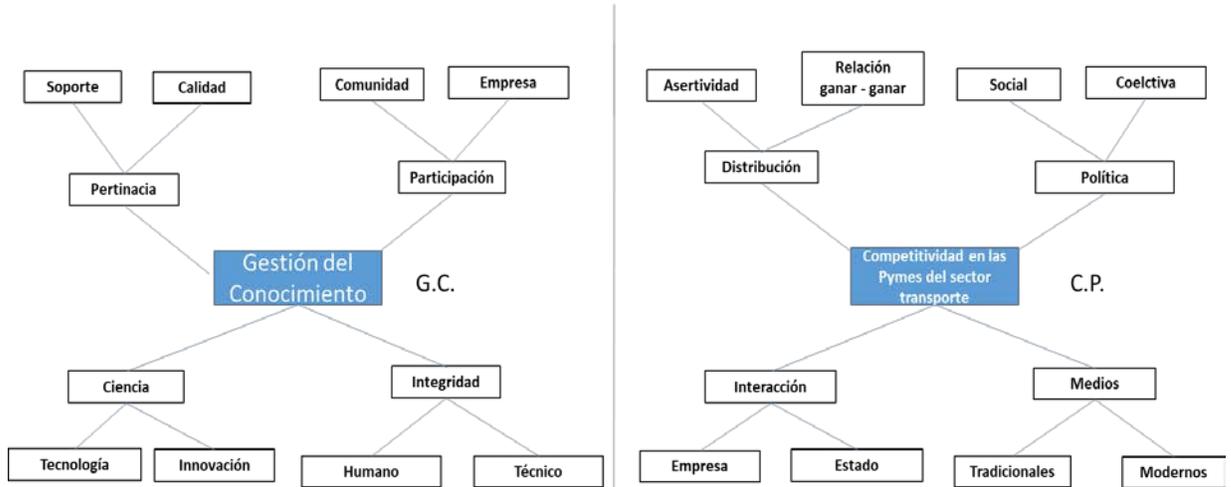
Cartas Asociativas / Matriz Relacional

Informante 1: Propietario



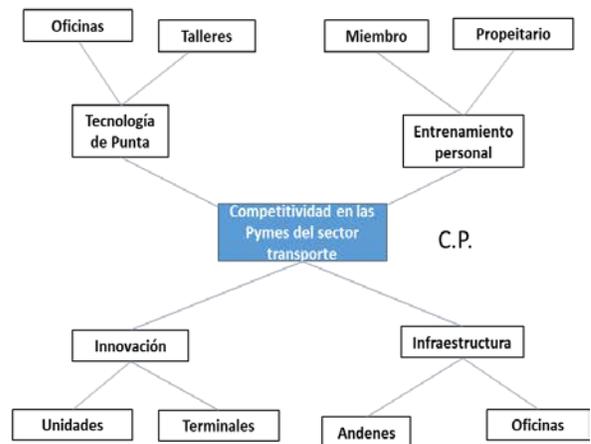
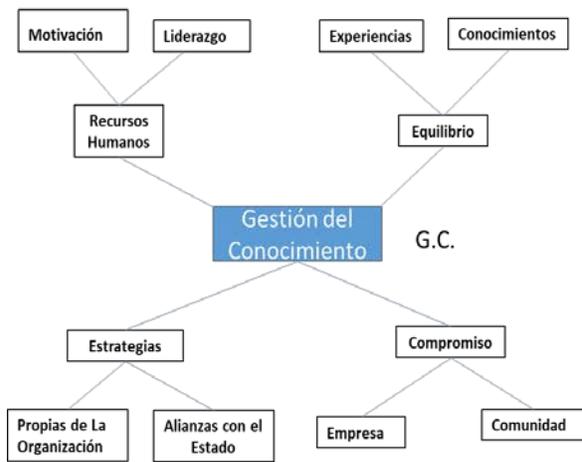
Cartas Asociativas / Matriz Relacional

Informante 2: Propietario



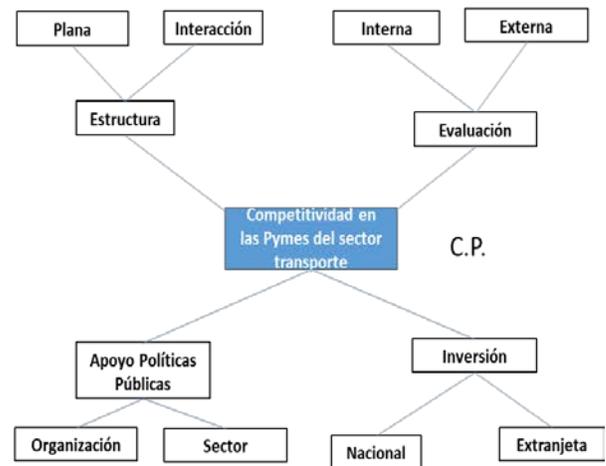
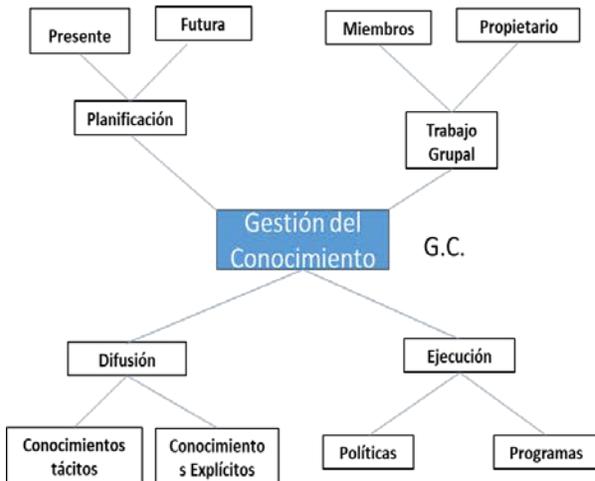
Cartas Asociativas / Matriz Relacional

Informante 3: Gerente



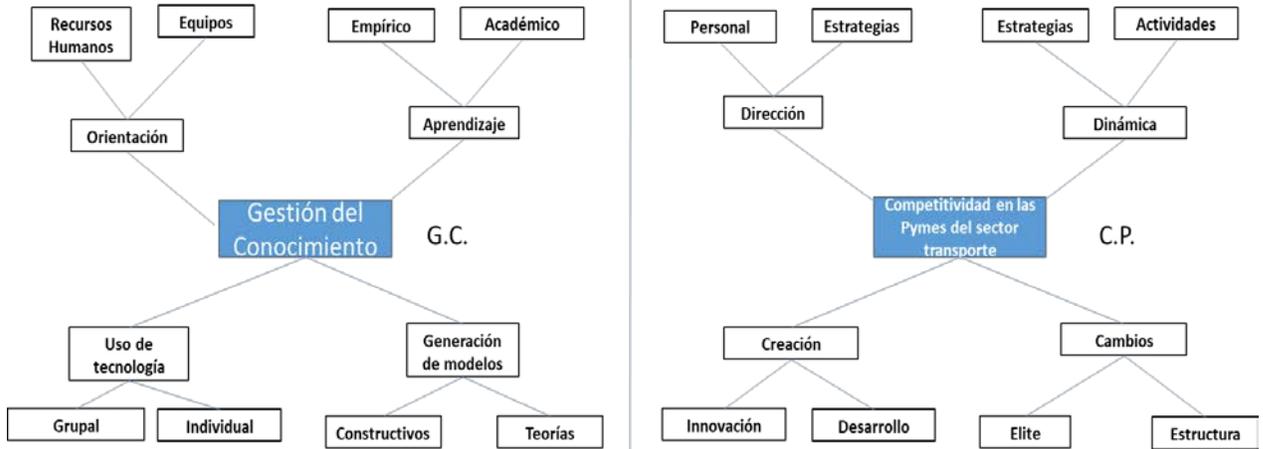
Cartas Asociativas / Matriz Relacional

Informante 4: Gerente



Cartas Asociativas / Matriz Relacional

Informante 5: Supervisor



Cartas Asociativas / Matriz Relacional

Informante 6: Supervisor

