

MAE0062  
2016  
ep. 1

1323977

**ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS ESPACIOS  
ORGANIZACIONALES ORIENTADOS A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE  
SERVICIO EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**

Rosana Matera Clemow  
Irma Ojeda Pérez

Asesor  
José María Mendoza

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN  
BARRANQUILLA  
2016



Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Coordinación de investigación

---

Jurado

---

Jurado

## **DEDICATORIA**

A Dios, por la oportunidad que nos dio de culminar esta experiencia

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestra familia y amigos por su paciencia, amor y apoyo incondicional.

A las pymes del sector servicio que muy generosamente nos apoyaron con la información brindada para el trabajo de investigación.

A los docentes que aportaron conocimientos en el proceso de aprendizaje.

## **RESUMEN**

Las interacciones periódicas entre los individuos deben desarrollarse en un espacio que permita la realización de los ciclos de trabajo que constituyen el objeto de la organización. Los espacios se establecen en las organizaciones con el fin de asegurar la frecuencia que se necesita para llevar a cabo las actividades de los procesos, buscando la interacción de cada área de trabajo con el fin de lograr los objetivos de las empresas.

El objetivo de la investigación es formular una estrategia que fortalezca la dinámica en los espacios organizacionales al interior de las pymes del sector servicios en Barranquilla para incrementar su competitividad en el mercado; en el desarrollo de éste objetivo se utilizó una investigación de tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo constituida por 80 pequeñas y medianas empresas del sector servicio. Los resultados muestran que las pymes potencializan las capacidades de infraestructura para poder competir en un entorno tan complejo, y deberán dinamizar y combinar los recursos y capacidades con las que disponen, adaptándolas a sus estructuras y procesos siempre desde la particularidad de cada negocio.

## ABSTRACT

Periodic interactions between individuals should be developed in a space that allows the realization of the cycles of work that constitute the object of the organization. Those spaces are established in the organizations to ensure the frequency needed to carry out the activities of the process looking for the interaction of each area of work to achieve the objectives of the companies.

The objective of the research is formulate a strategy that strengthen the dynamic in organizational spaces to the interior of the Pym's in the service sector in the city Barranquilla to increase its competitiveness in the market, for development of this objective used a research of type descriptive with an approach to quantitative. Sample it consisted of 80 small and medium-sized companies in the service sector. Those results show that the PYMES founded the capabilities of Infrastructure. Concluded that PYMES to compete in a complex environment must boost and combine the resources and capabilities that are adapting them to their structures and processes always from the particularity of each business.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION .....	12
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1. Problema de Investigación .....	15
1.1. Descripción del problema .....	15
1.1.1. Formulación del Problema de investigación.....	19
1.1.2 Formulación general del problema .....	19
1.1.3. Sistematización del problema .....	20
1.2. Objetivos.....	21
1.2.1. Objetivo General .....	21
1.2.2. Objetivos Específicos.....	21
1.3. Justificación de la Investigación .....	22
1.3.1. Justificación Metodológica .....	22
1.3.2. Justificación Práctica .....	22
1.3.3. Justificación Teórica .....	23
1.4. Alcance y limitaciones del proyecto .....	24
CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL .....	25
2. Marco Teórico.....	25
2.1. Competitividad.....	25
2.1.1. Indicadores de Competitividad .....	28
2.1.2. Plan Nacional de Desarrollo 2014 .....	30
2.1.3. Ventajas Competitivas .....	31
2.2. Estrategias Organizacionales .....	32
2.2.1. Tipos de estrategias.....	34
2.3. Cadena de valor.....	37
2.4. Espacios organizacionales .....	40
2.4.1. Tipos de espacios y sus dimensiones .....	42
2.4.2. Dinámica de los espacios organizacionales .....	46
2.4.3. Cómo funcionan o relacionan las dimensiones de los espacios.....	49
2.4.4. Nuevas dinámicas de espacios organizacionales .....	50
2.5. Clima Organizacional .....	53
2.6. Gestión Organizacional.....	56
2.7. Capacidades Dinámicas .....	59

2.7.1. Tipos de capacidades dinámicas .....	63
2.8. Marco Conceptual .....	64
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLOGICO .....	66
3. Metodología de la Investigación .....	66
3.1. Tipo de investigación .....	66
3.2. Operacionalización de Variables .....	68
3.3. Método .....	71
3.4 Técnicas de Recolección .....	71
3.4.1. Fuentes Primarias .....	71
3.4.2. Fuentes Secundarias .....	71
3.5. Fases de la investigación .....	71
3.6. Método y Tipo de Muestreo .....	72
3.7 Garantía de Calidad .....	72
CAPÍTULO IV. INFORME DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	73
4.1. Descripción de Resultados .....	73
4.2. Análisis e Interpretación de Resultados .....	107
4.2.1. Dimensión Físico – Tecnológica .....	107
4.2.2. Dimensión Estructural .....	110
4.2.3. Dimensión Humana .....	114
4.2.4. Dimensión relación con el sector externo .....	116
5. Estrategia para el Fortalecimiento de los espacios organizacionales en las pymes. ....	119
5.2 Estrategias de Comunidades del Conocimiento .....	121
5.3 Estrategias para el Fortalecimiento de Espacios Grupales .....	123
5.3.1. Comités Gerenciales .....	123
6. Conclusión .....	126
REFERENCIAS .....	128

## INDICE DE TABLA

Tabla 1. Las instalaciones físicas de la empresa son apropiadas para desarrollar las actividades de carácter colectivo .....	74
Tabla 2. Estadística. Las instalaciones físicas de la empresa son apropiadas para desarrollar las actividades de carácter colectivo .....	74
Tabla 3.La Empresa tiene diseñado una página web para información tanto interna como externa .....	75
Tabla 4.Estadística. La Empresa tiene diseñado una página web para información tanto interna como externa .....	76
Tabla 5.La empresa utiliza la plataforma tecnológica para trabajos colaborativos .....	77
Tabla 6. Estadística. La empresa utiliza la plataforma tecnológica para trabajos colaborativos....	77
Tabla 7.La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para su funcionamiento operativo .	78
Tabla 8. Estadística. La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para su funcionamiento operativo .....	79
Tabla 9. La distribución de los espacios de trabajo es funcional .....	80
Tabla 10. Estadística. La distribución de los espacios de trabajo es funcional .....	80
Tabla 11.Existen espacios físicos para el trabajo cooperativo y colaborativo.....	81
Tabla 12. Estadística. Existen espacios físicos para el trabajo cooperativo y colaborativo .....	81
Tabla 13. La Empresa utiliza de una forma efectiva los recursos disponibles (humanos, técnicos tecnológicos, etc.) .....	82
Tabla 14. Estadística. La Empresa utiliza de una forma efectiva los recursos disponibles (humanos, técnicos tecnológicos, etc.) .....	83
Tabla 15. Las dependencias están alineadas unas con otras para cumplir el objetivo general de la organización.....	84
Tabla 16. Estadística. Las dependencias están alineadas unas con otras para cumplir el objetivo general de la organización .....	84
Tabla 17. Existen comités a nivel gerencial donde se expongan, discutan y validen nuevas ideas	85
Tabla 18. Estadística. Existen comités a nivel gerencial donde se expongan, discutan y validen nuevas ideas .....	86
Tabla 19. Existen grupos primarios donde participe el personal con el fin de desarrollar el área respectiva .....	87
Tabla 20. Estadística. Existen grupos primarios donde participe el personal con el fin de desarrollar el área respectiva.....	87
Tabla 21. La delegación de funciones facilita el trabajo en equipo .....	88
Tabla 22. Estadística. Los directivos cuentan con amplia autoridad para tomar decisiones .....	89
Tabla 23. Los directivos cuentan con amplia autoridad para tomar decisiones.....	90
Tabla 24. Estadística. La delegación de funciones facilita el trabajo en equipo .....	90
Tabla 25. Los equipos de trabajo tienen autonomía para desarrollar sus proyectos.....	91
Tabla 26. Estadística. Los equipos de trabajo tienen autonomía para desarrollar sus proyectos ..	91
Tabla 27. Los equipos de trabajo tienen un alto grado de participación en la toma de decisiones	92
Tabla 28. Estadística. Los equipos de trabajo tienen un alto grado de participación en la toma de decisiones.....	93
Tabla 29. Los empleados tienen iniciativa para resolver situaciones novedosas en sus áreas de trabajo .....	94

Tabla 30. Estadística. Los empleados tienen iniciativa para resolver situaciones novedosas en sus áreas de trabajo .....	94
Tabla 31. Las relaciones de trabajo entre directivos y los niveles operativos son flexibles y abiertas .....	95
Tabla 32. Estadística. Las relaciones de trabajo entre directivos y los niveles operativos son flexibles y abiertas .....	96
Tabla 33. El ambiente de trabajo dentro de la organización retiene a los colaboradores .....	97
Tabla 34. Estadística. El ambiente de trabajo dentro de la organización retiene a los colaboradores .....	97
Tabla 35. Los empleados de las diferentes áreas se interesan por recibir formación y actualización de parte de la empresa.....	98
Tabla 36. Estadística. Los empleados de las diferentes áreas se interesan por recibir formación y actualización de parte de la empresa.....	98
Tabla 37. El conocimiento y experiencias son conocidos por todos los colaboradores de la organización.....	99
Tabla 38. Estadística. El conocimiento y experiencias son conocidos por todos los colaboradores de la organización .....	100
Tabla 39. Los cambios de la empresa responden a los requerimientos de su entorno.....	101
Tabla 40. Estadística. Los cambios de la empresa responden a los requerimientos de su entorno .....	101
Tabla 41. La empresa cuenta con redes intraorganizacionales que facilitan la comunicación interna. ....	102
Tabla 42. Estadística. La empresa cuenta con redes intraorganizacionales que facilitan la comunicación interna .....	102
Tabla 43. La empresa cuenta con redes interorganizacionales que facilitan la comunicación externa.....	103
Tabla 44. Estadística. La empresa cuenta con redes interorganizacionales que facilitan la comunicación externa .....	104
Tabla 45. La empresa pertenece a asociaciones a nivel regional.....	105
Tabla 46. Estadística. La empresa pertenece a asociaciones a nivel regional .....	105
Tabla 47. La empresa participa en su clúster a nivel regional .....	106
Tabla 48. Estadística. La empresa participa en su clúster a nivel regional.....	107
Tabla 49. Resumen de resultados Dimensión Físico - Tecnológico .....	110
Tabla 50. Resumen de Resultado Dimensión Estructural.....	113
Tabla 51. Resumen de Resultados Dimensión Humana .....	116
Tabla 52. Resumen de resultados dimensión relación con el sector externo.....	118

## TABLA DE FIGURAS

Figuras 1. Las Instalaciones físicas de la empresa son apropiadas para desarrollar las actividades de carácter colectivo .....	73
Figuras 2. La Empresa tiene diseñado una página web para información tanto interna como externa.....	75
Figuras 3. La Empresa utiliza la plataforma tecnológica para trabajos colaborativos.....	76
Figuras 4. La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para su funcionamiento operativo. ....	78
Figuras 5. La distribución de los espacios de trabajo es funcional .....	79
Figuras 6. Existen espacios físicos para el trabajo cooperativo y colaborativo.....	81
Figuras 7. La Empresa utiliza de una forma efectiva los recursos disponibles (humanos, técnicos tecnológicos, etc.) .....	82
Figuras 8. Las Dependencias están alineadas unas con otras para cumplir el objetivo general de la organización.....	83
Figuras 9. Existen comités a nivel gerencial donde se expongan, discutan y validen nuevas ideas .....	85
Figuras 10. La delegación de funciones facilita el trabajo en equipo .....	88
Figuras 11. Los directivos cuentan con amplia autoridad para tomar decisiones.....	89
Figuras 12. Los equipos de trabajo tienen autonomía para desarrollar sus proyectos.....	91
Figuras 13. Los equipos de trabajo tienen un alto grado de participación en la toma de decisiones .....	92
Figuras 14. Los empleados tienen iniciativa para resolver situaciones novedosas en sus áreas de trabajo .....	93
Figuras 15. Las relaciones de trabajo entre directivos y los niveles operativos son flexibles y abiertas .....	95
Figuras 16. El ambiente de trabajo dentro de la organización retiene a los colaboradores .....	96
Figuras 17. Los empleados de las diferentes áreas se interesan por recibir formación y actualización de parte de la empresa.....	98
Figuras 18. El conocimiento y experiencias son conocidos por todos los colaboradores de la organización.....	99
Figuras 19. Los cambios de la empresa responden a los requerimientos de su entorno.....	100
Figuras 20. La empresa cuenta con redes intraorganizacionales que facilitan la comunicación interna .....	102
Figuras 21. La empresa cuenta con redes interorganizacionales que facilitan la comunicación externa.....	103
Figuras 22. La empresa pertenece a asociaciones a nivel regional.....	104
Figuras 23. La empresa participa en su clúster a nivel regional .....	106

## **INTRODUCCION**

Los espacios se establecen en las organizaciones con el fin de asegurar la frecuencia que se necesita para llevar a cabo las actividades de los procesos buscando la interacción de cada área de trabajo con el fin de lograr los objetivos de las empresas. El espacio condiciona y establece la percepción de la presencia del otro, es por ello que el espacio organizacional se relaciona con el intento de superar la discontinuidad en sus operaciones y la disociación entre sus integrantes. Las interacciones periódicas entre los individuos deben desarrollarse en un espacio que permita la realización de los ciclos de trabajo que constituyen el objeto de la organización.

El espacio facilita o dificulta el desarrollo sincrónico de los ciclos organizacionales, es por esto que el espacio tiene como papel fundamental la demarcación de límites. La dinámica actual del entorno laboral a nivel mundial ha traspasado los límites de interconexión, propiciándose con esto la creación de nuevos espacios tanto físicos como cognitivos, interna como externamente para las organizaciones.

Esta extensión de relacionamiento ha generado nuevos retos actualmente en las organizaciones de manera que han tenido que reformar algunos procedimientos, estructuras y conocimientos para adaptarlos a las nuevas formas de interacción basadas en el manejo de la información, tecnología e innovación las cuales les permitan su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Las pymes en Colombia desarrollan un papel importante en la economía, los avances tecnológicos y las redes de comunicación son oportunidades ventajosas para estas organizaciones, siendo herramientas a través del cual las empresas intentan adaptarse y responder a las exigencias actuales del mercado. La información para estas organizaciones debe tener en cuenta cada aspecto en los cuales las pymes necesitan apoyo para aumentar sus niveles de productividad y competitividad de tal forma que puedan hacer frente a la competencia internacional.

En el País las pymes representan aproximadamente el 40 por ciento del PIB (Producto Interno Bruto), lo cual muestra la importancia que tienen estas organizaciones para buscar la estabilidad de la producción de las mismas y consolidar su presencia en el territorio nacional. De esta forma es, como el Gobierno Nacional viene apoyando las pymes, con el fin que utilicen óptimamente los recursos y los medios necesarios para su desarrollo y crecimiento a nivel competitivo; estas organizaciones pueden aprovechar todos los espacios y avances tecnológicos disponibles tanto internos como externos, y de esta manera perfeccionar todos los recursos fundamentales en los procesos productivos.

Estas organizaciones han sido estudiadas por diferentes organismos mundiales tales como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Muchas de las actividades realizadas por dichos organismos, en los últimos años, han estado destinadas a generar mecanismos para aumentar la competitividad de las pymes en el mundo, entendiendo que el aparato productivo y la generación de empleo depende en muchos países de la organización que tengan estas empresas y el apoyo que los gobiernos les brinden.

El presente trabajo de investigación se realizó con el fin de fortalecer los espacios organizacionales con los que cuentan las pymes de servicio de la ciudad de Barranquilla, en pos de ser más competitivas. Este objetivo pretende dar respuesta a las nuevas exigencias del mercado en las que participan estas organizaciones, las cuales se fundamentan en el fortalecimiento del recurso humano, a través de la formación y participación de los espacios, donde se generen la creatividad e innovación de productos y/o servicios, buscando incrementar la productividad, y por lo tanto la competitividad de las mismas, y de esta manera una vez fortalecida las organizaciones internamente, se pueda compartir con las demás empresas del sector, formando asociaciones y clúster, fundamentales en el crecimiento de las empresas.

La investigación se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo encontrarán la descripción del problema actual de las pymes, la cual permitió la formulación de los objetivos propuestos para la investigación y su respectiva justificación. En el segundo capítulo se presenta los componentes teóricos en los que se sustenta la temática a desarrollar. El capítulo tres muestra la metodología a utilizar para el desarrollo de la investigación, la población objeto del estudio y el instrumento utilizado para recopilar la información. Capítulo cuatro, se presentan los resultados ordenados por las dimensiones físico – tecnológicas, estructural, humano y la relación con el sector externo, sin embargo, para llevar a cabo cualquier estrategia a plantear debemos iniciar con identificar los espacios organizacionales y su articulación en las pymes de servicio, para que esto nos lleve a realizar un análisis del efecto que tienen estos espacios en los resultados del buen funcionamiento de las organizaciones, con lo que podremos diseñar una estrategia que desarrolle la dinámica de los espacios organizacionales al interior de las pymes y les permita ser más competitivas en el mercado.

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1. Problema de Investigación**

#### **1.1. Descripción del problema**

En las últimas dos décadas se han venido presentando a nivel mundial profundas transformaciones caracterizadas por la inclusión de una economía globalizada que ha traspasado los límites espaciales de manera inesperada, la cual se ha venido expresando en la dinámica comercial y tecnológica desarrollada por los diferentes tipos de organizaciones a través de una mayor interconexión de los espacios organizacionales constituidos dentro de las mismas. De igual forma y como producto de la globalización también se ha venido generando cambios en los sistemas de producción utilizados por las organizaciones, debido al surgimiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las cuales se han convertido en un verdadero reto para éstas, sea cual sea su tamaño y actividad económica. Otro aspecto de gran importancia es el hecho de que hoy las organizaciones se encuentran inmersas en una sociedad basada en el conocimiento las cuales se organizan y dinamizan en torno de la producción, distribución y uso de conocimiento e información. Tal situación lleva a que la innovación se convierta en un factor determinante en el desempeño económico y la competitividad de las mismas.

Todos estos factores mencionados anteriormente han producido cambios en los escenarios competitivos de las organizaciones en todos los sectores económicos, no siendo la excepción las

pymes, tanto en los países desarrollados como en los que están en vía de desarrollo. De ahí que hoy sea una pretensión para este tipo de organizaciones el diseño de estructuras cada vez más flexibles e innovadoras que les permitan responder a la nueva dinámica del entorno globalizado y cambiante, ya que solo así podrán sostenerse competitivas en el nuevo mercado; pero el cumplimiento de este acometido no sólo se logra con la inclusión de nuevas y modernas tecnologías de información y comunicación, se requiere del diseño de estrategias que dinamicen los espacios tangibles e intangibles que interactúan dentro de la organización, adaptándolas a las nuevas formas de organización de manera que sirvan como un marco de acción que potencialice dichos factores, transformándolos en oportunidades que finalmente sean traducidas en ventajas competitivas.

Al igual que en otros países, Colombia, se ha visto afectada por la nueva dinámica del sistema globalizado, de ahí que los sectores económicos estén sufriendo cambios radicales en su funcionamiento, esto se refleja en la inclusión y crecimiento de nuevos sectores económicos, tal es el caso del aumento y crecimiento de las pymes que al igual que en otros países desarrollados han impulsado el desarrollo de la economía. Para el año 2013 las pymes de servicio identificaron como sus principales problemas la competencia, la falta de demanda y por último en mayor proporción los altos impuestos. Basadas en la problemáticas reconocidas por las pymes en ese año, el plan de mejoramiento para el 2014 de las pymes de servicio se enfocó en la obtención de certificaciones de calidad y la capacitación del personal en un porcentaje menor el lanzamiento de nuevos productos. Siendo actividades muy poco fortalecidas, las políticas de responsabilidad social, certificación ambiental y ampliar sus mercados dentro y fuera de Colombia. Con respecto al desarrollo empresarial de las pymes de servicios, se pudo detectar que un 29 % de estas

organizaciones han recibido apoyo de parte de entidades públicas, privadas y mixtas, y el mayor impacto que han tenido las pymes que han recibido este beneficio ha sido en el aumento de ventas y en los indicadores de productividad, así como en la adquisición de nuevas tecnologías y conocimientos; ANIF (2014). También se hace evidente que al igual que los demás sectores económicos las pymes han experimentado los nuevos retos de los mercados globales tales como la inclusión del trabajo humano basado en operaciones abstractas tanto al interior como al exterior de las organizaciones ya sea de manera simultánea en algunos casos o de manera alterna en otros; la necesidad cada vez mayor de aprendizaje y flexibilidad que de manera diferente afectan a las organizaciones en nuestros días, las cuales han influido en la utilización de nuevos estilos gerenciales, así también la adaptación de sistemas de calidad, jurídicos y legales que normalicen sus relaciones. Empero muchas de las pymes venían con una dinámica tradicional de organización basadas en el modelo de organización clásico el cual de manera rápida ha quedado inoperante totalmente en algunas, de acuerdo a sus particularidades y en otras se ha vuelto insuficiente para dar respuesta a los nuevos retos propuestos. Es así como al interior de estas organizaciones se han venido produciendo cambios relevantes en la dinámica de sus espacios los cuales han sido transformados o adaptados al nuevo sistema de organizaciones cada vez más complejas. De ahí que hoy las pymes en Colombia en busca de ser sostenibles y competitivas, están interesadas cada vez más en redefinir los espacios existentes y en otros casos les ha tocado construir nuevos espacios organizacionales que les permitan responder a los requerimientos actuales del entorno; pero para lograr la competitividad en el mercado, las pymes deberán diseñar estrategias que fortalezcan la articulación de estos espacios, teniendo en cuenta el conocimiento como un elemento dinamizador del desarrollo empresarial de las pymes. La situación planteada nos permite formular la siguiente pregunta, problema objeto de la investigación: ¿Cuál es la

estrategia que fortalecerá la dinámica en los espacios organizacionales al interior de la pymes del sector de servicios en Barranquilla para incrementar su competitividad en el mercado?

### **1.1.1. Formulación del Problema de investigación**

#### **1.1.2 Formulación general del problema**

¿Cuál es la estrategia que fortalecerá la dinámica en los espacios organizacionales al interior de la pymes del sector servicios en Barranquilla para incrementar su competitividad en el mercado Globalizado?

### **1.1.3. Sistematización del problema**

¿Cómo se articulan los espacios organizacionales materiales y abstractos de las pymes en la ciudad de Barranquilla?

¿Qué impactos producen los espacios organizacionales en los resultados de estas organizaciones?

¿Qué estrategia permitirá el desarrollo en la dinámica de los espacios organizacionales en las pymes en la ciudad de Barranquilla?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar una estrategia que fortalezca la dinámica de los espacios organizacionales internos orientada a la competitividad de las pymes de servicios en la ciudad de Barranquilla.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Identificar los espacios organizacionales y su articulación en las pymes de servicio en la ciudad de Barranquilla.

Analizar el efecto de los espacios en los resultados de las organizaciones.

Formular estrategias que desarrollen la dinámica de los espacios organizacionales al interior de las pymes y les permita ser competitivas en el mercado.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

#### **1.3.1. Justificación Metodológica**

A pesar del auge que las pymes han venido tomando en Colombia y el interés que éstas han generado para muchos investigadores, aún persisten vacíos en conocimiento acerca de la dinámica de los espacios organizacionales utilizados por este tipo de empresas y más aún en la coyuntura económica que estas tienen en la última década. Conocimiento que permitirá el diseño de nuevas estrategias para la utilización de los espacios al interior de las organizaciones.

#### **1.3.2. Justificación Práctica**

El diseño de estrategias para el desarrollo y articulación de los espacios organizacionales contribuirá a la utilización de mecanismos y herramientas sean éstas virtuales y de conocimiento, dirigidas a facilitar las interacciones colaborativas entre persona – máquina y de persona a persona desde un ámbito interno como externo de las pymes de servicio objeto de investigación. Así también las estrategias facilitarán la organización de los espacios y la utilización adecuada de los mismos, todo con el fin de realizar una labor efectiva para alcanzar los objetivos propuestos por la organización tanto a corto como a largo plazo.

La estrategia contribuirá a la solución de la problemática de competitividad que se presenta en este tipo de organizaciones debido a los nuevos retos propuestos por el entorno globalizado y contingente en el que se mueven. Además a través del diseño de estrategias se logrará dinamizar y combinar los recursos y capacidades con las que disponen las pymes del sector servicio a favor de

incrementar su valor agregado en el entorno cambiante, como un resultado de las acciones de mejora continua en las estructuras y procesos que se desarrollan al interior de estas organizaciones, siempre desde la particularidad de cada negocio, buscándose con esto obtener un grado de flexibilidad que permita el logro de los objetivos y por ende el incremento de la competitividad

Además desde el 2005 la presidencia de la Republica puso en circulación el documento visión 2019, donde se trazaron metas relacionadas con la competitividad del país, principalmente en el sector productivo; propone que estos deberán aplicar estrategias diferenciadoras que les permitan desarrollar ventajas competitivas a través de la innovación, agregando valor, adaptándose a los nuevos mercados y aprovechando y creando nuevas oportunidades, de ahí la necesidad imperante de diseñar estrategias de valor e innovadoras basadas en la funcionalidad y la utilización de los espacios organizacionales ya que a través de estos se logran estos objetivos.

### **1.3.3. Justificación Teórica**

Las pymes con el desarrollo de espacios organizacionales podrá, según (Garzón 2005 citado por Montoya, Montoya &Castellanos 2010), facilitar la integración empresarial en todas sus áreas en la consecución de ventajas competitivas a través de la combinación de activos o nuevos usos de activos, así como la creación de nuevos estilos de administración que promuevan en sus actividades cotidianas la promoción de asociaciones de los espacios internos con los externos, construyéndose redes de cooperación o alianzas estratégicas con otras pymes, tanto del mismo sector como de otros, con el fin de aumentar su participación en el mercado globalizado.

De igual manera (Martins,2011) considera importante la iniciativa de la comprensión y sinergia de los espacios dentro de la dinámica organizacional, debido que estos espacios permitirán plantear objetivos multidimensionales desde una visión física, humana, tecnológica, política, simbólica y cultural, lo cual llevará a las organizaciones a la utilización de nuevas herramientas gerenciales, donde se consideren los diferentes contextos sociales en los que están inmersas, convirtiéndolas en competitivas.

#### **1.4. Alcance y limitaciones del proyecto**

El alcance es el diseño de una estrategia competitiva que desarrolle los espacios organizacionales al interior de las pymes de servicio en la ciudad de Barranquilla; entre las limitaciones están la recolección de la información en las diferentes pymes y el tiempo programado para el desarrollo del proyecto.

## **CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL**

### **2. Marco Teórico**

#### **2.1. Competitividad**

La nueva dinámica económica global en la que se encuentran inmersas las naciones ha llevado Según Vázquez-Barquero 2009 citado por Melgarejo, Vera& Mora (2013) a que la planificación estratégica territorial se haya convertido, hoy en día, en un instrumento de gran valor para racionalizar la toma de decisiones y la gestión en las ciudades y regiones. De igual forma Silva (2005) refiere que en un mundo cada vez más globalizado los gobiernos locales y regionales deben asumir nuevos desafíos, entre ellos los de crear o mejorar las capacidades competitivas y transformar los sistemas productivos locales. Pues si bien es cierto, son las empresas las que compiten, y su capacidad de competir mejora si el entorno territorial facilita esta dinámica. Los países en general dentro del marco del desarrollo económico, tienen proyectado generar condiciones propicias para lograr bienestar social y distribución equitativa de la riqueza.

Colombia con sus nuevos tratados de libre comercio, producto de la globalización, se ha visto en la necesidad de participar en mercados de alta competencia, lo que los obliga a tener niveles de productividad y capacidad competitiva, como mínimo iguales a los que poseen quienes integran dichos mercados. De ahí que Valencia (2006) Consejero Presidencial para la Competitividad y Productividad, define competitividad como la “capacidad colectiva para

producir bienes y servicios que puedan competir exitosamente en mercados globalizados y, a la vez, mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de la población.

La competitividad está condicionada por factores como la calidad de infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico y productividad, entre otros”. Según Porter (1980) define competitividad como la capacidad que tienen las empresas de obtener rentabilidad mayor frente a los competidores. Produciéndose bienes y servicios que, por sus características diferenciadoras, aseguren la satisfacción del cliente a través del tiempo y además superen la prueba de mercados internacionales (Porter, 2006, p. 152 citado por Ariza 2012).

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010), define competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa. Así mismo la Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico (OECD, 2010) retoma el concepto y lo define como el grado en que bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional. Luna (2012).

Aguilar (2009) teniendo en cuenta el concepto de competitividad expresa tácitamente “la sofisticación de las empresas, que se mide por sus estrategias empresariales y las prácticas operativas; es un área que ha sido muy descuidada en la literatura tradicional sobre el crecimiento

económico. Sin embargo, la productividad de un país es establecida, en última instancia, por la productividad de sus empresas. Una economía no puede ser competitiva a menos que las empresas que operan allí sean competitivas, ya sean empresas nacionales o filiales de compañías extranjeras. Es así como la heterogeneidad de la productividad de la empresa dentro de los países tiene un impacto significativo en la productividad global de las diferencias entre los países.”

Las políticas establecidas por el gobierno a través de los diferentes programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas (Propias), el Fondo Nacional de Garantías, la Banca de Oportunidades, Bancoldex, Proexport y el Sena, han venido beneficiando el crecimiento y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas en Colombia. En una reciente encuesta realizada por la empresa logística UPS, Business Monitor Latin America (BLMA), en pymes de Latinoamérica en el 2012 mostró que el 68 % los directivos de estas organizaciones son los más optimistas de la región, al considerar que la situación económica es mejor que hace un año, en la cual según las cifras de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Colombia (ACOPI) señala un crecimiento del sector para ese año alrededor de 6 %. De ahí que las pymes colombianas hayan logrado avances en temas, como hacer de sus negocios estructuras organizacionales ágiles; contar con facilidad en la toma de decisiones y en el manejo de procesos administrativos, productivos y logísticos. Pero igualmente se vienen presentando debilidades “por parte de recursos humanos, falta de inversión en tecnología de innovación y desarrollos de sus productos y procesos...” Según Ortiz, citado por Naranjo (2012).

En el caso de Colombia, el país tuvo que pasar en casi un siglo por varias bonanzas externas de corta duración y caer en su crisis más profunda, para descubrir que siempre ha sido un país de micro, pequeñas y medianas empresas que conforman la mayoría de la base empresarial colombiana: estos sectores agrupan cerca del 91 % de las empresas manufactureras, participan con el 30 % del total de la producción, generan un poco más del 43 % del empleo industrial, realizan un poco más del 20 % de las exportaciones no tradicionales y pagan alrededor del 50 % de los salarios. De acuerdo con datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y de la Encuesta Anual Manufacturera del DANE, quedó demostrado el gran potencial de crecimiento de las pymes al comparar su participación en el PIB con el número de establecimientos, por lo que su contribución social es incalculable, además de que en la coyuntura actual son casi las únicas empresas generadoras de nuevos empleos y es en ellas donde reside la mayor capacidad para generar fuentes de trabajo Aguilar (2009). Es entonces evidente que se hace necesario desarrollar herramientas y mecanismos que contribuyan a ir cerrando la brecha existente en momentos tan claves para la globalización de los mercados, evitando que, como consecuencia del deterioro permanente de la competitividad de estas empresas, sigan desapareciendo y generando dinámicas económicas inapropiadas para el crecimiento de los países latinoamericanos.

### **2.1.1. Indicadores de Competitividad**

De acuerdo a los requerimientos de la sociedad globalizada, actualmente existen dos indicadores que miden la competitividad de los países; uno el desarrollado por el IMD (International Institute of Management Development), que define el ranking y analiza cómo el entorno de una nación crea y sostiene la competitividad de las empresas, utilizando para ello 331

criterios, aplicados en 55 países. Los criterios que utiliza el indicador IMD, están divididos en cuatro grandes factores que son: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de los negocios e infraestructura. De otro lado, el World Economic Forum (2001), desarrolló (primer reporte “The Global Competitiveness Report 2001-2002”) el ranking competitivo de las naciones con su indicador denominado “Growth Competitiveness Index”, el cual establece la capacidad que tiene un país de lograr el sostenimiento del crecimiento económico en el mediano y largo plazo.

De acuerdo a los últimos resultados según el reporte global de competitividad (2014-2015), Colombia en el año anterior repuntó en la calificación obtenida en el índice Global de Competitividad (IGC), y según los resultados obtenidos en el RGC 2014-2015, Colombia se ubicó en el puesto 66 entre 144 economías, logrando mejorar su posición con respecto al año 2013, donde ocupó el puesto 69 entre 148 países. Este ascenso se debe a la mejora obtenida en los procesos de innovación y sofisticación, registrándose un notable mejoramiento en los últimos ocho años y con tendencia a la recuperación. A nivel de América Latina, Chile se mantuvo como el país más competitivo; en cambio Colombia se mantuvo en la sexta posición en la región. Siendo Suiza, Singapur y Finlandia las líderes en el Índice Global de Competitividad, colocándose en los primeros puestos.

El escenario mundial en que se encuentran las organizaciones actualmente es incierto, teniendo en cuenta el desplome del precio del petróleo, la desaceleración de la economía China y la recuperación de los Estados Unidos y Europa, y además la situación de países como Venezuela, Argentina y Brasil. Colombia es de los países que más crece en Suramérica, debido a que sigue entrando inversión extranjera y tiene canales de acceso a los mercados internacional, así mismo se

ha logrado mantener la dinámica de la inversión productiva, en un entorno macroeconómico propicio con una tasa de cambio más competitiva, donde el (TLC) Tratado de Libre Comercio, se convierte en una oportunidad para los empresarios de exportar. Además hay que destacar que el empleo formal creció más que el empleo informal y el nivel de pobreza fue inferior al 30 %. Córdoba (2014).

### **2.1.2. Plan Nacional de Desarrollo 2014**

De acuerdo a los resultados obtenidos en los últimos años, el presidente Santos en su segundo gobierno estableció dentro del Plan Nacional de Desarrollo, tres principios: paz, equidad y educación, por los cuales se regirán las diferentes estrategias transversales, una de las cuales es la competitividad estratégica de la infraestructura. Fundamentado en esto, el presidente Santos, teniendo en cuenta los retos de la globalización, busca ayudarles a organizar y fortalecer su competitividad a los pequeños empresarios, con el fin de mejorar su desempeño y rentabilidad, logrando así que el país se convierta en una de las economías más dinámicas y productoras de América Latina; para eso establece un estrategia de competitividad empresarial, que incluye Política de Ciencia Tecnología e Innovación, Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), infraestructura de transporte para mejorar la las vías, y desarrollo del sector minero y energético. Lo anterior teniendo en cuenta que estos dos últimos años Colombia ha ido mejorando los niveles de competitividad, logrando una ubicación en el ranking mundial. Córdoba (2014). Naturalmente estos logros se alcanzan con el apoyo y desarrollo de las empresas a su interior a través de incrementar sus ventajas competitivas las cuales generen valor.

### **2.1.3. Ventajas Competitivas**

De acuerdo a los requisitos que exige el Gobierno, para último milenio con relación a competitividad, ha llevado a las organizaciones a diseñar estrategias de innovación en todos los procesos administrativos, dirigidas a mejorar su posición en el ranking internacional de competitividad global. De ahí la importancia de generar ventajas competitivas que fortalezcan el crecimiento de las mismas tanto nivel interno como externo y por ende éstos logros se reflejen en desarrollo económico del país. Para profundizar en el tema, es necesario hacer un recorrido teórico del concepto “ventajas competitivas”, basado en esto Crece negocios, citado por Velázquez & Cedeño (2010), define la ventaja competitiva como las ventajas que tiene una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, estas ventajas se pueden reflejar en el producto, la marca, en el servicio al cliente, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura y en su ubicación.

Para Ansoff, citado por Prieto (2011), la ventaja competitiva constituye el conjunto de características particulares de la combinación producto- mercado que proporcionan una posición única y superior al resto de los competidores. Implica el aprovechamiento de su saber hacer, su mejor conocimiento frente al resto de los competidores. La ventaja competitiva se basa en encontrar y gestionar las actividades, recursos y conocimientos que la empresa tiene y sabe utilizarla mejor que sus competidores. p. 15. Ante la importancia de desarrollar ventajas competitivas Porter (1985), estableció una jerarquía entre las ventajas competitivas, tanto de orden inferior como de orden superior. Entre las ventajas de orden inferior encontramos los bajos costos de materia prima barata y de mano de obra, los cuales son fáciles de copiar; y las ventajas de

orden superior requieren de estructura una organizativa, técnicas y capacidades, como personal especializado y además una cultura empresarial que permiten la diferenciación, y por lo tanto el crecimiento y la sostenibilidad en el mercado a través de las relaciones con los proveedores y clientes.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que las ventajas competitivas se logran a través de las ventajas de orden superior expresadas por Porter, además estas características se desarrollan en los espacios internos de las organizaciones, lo que al final se verá reflejado en los impactos externos de la organización y el sector (el mercado). Reafirmando lo dicho por la teoría, es prescindible comprender que la competitividad de una empresa está determinada por los elementos que hacen parte del entorno, tanto externo como interno. El externo incluye, el lugar donde se encuentra ubicada la organización, entre estas se encuentran las variables macroeconómicas, el sector entre otros; y por otra parte el entorno interno, que tiene que ver con aspectos relacionados con las estrategias, recursos y capacidades. Mathison, Gándara, Primera & García (2007).

## **2.2. Estrategias Organizacionales**

Las ventajas competitivas se logran a través del desarrollo de estrategias. De ahí que en este aparte se tratará las estrategias de negocio su dinámica como referentes para obtener valor agregado. Una de las aportaciones teóricas más reconocidas en el tema es la realizada por Porter, considerado el padre de la estrategia competitiva, el cual plantea que “las empresas que no tengan una estrategia, ya sean éstas grandes o pequeñas, son muy vulnerables; y serán derribadas por los

vientos de la competencia en el corto o mediano plazo.” De tal manera que la define como “una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” Porter (1995) citado por Vargas & Lozano (2011). De igual manera Andrew en (1980) ya había definido la estrategia como la guía de las decisiones de una empresa, que determina y establece sus objetivos, además de los planes y políticas para lograr las metas propuestas y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la organización que se tiene y la que quiere alcanzar, demostrando la naturaleza de los resultados económicos, para aportar tanto a los clientes, empleados, accionistas y comunidad en general.

Este último aspecto de la definición de Andrew enfatiza la importancia de atender a los grupos de interés. Años después, Mintzberg (1987 citado por Meléndez & Páez 2013) define la estrategia como un plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía, con los cuales se interviene o interactúa sobre una situación, desarrollado sobre la base de un propósito realizado de manera anticipada las acciones para las cuales aplican.

Consecutivamente Kaplan y Norton (2004) opinan que la estrategia implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida, enfatizándose en la forma que ésta intenta crear valor para sus accionistas y clientes. De acuerdo a lo expuesto por los autores, es evidente que la estrategia es una herramienta decisiva para darle orientación a la empresa y lograr obtener ventajas diferenciadoras que la lleven a ser más competitiva en el mercado.

### **2.2.1. Tipos de estrategias**

Fundamentados en las definiciones dadas por los autores anteriormente expuestas, se hace evidente que las estrategias competitivas surgen de la relación entre una empresa y su entorno en el que interactúan variables referidas a la competencia, los consumidores (demanda), y el contexto tanto local, nacional e internacional. El objetivo básico de una estrategia competitiva es crear una posición defendible dentro de una industria en busca de obtener un importante rendimiento en su inversión. Las organizaciones cuentan con estrategias difundidas por distintos niveles, reflejando diversos tipos de preocupaciones. Generalmente se mencionan tres niveles estratégicos: societario (alcance global, direccionamiento, estructuración, financiación y asignación de recursos); de estrategia competitiva o estrategia de negocio (competencia, productos, servicios, clientes, crecimiento del mercado); y de estrategias operativas. (Johnson y Scholes, 1997 citado por Solarte & Sánchez 2013).

Desde la estrategia competitiva Michael Porter (1982), identificó tres estrategias genéricas la de liderazgo general en costos, la de diferenciación y por último la de enfoque.

- **La estrategia de liderazgo en costos.**

La estrategia de liderazgo en costos consiste en la fabricación de un producto o la prestación de servicios a un costo más bajo que el ofertado por la competencia. Esta estrategia busca siempre la reducción de costos y los gastos tanto fijos como variables, minimizándose los costos en los departamentos de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, entre

otros. En general en toda estrategia lo que se busca es constituir bajos costos, frente a los de la competencia sin descuidarse la calidad, ni el servicio a los clientes. Esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. Esta estrategia tiene riesgos como, los cambios en tecnología, que con lleva nuevos aprendizajes, imposibilidad de percibir el cambio necesario del producto, debido a que la atención está concentrada en los costos. Vellenaweth (2006).

- **La estrategia de Diferenciación**

El objetivo de una estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un bien o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante (Stefanell & Cervantes 2011). La estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que brinda protección contra la competencia, ya que los clientes se vuelven leales a la marca y se disminuye la sensibilidad al precio, y en este caso los rivales deben superar la especialidad del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad, para enfrentarse al poder de los proveedores, logrando rendimientos superiores al promedio, que constituye el principal objetivo estratégico. Esta estrategia tiene riesgos, debido que las empresas crecen tanto, no pueden mantener la fidelidad a la marca, desapareciendo la necesidad del factor diferencial entre los compradores, y también la imitación aminora la diferenciación percibida. A veces impide obtener una gran participación en el mercado y un debilitamiento del liderazgo en costos.

- **La estrategia de Enfoque**

La estrategia de enfoque también conocida como estrategia de segmentación, se fundamenta en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector. Se identifica un segmento del sector y se ajusta la estrategia exclusivamente a sus necesidades.

Esta estrategia es eficaz cuando los clientes o consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Porter citado por Stefanell & Cervantes (2011). Además sirve para seleccionar los mercados menos vulnerables o aquellos donde la competencia no llega; basándose en la hipótesis de que las organizaciones podrán prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. Esta estrategia tiene riesgos, debido a que reduce la diferencia en los productos y/o servicios deseados entre el mercado estratégico y los competidores Vellenaweth.C. (2006). De acuerdo a lo definido anteriormente, las tres estrategias son importantes en el desarrollo de las actividades en las empresas, debido a que todas buscan maximizar el retorno de la inversión en el largo plazo, tal como lo expresaron Castellanos & Cruz (2014). Relacionados con el tema de estrategia y ventaja competitiva es importante que se tenga en cuenta el concepto de cadena de valor, aspecto decisivo para dinamizar el funcionamiento de la organización y por lo cual se generan los diferentes espacios organizacionales.

### **2.3. Cadena de valor**

Porter, para entender la ventaja competitiva introduce el concepto de cadena de valor como una herramienta para examinar a la empresa en su conjunto; la empresa en este sentido es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Para Porter (2006: 33 y 34), la cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Según Arce (2008 p, 4), la cadena de valor tiene como propósito maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. En este contexto, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación; Chávez (2012).

También se puede definir la cadena de valor como una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa, y así facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa. Ruiz (2013). A través de la cadena se plasma o evidencia la estrategia de la empresa y de estas actividades se determina los recursos y capacidades con los que deberá contar la organización.

A continuación se describen algunos de los factores de costos en la cadena de valor de Porter 2006 citado por Chávez (2012). El autor expone que la economía en escala se origina en la

capacidad de ejecutar actividades de modo diferente y con mayor eficiencia en grandes cantidades o en la capacidad de amortizar el precio de los intangibles (como la publicidad e investigación y desarrollo). En el factor de aprendizaje y desbordamiento, consideró que el costo de una actividad puede disminuir con el tiempo a causa del aprendizaje que mejora su eficiencia. El patrón de utilización de la capacidad en un momento determinado está subordinado a la demanda estacional, cíclica y de otra índole, o a las fluctuaciones de la oferta no relacionadas con la posición competitiva. Otro factor a tener en cuenta es el costo de una actividad relacionada con los valores, el cual suele verse afectado por la manera como se realizan otras. Las interrelaciones con otras unidades hermanas incide en el costo, el más importante es cuando una actividad de valor puede ser compartida. Otra forma de interrelación es la conocida como “intangible”, y consiste en compartir los conocimientos prácticos entre actividades de valor similares pero independientes. Toda actividad de valor utiliza o podría utilizar suministros adquiridos, de modo que supone decisiones explícitas o implícitas de integración. El hecho de que la integración aumente, o disminuya o no tenga efecto alguno en él, depende de la actividad de valor y del insumo en cuestión, (Porter, 2006 p, 78). Estos factores son referentes de la dimensiones de los espacios, de acuerdo a su utilización y apropiación, las empresas determinan los diferentes espacios a utilizar así como la dinámica de interacción entre esos espacios.

Continuando con lo expuesto por Porter, referente al factor de aprendizaje Mendoza (1996). Mucho tiempo atrás había desarrollado esta temática exponiendo que los líderes en las empresas deben ser ejemplo y estar en un continuo aprendizaje teniendo en cuenta los cambios que se van presentando en el entorno, esto con el fin de buscar alternativas y hacerle frente a las situaciones cotidianas, así como socializar los cambios, buscando que el equipo de trabajo esté

orientado a la enseñanza, a través de un espacio que le permite a las empresas utilizar el aprendizaje para su desarrollo y crecimiento. Para este autor existen tres tipos de espacio de aprendizaje: el espacio del negocio, el del área funcional y el del cargo. En el espacio del negocio el aprendizaje se desarrolla alrededor del manejo total del negocio, tal como se señala en el campo de la gerencia estratégica; el funcional es el aprendizaje en un área empresarial determinada (mercadeo, producción, capital humano o finanzas), y el de cargo es el que sucede en un puesto de trabajo.

De igual forma Reyes (2005) amplía la temática afirmando que además del aprendizaje organizacional, las empresas deben fortalecer a través de los equipos de trabajo la gestión del conocimiento, con esto se busca generar nuevo conocimiento, involucrándolo en la planificación y las estrategias de la organización, pero para esto hay que utilizar herramientas de control y seguimiento que protejan la información. Es importante no sólo generar conocimiento, sino también identificar, interpretar, procesar almacenar y difundir ese conocimiento a través de los espacios organizacionales.

Teniendo en cuenta lo expuesto por los autores anteriormente citados, se puede ver cómo sus ideas sobre el aprendizaje organizacional se complementan, ya que cada uno de ellos desde su postura presenta las estrategias que deberán desarrollarse para que el aprendizaje se evidencie al interior de las organizaciones. Inicialmente Mendoza visualizó el aprendizaje dentro de las organizaciones como una respuesta a los cambios y tendencias del entorno, así también especificó su aplicación dentro esos espacios. Reyes por su parte se enfocó en la gestión del conocimiento como una herramienta que apoya el aprendizaje organizacional, y por último Porter muestra la

consecuencia de la utilización del aprendizaje, la cual se ve reflejada en la producción de la organización. De acuerdo a esta evolución del concepto de aprendizaje organizacional en la práctica, recientemente, Molina (2014) hace énfasis en que el aprendizaje organizacional debe estar basado en el aprendizaje individual, ya que sin este, no hay aprendizaje organizacional. Pero también hace énfasis en la necesidad de que este aprendizaje sea socializado en equipos de trabajo para que trascienda siendo funcional dentro de la organización y no se pierda el conocimiento cuando este individuo ya no esté en la empresa.

#### **2.4. Espacios organizacionales**

En el mundo globalizado en que se encuentran inmersas las organizaciones se ha propuesto un nuevo concepto que incide en la dinámica relacional de las organizaciones, y es en los espacios organizacionales que según San Emérito (2007) lo define como un modelo abstracto, para abordar la complejidad y variabilidad empírica del fenómeno organizacional. A través de este modelo se logra explicar la producción general del fenómeno organizacional y sus posibilidades de variación. El autor afirma que todo sistema de operación de saber, involucra a un determinado espacio de circulación de estas operaciones. Es decir, que los diferentes sistemas teóricos se hacen evidentes en sus operaciones que lo producen. Por tal razón para poder conocer un espacio organizacional se requiere participar de dicho espacio en el momento en el que opera, así mismo participando de la misma ontología del espacio y del tiempo, pero es importante comprender que en muchos casos dicha participación implica también modificarlo. De ahí que la dinámica de estos espacios sea diferente y compleja de acuerdo a cada una de las organizaciones.

Esta manera de conceptualizar el objeto organizacional, nos permite diferenciar su delimitación conceptual de su delimitación empírica, en los cuales existen operaciones de saber actuales que los instituyen; siendo el objeto conceptual la unidad mínima lógica de análisis que nos permite conceptualizar la producción del fenómeno organizativo en términos de una interioridad y una exterioridad delimitada por la posibilidad de encadenar procesos de saber, produciendo efectos de saber en lo simbólico (el dominio unidimensional de la cadena significativa), efectos imaginarios (el dominio de la “realidad”), y efectos en lo real (el dominio de lo que resiste a la operación). Esta dinámica permite concluir que el fenómeno organizacional produce su propia espacialidad, y que esta espacialidad es operatoria en el sentido de que el espacio interno y externo se define en términos operacionales y topológicos, y no en términos estructurales, imaginarios o topográficos. San Emérito y Savaria (2008).

El análisis de los espacios relacionales y los estudios culturales en el contexto de la globalización adquiere una importancia relevante en las dimensiones de espacio y tiempo, de acuerdo con (Brydon 2008 citado por Molina 2014) el nuevo entorno de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), acelera el proceso de producción y permite la convergencia de los espacios a diferencia de etapas anteriores en la historia de la humanidad. Y de acuerdo con Milton Santos (2000 citado por Molina 2014), este espacio posmoderno se caracteriza por ser dialéctico y dominado por el fenómeno técnico, ya que al mismo tiempo y en un único espacio existe la convivencia de racionalidades diferentes.

### **2.4.1. Tipos de espacios y sus dimensiones**

El nuevo entorno globalizado ha generado la inclusión de nuevos modelos de organización los cuales han transformado el concepto de los espacios discretos utilizados por las organizaciones de la era clásica. El desarrollo tecnológico y la necesidad de estandarización de procesos adecuados a la circulación global contemporánea han provocado un cambio en la modalidad de delimitación y estructuración del espacio organizacional. En la realidad organizacional contemporánea, se encuentran nuevos modelos de organización caracterizados por unas operaciones y articulaciones especializadas que han permitido incrementar exponencialmente su complejidad, diversidad e innovación. Entre estos se pueden mencionar los modelos de empresas celulares, las virtuales y las de redes; de ahí que se presente una brecha entre los conceptos y visión de los pensadores clásicos con las nuevas propuestas que se han venido originando en la nueva dinámica organizacional.

Es así que en la delimitación de los espacios organizaciones se han expandido transversalmente entre la relación de varias organizaciones y la inclusión en otras redes que funcionan en diferentes tiempos y espacios, lo que permite traspasar los límites de la organización discreta la cual comúnmente se venía gestionando. No obstante los espacios discretos siguen vigentes dentro de la dinámica organizacional; lo que ocurrido es que estos para que sean exitosos, deberán interactuar con espacios de carácter simbólico y cognitivos que se han originado por la profundización de la tercerización de las operaciones, la cual ha propiciado que dentro de una misma organización existan multiplicidad de organizaciones actuando bajo una misma matriz organizativa de procesos y flujos, diferentes organizaciones, funcionando bajo la misma

franquicia, la complejidad de procesos de integración entre organizaciones proveedoras y compradoras, las redes de organizaciones que operan virtualmente, la aparición de los clúster de empresas donde se imponen relaciones de cooperación y en otros casos el contacto con los grupos de interés propuestos por la nueva capacidad de relacionamiento en la que funcionan las empresas.

De ahí que en los tipos de espacios se tendrá en cuenta la dinámica interna y externa de dicho espacio. En el caso San Emérito (2013) al referirse a la delimitación de los espacios toma una postura poco diferencial de los mismos, proponiendo espacios móviles y cambiantes de acuerdo con las contingencias que desde las redes gerenciales se propicia. Es así que para este autor los límites surgirán no como algo inherente sustancial al fenómeno social y jurídico y económico denominado organización, sino en relación con determinados procesos que determinaran un adentro y un afuera del espacio organizacional, enfatizándose específicamente su estudio en tres referentes el sistema gerencial, los procesos del saber y la espacialidad organizacional. (Resume lo más importante de los tres espacios pág. 51.)

El sistema gerencial es el encargado de establecer las redes de convenios en las que se insertan las organizaciones; de esta forma se generan supra estructuras y supra procesos en los que se sostienen redes de convenios que trascienden la delimitación discreta del espacio organizacional. El sistema puede proponerse como una red gerencial de coordinación y de establecimiento de límites basados en procesos organizacionales, en tanto sostenedora de la tecno estructura interorganizacionales (Mintzberg, 1993). Los equipos gerenciales determinan el adentro y el afuera de sus propios equipos y su espacio de decisiones; al mismo tiempo, es un hecho ineludible que en una reunión gerencial se tomen muchas decisiones. El juego es complejo ya que

en él participan tanto las organizaciones delimitadas en un sentido discreto como los espacios organizacionales delimitados de manera contingente dialéctica.

Con relación a los procesos del saber en la delimitación del espacio organizacional, se concibe al límite como un “espacio lógico” que regula las operaciones entre un adentro y un afuera, como sucede en el modelo de una membrana celular. Este límite permite un funcionamiento recursivo interno que no participa o que se aísla en algún sentido del medio circundante en la auto referencia de sus procesos (Luhmann, 1996), además los elementos delimitados como internos al sistema no participan de manera exclusiva en lo interno, sino también en el medio externo, incluso a veces funcionan de manera simultánea. Los elementos pueden estar “adentro” en un sentido, pero pueden estar “afuera” en el sentido de su operación, lo cual implica pensar la coherencia sistémica de manera no ingenua ni como mera agregación.

Los procesos de saber organizacionales implican dos dimensiones diferenciables, pero que operan de manera sistémica: la dimensión cognitiva y simbólica, en tanto el proceso de saber condensa el lenguaje como herramienta, y la cognición implicada en su singular configuración. Las limitaciones de los procesos de saber organizacionales pueden imposibilitar a la organización discreta o incluso a las estructuras y procesos en red, participar en otras redes organizacionales; además los límites cognitivos y simbólicos pueden impedir la toma de decisiones, que permitan la participación y circulación efectiva. Teniendo en cuenta que los espacios organizacionales operan y articulan ciertos procesos de saber, dejan afuera otros recursos, que hacen que el papel potencial de los gerentes para construir otras posibilidades estructurales y procesos organizacionales

alternativos. El límite de saber del espacio organizacional está conformado no por las personas, sino por los saberes que opera dicho espacio.

En cuanto al espacio organizacional contingente y subjetivo, encontramos que los sujetos se rodean de estructuras y procesos organizacionales determinadas por una organización discreta jurídicamente conformada. La participación en una red organizacional implica en alguna medida una cierta lealtad a ella; estas lealtades no corresponden necesariamente con los espacios organizacionales delimitados de manera discreta. Una de las problemáticas vinculadas a este fenómeno consiste en que, en ocasiones los sujetos pueden ser despedidos por directivos con base en razones ajenas interorganizacionales de actuación, debido a su pertenencia jurídica a una organización discreta formal; aun así, los resultados de una organización están muy condicionados por la red de pertenencia y por la eficiencia del trabajo dentro de dicha espacialidad organizacional que no se corresponda con la organización discreta que formalmente remunera. Basado en lo anterior, lo que se plantea en realidad es que el problema de las organizaciones no ha sido de manera exclusiva sobre cómo hacer que las personas hagan lo que la organización demanda, sino cómo hacer para que las personas se incluyan de manera temporal en un solo espacio, creando la ilusión de que se pertenece a un espacio organizacional claramente delimitado.

Según Córdoba (2013 citado por San Emérito) los espacios se simplifican en espacio gerencial al igual que San Emérito, complementándose estos espacios con el sistema jurídico – Legal de derechos sobre los recursos abarca limitaciones legales, derechos de propiedad, delimitación de las unidades económicas en un sentido legal, regulaciones y normativas entre otros elementos. Una de las funciones es delimitar a la organización como entidad discreta, es

decir, la construye como unidad jurídica como límites precisos en tanto derechos de propiedad, aunque esto se ha ido desdibujando de manera progresiva en el tiempo por fenómenos complejos tales como las posesiones cruzadas de acciones, los derechos de acreedores, entre otros. De todos modos, el hecho jurídico de la propiedad sigue siendo un componente importante para pensar el límite organizacional, y el sistema de normalización diseña y regula las estructuras y procesos organizacionales reconstruyendo y re-significando saberes tecnológicos provenientes de otras organizaciones y del cuerpo social en sentido amplio. También construye un límite de las operaciones organizacionales que claramente determinan un adentro y un afuera del espacio por esas operaciones.

#### **2.4.2. Dinámica de los espacios organizacionales**

Las organizaciones son sistemas donde confluyen diversos individuos, y se plantean actividades para alcanzar los resultados propuestos. Para el desarrollo de estas actividades se requiere instancias de encuentros frecuentes en donde los actores interactúan, tanto interna como externamente. En este proceso de interacción humana se van generando nuevas formas de estructuras dentro de la organización. De ahí que la organización sea producto de la interacción, de la estructura y los procesos, así como de las actividades de organización, liderazgo y control que en ella se dan.

Esto naturalmente conlleva a que las organizaciones sean contingentes en el tiempo, ya que la dinámica estructural que en ella se desarrolla afecta a los individuos que la conforman, es decir, la posición que tiene un individuo en una organización influye en las reacciones que estos

tienen sobre ella, igualmente se considera que la satisfacción del individuo en su trabajo está relacionada con la posición que ocupa dentro de la estructura. (Córdoba 1998). Por ende los elementos que hacen parte de las estructuras dan lugar al clima organizacional, temática que posteriormente será desarrollada. Según Barrientos, Fernández & Turner (2010), los elementos propios de la dinámica organizacional se enfocan en el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones, ya que en relación de estos se define el funcionamiento y objetivos de la organización.

El acto de administrar una organización está relacionado con la comprensión del “Espacio – Dinámico Organizacional” para que a partir de esta comprensión se planteen sus objetivos organizacionales (Martins, 2011). Esta dinámica del espacio organizacional corresponde a una relación multidimensional, con una dimensión material (física), humana (sus actores), tecnológica (los procesos), política (relacionada a las cuestiones de poder, jerarquización, decisión y control de la organización) y, finalmente una quinta dimensión: la simbólica o cultural (de significación de los referentes de ese universo) Martins (2011), esta relación sinérgica entre las “n” dimensiones conforman un objeto de análisis muy complejo, lo que contrasta con la visión instrumental y positivista de la gestión dentro de las organizaciones actuales, visión que ha sido validada universalmente como promotora de la calidad.

Continuando con la dinámica del espacio (Matos y Abad 2014) consideran que el espacio dentro de una organización no debe concebirse solamente como un elemento físico, sino como el contingente donde se establecen interacciones simbólicas entre personas y un espacio de ocurrencia, es así como el espacio, el tiempo y la técnica, se reflejan de manera evidente en las relaciones dentro de la organización, puesto que a primera vista podría parecer que son variables

autónomas, pero en realidad son categorías sociales que se sustentan e influyen mutuamente.

La técnica, es el elemento que provoca el desanclare espacio temporal, y se configura como la dimensión tecnológica o de los procesos en la propuesta de Matos Martins (2011). Por tanto, para cada momento y lugar corresponde un conglomerado de técnicas, concebidas como instrumentos de trabajo; el desarrollo de las mismas permite periodizar la historia de los procesos de modernización, que se generan en importantes hitos de innovación que conciben una continuidad temporal y tecnológica en el espacio social, características que hacen que hoy se pueda hablar de un proceso de producción mundial con gran incidencia en el mercado que, en términos contemporáneos es denominado como globalización.

El tiempo permite una apreciación para entender los espacios como lineales o cíclicos; es decir cómo se manifiesta la dinámica interna en una perspectiva histórica. El tiempo marca la sucesión de eventos relacionados con los espacios creados. Así la dimensión espacio-temporal concebida como categoría puede ser de ayuda para comprender otros factores, que (Matos & Abad 2014 citando a Constant Vergara y Falcão Vieira 2005) consideran que el tiempo es una de las variables fundamentales en la dinámica de la economía global, y que en las ciencias sociales representan aspectos de la dimensión humana, especialmente en las relaciones sociales y culturales, que permiten una mayor comprensión de los objetos que componen las organizaciones. Es así como el tiempo permite una apreciación para entender los espacios como lineales o cíclicos; es decir, que permite identificar cómo se manifiesta la dinámica interna en una perspectiva histórica.

El tiempo marca la sucesión de eventos relacionados con los espacios creados. De esta forma la dimensión espacio-temporal concebida como categoría puede ser de ayuda para comprender otros factores, que son distintos a los tradicionales.

### **2.4.3. Cómo funcionan o relacionan las dimensiones de los espacios**

Los espacios se configuran en las organizaciones de modo de asegurar la recurrencia requerida en las interacciones. Además condiciona y determina la percepción de la presencia del otro, es por ello que el espacio organizacional se relaciona con el intento de superar la interrupción en sus operaciones y la disgregación entre sus integrantes.

Las interacciones recurrentes entre los individuos deben desarrollarse en un espacio que permita la realización de los ciclos de trabajo que constituyen el objeto de la organización, es así como el espacio facilita o dificulta el desarrollo sincrónico de los ciclos organizacionales, en otras palabras, el espacio en general demarca los límites. El establecimiento de barreras es un medio para lograr la homogeneidad de insumos y productos. Es un modo de acople estructural con contexto, es una forma de adaptar los procesos asincrónicos del entorno a la sincronía de los propios ciclos. Se distinguen dos acepciones para el espacio organizacional.

- **Espacio de Abstracción:** que comprende la expresión simbólica y la concepción de las relaciones entre los integrantes y la realización de los procesos de la organización. Dentro del espacio de abstracción se encuentran el espacio abstracción organizacional el cual está representado por el modelo de negocio que se manifiestan como un conjunto de

representaciones. Espacio de Abstracción Individual, tiene que ver con la relación entre la persona y la organización (inserción del individuo dentro de la organización)

- **Espacio Materialización:** que está compuesto por la forma particular y concreta como se distribuye la organización. Espacio Materialización Organizacional, referente a la concreta distribución de los elementos a los ojos de los participantes de la organización. Y el espacio materialización individual, es lo que la persona bien podría denominar “mi lugar”, entonces el espacio se puede considerar el lenguaje de la organización, pero éste no tiene existencia, sino en la mirada del observador, es decir el observador construye el espacio utilizando todos los recursos y los aprovecha de manera oportuna, convirtiéndose en espacios de autonomía para los individuos.

#### **2.4.4. Nuevas dinámicas de espacios organizacionales**

La organización es un sistema social sujeto a determinadas prácticas humanas, y por tanto, la organización contenida en un espacio no puede ser vista exclusivamente como un fenómeno material y tridimensional, sino un lugar donde se producen relaciones e interacciones sociales, condicionadas a un devenir temporal con circunstancias pasadas, presentes y futuras por tal razón en el nuevo sistema económico se propician nuevas condiciones que dinamizan estos espacios. Por tanto, para cada momento y lugar corresponde un conglomerado de técnicas, concebidas como instrumentos de trabajo; las cuales permiten periodizar la historia de los procesos de modernización, que se representan en importantes procesos de innovación concebidas en una continuidad temporal y tecnológica dentro del espacio social, características que hacen que hoy se pueda hablar de un proceso de producción mundial con gran incidencia en el mercado que, en

términos contemporáneos se ha denominado globalización; Martis y Abad (2014). Las nuevas dinámicas de trabajo pueden resumirse en algunos conceptos que, aunque insuficientes, ayudan a entender el desarrollo y configuración de las nuevas tipologías de espacios de trabajo colaborativo.

Un concepto muy utilizado es el de movilidad; es claro que hoy como nunca antes, las tecnologías de la información permiten una flexibilidad y movilidad laboral que relativizan el valor del espacio físico. Es así como el lugar desde donde se trabaja dejó de ser una estación equipada e inmóvil. Ya hoy la organización funciona en cualquier lugar solo a través del computador. Otro concepto muy importante es el de colaboración, el mismo ambiente exigente propicia la necesidad de conformar equipos de trabajo multidisciplinarios enfocados a desarrollar procesos innovadores ya que los espacios convencionales de trabajo no dan cabida a estas dinámicas. La colaboración se da incluso sin contacto físico, entre empresas o profesionales de distintos países y nacionalidades, por lo que los espacios de encuentro y discusión han extendido su cobertura y su dimensión.

Otro de los conceptos actualmente utilizados en la dinámica organizacional tiene que ver con los proyectos; la globalización ha afectado el mercado, las industrias y la empresa a tal punto que hoy día se haya pasado de una economía de producción a una economía de la creatividad. En la economía de la productividad se mide la eficiencia en el cumplimiento de metas, pero en el mercado de la creatividad la capacidad se mide en la materialización de proyectos de innovación multidisciplinarios, de ahí que hoy no sean necesarios la existencia de procesos y espacios

centralizados de producción sino que los recursos humanos y físicos conforman el cuerpo del proyecto.

En este nuevo escenario las transformaciones que han sufrido las estructuras organizacionales y las dinámicas de trabajo modernas, sumado a la híper conectividad que permite la tecnología, han llevado a una relativización del valor del espacio físico y a una crisis de las tipologías de espacios en trabajo convencionales que han debido rediseñarse y adecuarse a los nuevos tiempos. Como la velocidad de adecuación de los espacios físicos de trabajo ha sido mucho más lenta y paulatina que la transformación de los procesos, muchas de las nuevas dinámicas de trabajo han encontrado su espacio fuera de las “oficinas centrales”, y el mercado ha respondido con una oferta de tipologías nuevas y específicas que dan espacio y cabida a estas nuevas dinámicas de trabajo no resueltas. Olivi (2014).

Las organizaciones en red es un ejemplo que amerita ilustrar, para analizar el desanclaje entre el espacio y el tiempo, debido a los sistemas de expertos o de la técnica. Para los científicos sociales el fenómeno de estudio de las redes es de gran actualidad, cuyo abordaje va desde una mirada psicológica a la estrictamente económica. La idea más relevante radica en que los seres humanos se encuentran inmersos dentro de una densa red de interacciones y relaciones sociales, y no debe verse exclusivamente en el sentido del aporte que dan las ciencias de la información y los últimos adelantos del software a través de Internet, sino la forma de trabajo es de por sí un sistema de expertos, tanto como en la especialidad misma de quienes mantiene una relación cooperativa.

El desarrollo tecnológico y la necesidad de estandarización de los procesos han provocado un cambio en la modalidad de demarcación y estructuración del espacio organizacional. En esta época contemporánea la red de producción de bienes y servicios puede estar muy bien normalizada transversalmente en varias organizaciones; esta normalización supone no sólo una delimitación de lo externo a dicha red, sino que implica una clara prescripción interorganizacional de los repertorios de conducta de los operadores de dicha red.

## **2.5. Clima Organizacional**

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente, por esto es que las comunicaciones son fundamentales en el desarrollo de las organizaciones, ya que así como en Colombia, grandes empresas como Carvajal, Ecopetrol, Bancolombia, Peldar, Bavaria y muchas otras han fortalecido los grupos primarios o naturales, que han constituido en una gran diferencia como inductor de una cultura organizacional fuerte y de un clima organizacional facilitador de compromisos institucionales de todos sus colaboradores Serna (2015).

El origen del clima organizacional está muy relacionado con la sociología; disciplina fundamentada en la teoría de las relaciones humanas, la cual enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. De ahí que Méndez (2006), define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de

valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. Siguiendo con el tema más tarde, Edel, García & Casiano (2007), consideraron que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de cómo los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y cómo estos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente cómo la cognición lleva a la conducta. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma y por ende en la manera de relacionarse con su espacio organizacional.

Entonces el clima laboral se refiere en sí a un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa, entre los factores internos (Quintero, Africano & Farías, 2008, p. 34). Algunos autores como (Guillen, Lleó & Perles, 2010, p. 39) consideran el clima organizacional como un factor crítico de la gestión organizacional, la cual se evidencia a través de los recursos y capacidades con que las organizaciones cuentan.

García & Fonseca (2011) desde su punto de vista opina que la dinámica del clima se mueve entre dos componentes entrelazados el medio ambiente humano y el físico, el primero se refiere a los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y su forma de interactuar en un ambiente en el que se encuentran espacios físicos y estructurales que les permiten desarrollar su actividad de manera productiva. Este último autor da la pauta para mostrar la relación del clima con los espacios organizacionales, los espacios generan en el individuo experiencias positivas y negativas que llevan a que se produzcan.

Es común encontrar en el mercado una gran variedad de instrumentos de mediada que le permiten a las empresas evaluar el clima de la organización. Cabe resaltar que los que existen en el mercado son simplemente una réplica del test popular denominado Likert (Likert Organizational Profile) presentados en la traducción de su libro titulado “El Gobierno Participativo de la Empresa de Brunet” (2011). Entre los componentes del clima se encuentran los comportamientos humanos compuestos por las actitudes, percepciones, personalidad, valores y aprendizaje, así también las motivaciones y el liderazgo el segundo componente; está la estructura organizacional en las que se encuentran las micro dimensiones y macro dimensiones y el último componente está en los procesos organizacionales, compuesto por la evaluación del rendimiento, la comunicación, los sistemas de remuneración y la toma de decisiones. Entre las dimensiones (Brunet 2011, 45) las clasifica en: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales , los procesos de comunicación, los procesos de influencia, los procesos de toma de decisiones, los procesos de planificación, los procesos de control, y por último los objetivos de rendimiento. Likert tiene en cuenta seis dimensiones entre las que se mencionan la estructura, la responsabilidad individual, la remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo, tolerancia al conflicto el apoyo patronal y la implicación de nuevos empleados. Los componentes y las dimensiones demuestran la relación que tiene la percepción del individuo con respecto al clima organizacional y el desarrollo de los espacios organizacionales; al hablar de los espacios en la teoría se especificó que se clasifican en materiales e inmateriales y lo expuesto en el clima muestran que estos espacios son objetos de evaluación del clima en forma general, ya que a través de estos resultados se logra dinamizar mejor los espacios con los que cuentan las organizaciones, de manera que estos faciliten con su interacción el trabajo actores involucrados.

## **2.6. Gestión Organizacional**

Una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites establecidos e identificables para alcanzar una meta u objetivo en común. Esta definición se complementa con lo expuesto por Peter Drucker, citado Fernández (2015), al exponer que en el Siglo XX el aporte más importante en gestión empresarial fue el incremento sostenido de la productividad del trabajador manual en la fabricación; en el siglo XXI el desafío mayor en gestión será conseguir un aumento parecido en la productividad del trabajo de los trabajadores del conocimiento (p. 2), dejando entrever que el objetivo de las organizaciones se relaciona con la gestión del conocimiento.

La acepción tradicional del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos (Ramírez, 2005, p. 14). La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado.

El término de gestión está estrechamente relacionado con el término inglés “management”, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, y éste a su vez se define como el “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica” (Fajardo, 2005 citado por Bernal 2007).

La gestión organizacional es un proceso en el cual se toman las decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno, en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia estructural. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. Barreiros (2012). Por esta razón, los retos a los que se enfrenta una empresa en la gestión organizacional son: dirección de las organizaciones en un entorno global, diseño y estructuración de las organizaciones, mejora de calidad, fortalecimiento de los miembros de la organización y mejora de la competitividad, reducción de la complejidad, aumento de la velocidad, y reacción ante los cambios de entorno y la gestión de la organización según valores éticos y morales.

Por último, debemos tener claro que el sistema organizativo de una empresa no es estático, varía por el tamaño de la misma. El éxito del sistema de la organización está vinculado a la gestión, de ahí que la gestión organizacional implica una adecuada y responsable coordinación, supervisión, e integración de cada área. (Mintzberg, 2010), considera el trabajo gerencial más allá de los aspectos obvios de hacer, planear, pensar e intervenir en políticas y nos acerca como un organismo empeñado en sostener el ambiente físico que puede mantenerse por sí mismo; el espacio físico determina el organizacional en general, y es capaz por medio de éste sostener a la misma organización.

Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por

competencias. En la gestión del talento se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. En la gestión del conocimiento se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo, buscando el aprovechamiento del conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica que se genera en la dinámica organizacional. La gestión de competencias implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado. Tejada (2003, p. 118).

## **2.7. Capacidades Dinámicas**

En un ambiente tan contingente como el que experimentan las organizaciones actualmente se hace propicio que se desarrolle una visión proactiva de la estrategia empresarial que le permita a la empresa descubrir oportunidades y desarrollar capacidades necesarias para su explotación, ya que sólo de esta manera podrá enfrentar con éxito las amenazas de su entorno frente a las de sus competidores (Gonzales, Navas, López & Delgado, 2010). El tema de capacidades dinámicas a pesar de ser reconocido sólo algunas décadas no es totalmente nuevo, el mismo entorno cambiante ha permitido su desarrollo en el tiempo, convirtiéndose en un elemento esencial para generar ventajas competitivas, sin embargo su aplicación depende de la dinámica de cada empresa.

De acuerdo con Ortega, García y Santos (2012) el enfoque de capacidades dinámicas tomó mayor auge en el año de 1997 con los estudios realizados por Teece y otros. Esto no quiere decir que antes no hubo estudios al respecto, ya que Kogut y Sander en el 1992 y Colling y Pizano(1994) abrieron campo al estudio de este nuevo enfoque, el cual estuvo siempre dirigido al desarrollo continuo de competencias que estuvieran acordes a las necesidades del nuevo entorno, ya que sólo así se lograría mejorar el proceso de toma de decisiones por parte de los niveles jerárquicos que componen la organización como la inclusión fácil de la innovación en los servicios y productos de la misma.

Desde esta dinámica es de gran importancia que se presente el concepto teniendo en cuenta la evolución y comprensión del mismo. Tomando de referencia a Teece & Pisano (1994), estos inicialmente la definieron como el subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos los cuales respondan a las circunstancias cambiantes del entorno. Ya Henderson & Cockburh incluyeron en el concepto la ventaja competitiva.

Teece, Pisano & Shuen (1997), amplían el concepto de tal manera que lo definen como la “habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio”; por tanto “reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”. El referente para los años 1999 y el 2000 siendo los autores representativos Law, Wong & Mobley Helfat & Raubitschek centraron sus definiciones a la producción de valor agregado en sus productos y servicios, aspectos que las diferenciaría de otras empresas de la competencia. Es así como Griffith & Harvey (2001) consideran que “las capacidades dinámicas globales consisten en la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, lo que incluye la efectiva coordinación de las relaciones inter-organizativas, sobre una base global que puede proporcionar a una empresa ventaja competitiva”. Winter para el (2003), describe las capacidades dinámicas como capacidades organizativas (rutinas de alto nivel o conjunto de rutinas) afectadas por el cambio y que “pueden cambiar el producto, el proceso de producción, la escala, o los clientes (mercados) servidos”. Se trata de “inversiones” que realiza la empresa para renovar su stock de capacidades. “Capacidades que operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias”.

Retomando a Teece (2007), define las capacidades dinámicas como las “capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables”. Aspecto que se relaciona con los ambientes abiertos al comercio internacional como fuente de ventaja competitiva a través del tiempo. Siguiendo la cronología en el 2008 Menon & Mohanty la definen como una aptitud de una firma al utilizar sus recursos efectivamente, para conseguir congruencia con el ambiente de negocios cambiantes. Augier & Teece (2009) la definen como la capacidad de “direccionar el comportamiento intensivo con la capacidad de examinar y medir oportunidades para luego transformar y reconfigurar oportunidades”. Barreto (2010) retoma el concepto, define las capacidades dinámicas como el potencial de la empresa para resolver problemas en forma sistemática, basado en la tendencia de detectar las oportunidades y amenazas para tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado, cambiando su base de recursos. Para Hodgkinson & Healey (2011) las capacidades dinámicas son las habilidades que permiten actualizar las representaciones mentales de quienes toman las decisiones en respuesta a los cambios del entorno externo, uso de intuición para evaluar y seleccionar las nuevas oportunidades. Ortega, García & Santos (2012), tienen en cuenta el concepto como la capacidad de desarrollo de nuevos productos que requieren reinterpretar las capacidades dinámicas, las cuales pueden servir como mecanismos de renovación organizativa.

Es posible ante las anteriores definiciones según Garzón (2015, p 117), establecer dos enfoques, uno relacionado con la construcción de capacidades, donde se modifica sistemáticamente las rutinas de alto nivel para desarrollar una tarea específica; genera nuevas estrategias de creación de valor, creación, evolución y recombinación de los recursos; sirve para crear nuevos productos y procesos, dando con esto respuesta al entorno cambiante; al final se convierte en una habilidad organizacional que permite lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva, para lo cual implica que los individuos sepan adaptarse a los cambios y sepan combinar los recursos, capitalizándose con esto el aprendizaje. Desde el segundo enfoque el cual se relaciona con la innovación, habilidad de la empresa para desarrollar nuevas soluciones; permite cultivar, adaptar, y regenerar su conocimiento base, y para desarrollar y retener las capacidades organizacionales las cuales se traducen en acciones útiles destinadas a crear nuevos productos, procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado. Helfa &, Peteraf (2003), introduce el concepto de "capacidad cognitiva de gestión", que pone de relieve el hecho que las capacidades implican llevar a cabo actividades no sólo físicas, sino también mentales. Además, los autores contienden cómo la heterogeneidad de estas capacidades cognitivas puede producir heterogeneidad de las capacidades de gestión dinámica entre los altos ejecutivos, que pueden contribuir a la diferencia de rendimiento de las organizaciones en condiciones de cambio. Este último concepto desde la temática de espacios organizacionales se puede relacionar con el espacio abstracto o inmaterial.

### 2.7.1. Tipos de capacidades dinámicas

La presencia de las capacidades se asocia con las condiciones específicas que tienen el entorno, los cuales actualmente son catalogados como globalizados; de ahí que estos tengan características esenciales que lo componen y que se aplican de manera diferente de acuerdo a la suposición realizada por (Toro, 2007). Los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones debido a que existe una movilidad imperfecta, por esta razón es que se habla de diferentes capacidades dinámicas al interior de la organización.

Según Mendoza 2011, p 83, hay dos tipos de capacidades, una endógena la cual es desarrollada al interior de la firma, y las exógenas que son las adquiridas en el contacto con su entorno. Robledo, López, Zapata & Pérez, (2010), teniendo en cuenta las capacidades de innovación, establece las siguientes clasificaciones:

*Las capacidades de dirección estratégica*, capacidad para formular e implementar de manera adecuada las estrategias que requiere la organización. *Capacidad de I+D*, capacidad para generar ideas y crear nuevos productos. *Capacidad de Producción*, tiene que ver con la capacidad para implementar las innovaciones en los procesos productivos que satisfacen las necesidades del mercado. *Capacidad de mercadeo o vigilancia*, capacidad para publicitar y realizar el valor de las innovaciones con base en el entendimiento de las necesidades de los grupos de interés y las exigencias de la responsabilidad social empresarial, además para Mendoza (2013), la capacidad de vigilancia “consiste en la habilidad para monitorear los desarrollos del entorno” (p.70). Esta tiene mucho que ver con la vigilancia del mercado. *Capacidad de aprendizaje organizacional*, es la que

permite gestionar el conocimiento que proviene del ambiente circundante y construir una organización que aprende. *Capacidad de gestión de recursos*, o también denominada de coordinación; esta tiene que ver con la capacidad para identificar, adquirir y asignar apropiadamente los recursos (capital, experiencia y tecnología a los procesos) necesarios para innovar.

Y por último este autor habla de la capacidad de relacionamiento la cual le permite a las empresas insertarse en los sistemas de innovación de diferente orden (internacional, nacional, regional y sectorial), bajo los criterios definidos por la estrategia empresarial y la responsabilidad social corporativa. Propiciándose con esta ambientes colaborativos con los clientes y proveedores, así como el trabajo en red con posibles competidores y sustitutos.

## **2.8. Marco Conceptual**

**Espacios organizacionales** son elementos tanto físicos, como contingentes, donde se establecen interacciones simbólicas entre personas, y un espacio de ocurrencia y las estructuras organizacionales Martis y Abad (2014).

**Competitividad:** la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa AECA (2010).

**Cadena de valor:** es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Porter (1985), según Arce (2008 p, 4), la cadena de valor tiene como propósito maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

**Estrategia:** es el medio, la vía, y el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Halten (1987).

**Capacidades Dinámicas:** las capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades de tecnologías. Teece (2007).

## **CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLOGICO**

### **3. Metodología de la Investigación**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Se puede señalar que la investigación que nos compete presenta un enfoque cuantitativo, los cuales buscan comprender, medir y describir, el escenario donde se desarrolla la variable de investigación.

El diseño de la investigación se constituye en un estudio de tipo descriptivo-propositivo con un diseño no experimental de tipo transaccional o transversal. Es descriptiva debido a que busca identificar las características relevantes en la dinámica de los espacios organizacionales al interior de las pymes, objeto de estudio. La información se obtendrá directamente de la realidad en la cual ocurren los hechos. De acuerdo a lo dicho anteriormente, Hernández, Fernández y Baptista, (2007), exponen teóricamente que los estudios descriptivos, seleccionan una serie de cuestiones que posteriormente son medibles de manera independiente, para así descubrir lo que se investiga. Para reforzar este criterio, de igual forma Méndez (2009) afirma que el estudio descriptivo “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”; (p.227, 228).

Por otro lado la investigación es propositiva, porque parte de un evidente supuesto que evalúa, y con ésta, busca diseñar una estrategia que fortalezca el desarrollo y articulación de los

espacios organizacionales en las pymes de servicio en la ciudad de Barranquilla. Este tipo de investigación según Illescas (2009) “tienen por finalidad el diagnóstico de la problemática de una organización, sector industrial o micro región, la generación de propuestas alternativas de solución a la misma y la toma de decisiones para elegir la alternativa de mayor viabilidad y menor riesgo” (p.2). Se considera no experimental, debido a que se observarán los fenómenos presentados y las variables en el cual se desenvuelven para después analizarlos.

De ahí que en la investigación se describirán las dinámicas de aquellos espacios organizacionales utilizados por las pymes de servicio, para luego medir su impacto y así formular una estrategia particular que permita el desarrollo de los mismos, y por ende aumente su competitividad. Y es transaccional o trasversal debido a que los datos se recolectan en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado tal como lo explica Hernández, Fernández & Baptista (2003) p.270.

La herramienta a utilizar es la encuesta ya que facilita llegar a la mayor cantidad de actores involucrados, en este caso a los directivos y empleados de las pymes y así conseguir datos para los indicadores definidos en la investigación.



	<p>Dimensión Estructural</p>	<p>Estructura</p>	<p>Los directivos cuentan con amplia autoridad para tomar decisiones.</p> <p>La delegación de funciones facilita el trabajo en equipo.</p> <p>Los equipos de trabajo tienen autonomía para desarrollar sus proyectos.</p> <p>Los equipos de trabajo tienen un alto grado de participación en la toma de decisiones</p>
<p>Espacio individual</p>	<p>Dimensión Humana</p>	<p>Apertura mental</p> <p>Relaciones</p>	<p>Los empleados tienen iniciativa para resolver situaciones novedosas en sus áreas de trabajo.</p> <p>Las relaciones de trabajo entre directivos y los niveles operativos son flexibles y abiertas.</p>

			El ambiente de trabajo dentro de la organización retiene a los colaboradores.
		Formación	Los empleados de las diferentes áreas se interesan por recibir formación y actualización de parte de la empresa.
		Participación individual	El conocimiento y experiencias son conocidas por todos los colaboradores de la organización
Espacios inter organizacionales	Dimensión Relación con el Sector Externo	Conocimiento del entorno	Los cambios de la empresa responden a los requerimientos de su entorno.
			La empresa cuenta con redes intraorganizacionales que facilitan la comunicación interna.
			La empresa cuenta con redes interorganizacionales que facilitan la comunicación externa.
			La empresa pertenece a asociaciones a nivel regional.
		Alianzas con sectores sociales y económicos	La empresa participa en su clúster a nivel regional

### **3.3. Método**

El método a utilizar deductivo, en razón a que se exponen postulados y conclusiones generales con los cuales se explican aspectos particulares.

### **3.4 Técnicas de Recolección**

#### **3.4.1. Fuentes Primarias**

La información recopilada a través de la encuesta aplicada a las pymes de servicio el instrumento utilizado fue el cuestionario el cual permitió evaluar las dimensiones de los espacios organizacionales.

#### **3.4.2. Fuentes Secundarias**

La revisión teórica de libros, artículos científicos, tesis e investigaciones anteriores, contienen información fidedigna y con solidez académica, que facilitó el desarrollo de la investigación.

### **3.5. Fases de la investigación**

**Etapas 1.** Se identificó los espacios y su dinámica en las pymes de servicio en la ciudad de Barranquilla, con esto se logra obtener un retrato claro de los espacios que utilizan las pymes y cómo interactúan.

Para esto inicialmente se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema, que permitió establecer los parámetros a evaluar, en este caso las dimensiones que se plasmaron en el cuestionario que se les aplicó a empleados de las pymes en mención.

**Etapas 2.** Con la información recogida a través de la encuesta sobre los espacios y su dinámica se logra analizar los efectos que estos espacios están generando en los resultados de estas organizaciones.

**Etapas 3.** Fundamentados en los resultados y sus efectos, se finaliza con la formulación de una estrategia que desarrolle y dinamice los espacios de manera que se fortalezca la competitividad de las pymes de servicio en la ciudad de Barranquilla.

### **3.6. Método y Tipo de Muestreo**

La población de las pymes en Barranquilla, las cuales fueron contactadas son 100 del sector servicio, de las cuales sólo 80 aceptaron participar de la investigación; de acuerdo a este procedimiento el muestreo es aleatorio por conveniencia.

### **3.7 Garantía de Calidad**

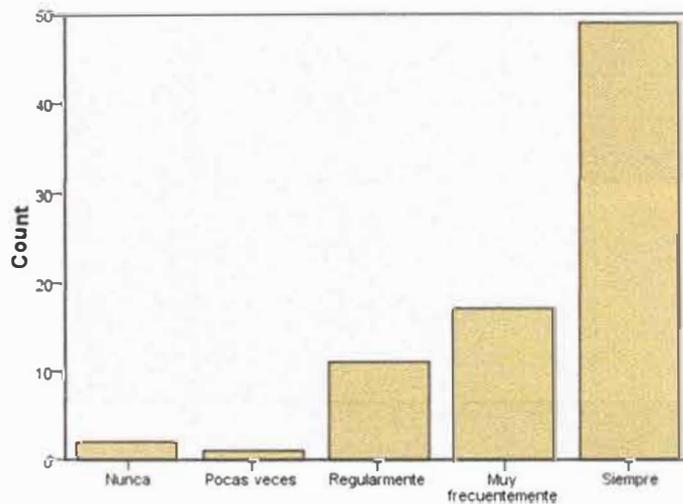
Garantía de calidad para la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación se empleó la metodología de juicio de expertos. El instrumento fue revisado por dos expertos en la temática los cuales hicieron aportes pertinentes en aras del contenido y metodología de acuerdo a su experticia y conocimiento. Los expertos participantes fueron los Dres. Olga Lucía Calderin y Gustavo Henríquez Fuentes.

## CAPÍTULO IV. INFORME DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Descripción de Resultados

Los resultados se presentan basados en las diferentes dimensiones evaluadas a continuación; se relacionan los datos obtenidos en la dimensión físico-tecnológico. De acuerdo a la información obtenida por los encuestados las instalaciones físicas de la empresa son apropiadas para desarrollar las actividades de carácter colectivo.

**Figuras 1. Las instalaciones físicas de la empresa son apropiadas para desarrollar las actividades de carácter colectivo**



**Tabla 1. Las instalaciones físicas de la empresa son apropiadas para desarrollar las actividades de carácter colectivo**

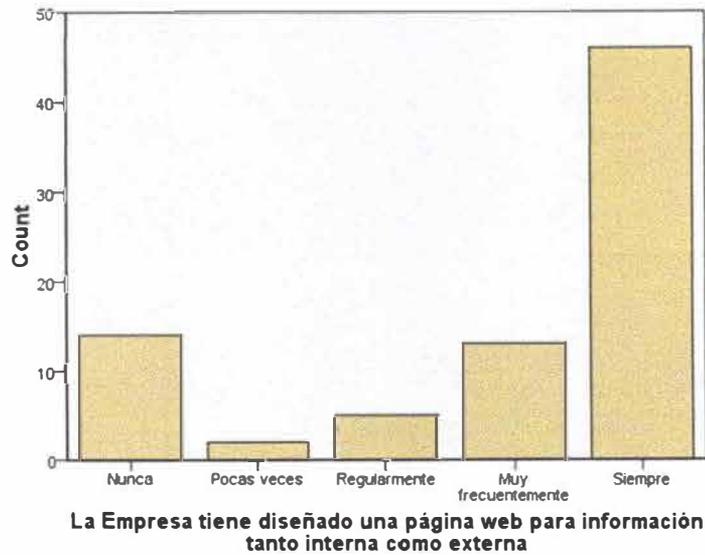
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	2	2,5	2,5	2,5
Pocas veces	1	1,3	1,3	3,8
Regularmente	11	13,8	13,8	17,5
Muy frecuentemente	17	21,3	21,3	38,8
Siempre	49	61,3	61,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 2. Estadística. Las instalaciones físicas de la empresa son apropiadas para desarrollar las actividades de carácter colectivo**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		4,38
Median		5,00
Mode		5
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Estas empresas, el 61.3 % tiene las instalaciones apropiadas para llevar a cabo su objeto social y muy frecuentemente; el 21.3 % logra tener instalaciones optimas, para llevar acabo el trabajo colectivo, permitiendo de esta manera compartir en equipo los mismos espacios, y de esta manera lograr mayor compenetración en el logro de los objetivos; la mayoría de las instalaciones de las pymes se encuentran claramente delimitadas debido a su tamaño, aspecto que facilita la interacción y comunicación entre los diferente grupos. Sólo el 17.4 % regularmente no disponen de un área estructural con todas las herramientas necesarias, para que el grupo lleve a cabo sus actividades, lo que afecta la satisfacción del ambiente de trabajo.

**Figuras 2. La Empresa tiene diseñado una página web para información tanto interna como externa**



**Tabla 3. La Empresa tiene diseñado una página web para información tanto interna como externa**

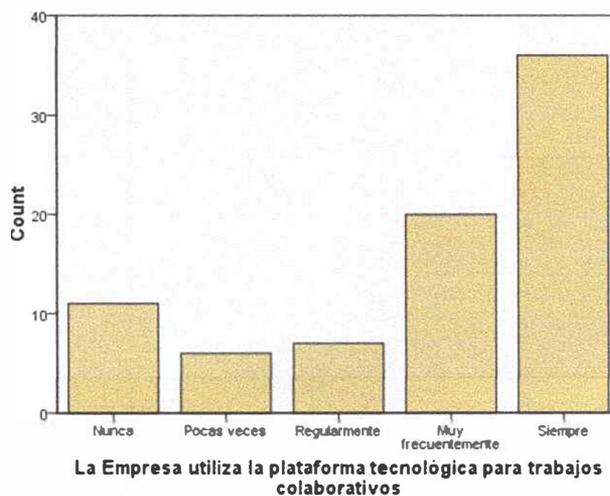
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	14	17,5	17,5	17,5
Pocas veces	2	2,5	2,5	20,0
Regularmente	5	6,3	6,3	26,3
Muy frecuentemente	13	16,3	16,3	42,5
Siempre	46	57,5	57,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 4. Estadística. La Empresa tiene diseñado una página web para información tanto interna como externa**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3,94
Median		5,00
Mode		5
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Con respecto al ítem sobre el diseño de una página web, se detectó que un 57.5 % de las pymes encuestadas siempre, y muy frecuentemente, el 16.3 % cuentan con el diseño de una página web, la cual le sirve de apoyo de visibilidad y cobertura para dar a conocer sus servicios, facilitándole al público la información necesaria sobre la actividad de la empresa. De igual forma existe un 26.3 % de pymes que no cuentan con esta herramienta de vital importancia para el desarrollo de sus servicios y el crecimiento de la misma.

**Figuras 3. La empresa utiliza la plataforma tecnológica para trabajos colaborativos**



**Tabla 5. La empresa utiliza la plataforma tecnológica para trabajos colaborativos**

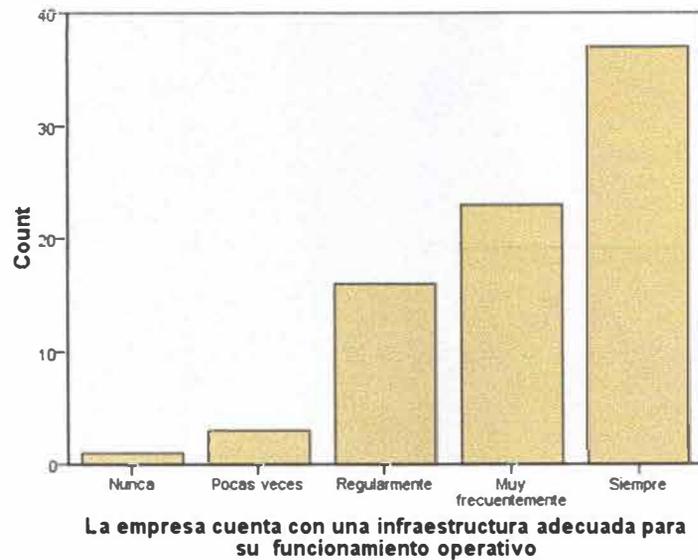
	Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	11	13,8	13,8	13,8
Pocas veces	6	7,5	7,5	21,3
Regularmente	7	8,8	8,8	30,0
Muy frecuentemente	20	25,0	25,0	55,0
Siempre	36	45,0	45,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 6. Estadística. La empresa utiliza la plataforma tecnológica para trabajos colaborativos**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3,80
Median		4,00
Mode		5
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En estas empresas el 45 % y el 25 % siempre y frecuentemente utilizan plataforma tecnológica para trabajos colaborativos, de vital importancia en el desarrollo de los procesos y fundamental en sus actividades, donde se muestra el crecimiento y la confiabilidad de los servicios prestados, logrando niveles de satisfacción en los clientes. En este grupo encontramos que 30 % actualmente no cuentan con una plataforma tecnológica, debido que le temen a correr riesgos al momento de invertir en los espacios tecnológicos y por lo tanto presentan dificultad en el desarrollo de sus actividades de una forma óptima.

**Figuras 4. La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para su funcionamiento operativo.**



**Tabla 7. La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para su funcionamiento operativo**

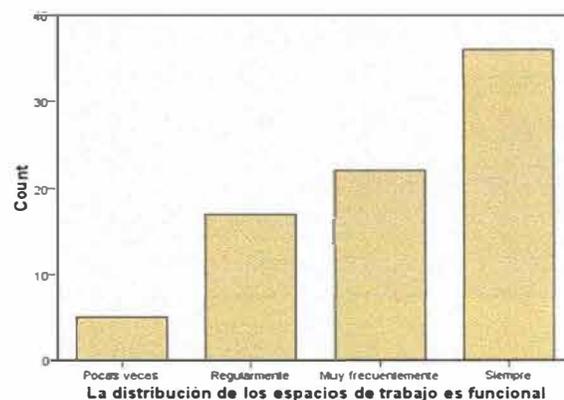
	Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	1	1,3	1,3	1,3
Pocas veces	3	3,8	3,8	5,0
Regularmente	16	20,0	20,0	25,0
Muy frecuentemente	23	28,8	28,8	53,8
Siempre	37	46,3	46,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 8. Estadística. La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para su funcionamiento operativo**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		4,15
Median		4,00
Mode		5
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

El 95 % de las organizaciones muy frecuentemente, cuentan con una infraestructura adecuada para su funcionamiento operativo, que les permite llevar a cabo el cumplimiento de su objeto social en condiciones eficientes y de esta manera obtener los resultados sobre la apertura de nuevos mercados y reconocimiento de los mismos. El 5 % de estas empresas, por falta de una estructura física y por no tener la infraestructura necesaria, tal como se demuestra en el ítems 1, estas no están en óptimas condiciones para la prestación del servicio y por lo tanto su crecimiento es mínimo y se ve afectado al declive de los resultados operativos de las mismas.

**Figuras 5. La distribución de los espacios de trabajo es funcional**



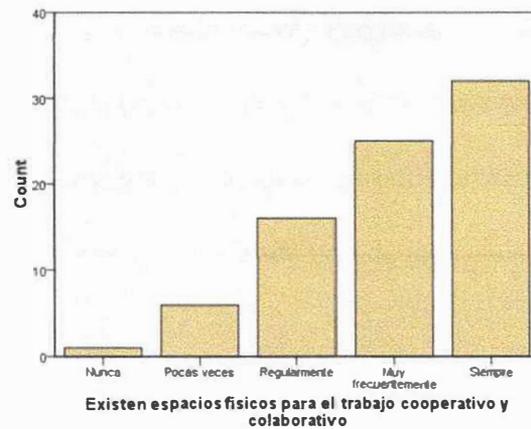
**Tabla 9. La distribución de los espacios de trabajo es funcional**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pocas veces	5	6,3	6,3	6,3
Regularmente	17	21,3	21,3	27,5
Muy frecuentemente	22	27,5	27,5	55,0
Siempre	36	45,0	45,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 10. Estadística. La distribución de los espacios de trabajo es funcional**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		4,11
Median		4,00
Mode		5
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

En las pymes de servicio en un 93.8 % consideraron que la distribución de los espacios de trabajo son funcionales, generándose con esto satisfacción laboral y por ende promoviéndose un ambiente laboral óptimo para el desarrollo de las actividades y de esta manera abarcar el cumplimiento de los objetivos propuestos por las organizaciones, mientras que solo un 6.2 % no cuentan con espacios bien distribuidos funcionalmente, que les permitan llevar a cabo las funciones de cada equipo a cabalidad con la eficiencia requerida para el cumplimiento de las metas.

**Figuras 6. Existen espacios físicos para el trabajo cooperativo y colaborativo****Tabla 11. Existen espacios físicos para el trabajo cooperativo y colaborativo**

	Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	1	1,3	1,3	1,3
Pocas veces	6	7,5	7,5	8,8
Regularmente	16	20,0	20,0	28,8
Muy frecuentemente	25	31,3	31,3	60,0
Siempre	32	40,0	40,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 12. Estadística. Existen espacios físicos para el trabajo cooperativo y colaborativo**

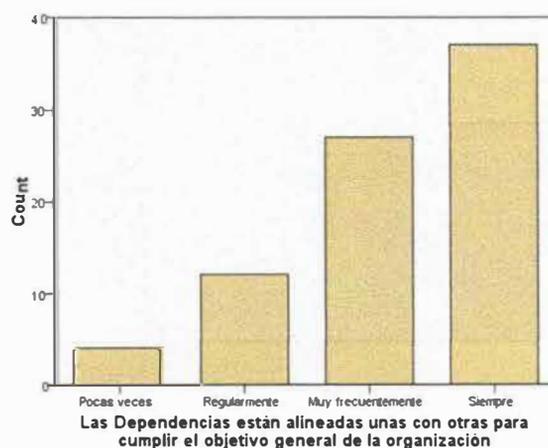
N	Valid	80
	Missing	0
Mean		4,01
Median		4,00
Mode		5
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

**Tabla 14. Estadística. La Empresa utiliza de una forma efectiva los recursos disponibles (humanos, técnicos tecnológicos, etc.)**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		4,23
Median		4,00
Mode		5
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

Las empresas de servicio en un 48.8 % siempre, y en un 32.5 % frecuentemente, utilizan en una forma efectiva los recursos disponibles; este resultado nos demuestra que las pymes hacen buen uso de los recursos con que cuentan (técnicos, tecnológicos y humanos), lo que les permite mantenerse en el mercado y generar rentabilidad. Sólo en un 18.7 % no cuentan con recursos técnicos, tecnológicos y humanos adecuados para el desarrollo de sus actividades, convirtiéndose en una debilidad que deberán tenerse en cuenta en sus planes estratégicos.

**Figuras 8. Las dependencias están alineadas unas con otras para cumplir el objetivo general de la organización**



**Tabla 15. Las dependencias están alineadas unas con otras para cumplir el objetivo general de la organización**

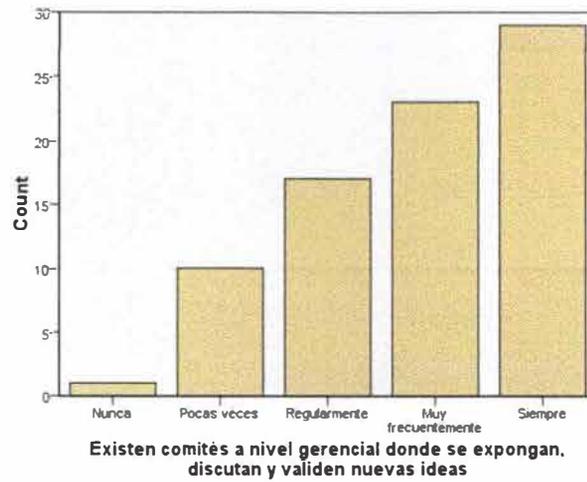
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pocas veces	4	5,0	5,0	5,0
Regularmente	12	15,0	15,0	20,0
Muy frecuentemente	27	33,8	33,8	53,8
Siempre	37	46,3	46,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 16. Estadística. Las dependencias están alineadas unas con otras para cumplir el objetivo general de la organización**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		4,21
Median		4,00
Mode		5
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

En 46.3 % siempre, y 33.7 %, frecuentemente en estas empresas las dependencias están alineadas unas con otras para cumplir el objetivo de la organización, esto es completamente provechoso para la realización de todas las actividades, el tamaño les facilita la alineación de sus dependencias. Sin embargo un 20 % de estas pymes no tienen alineadas las dependencias de trabajo, lo que dificulta el trabajo en equipo, el colaborativo aspecto que se ve reflejado en la prestación del servicio.

**Figuras 9. Existen comités a nivel gerencial donde se expongan, discutan y validen nuevas ideas**



**Tabla 17. Existen comités a nivel gerencial donde se expongan, discutan y validen nuevas ideas**

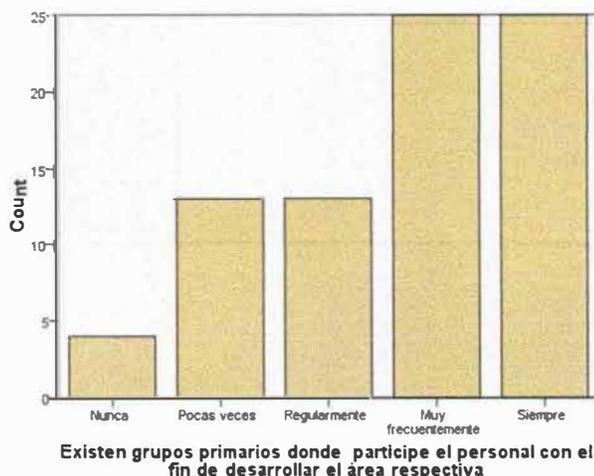
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	1	1,3	1,3	1,3
Pocas veces	10	12,5	12,5	13,8
Regularmente	17	21,3	21,3	35,0
Muy frecuentemente	23	28,8	28,8	63,8
Siempre	29	36,3	36,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 18. Estadística. Existen comités a nivel gerencial donde se expongan, discutan y validen nuevas ideas**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3,86
Median		4,00
Mode		5
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En estas empresas existen comités a nivel gerencial donde se expongan, discutan y validen nuevas ideas, Un 65 % frecuentemente se realizan estas reuniones, siendo de vital importancia para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios que sean de atención para el público en general. Los directivos deben compartir con los equipos de trabajo, con el fin de escuchar nuevas ideas o planteamientos de opiniones innovadoras, que demuestren un liderazgo democrático y participativo; solo un 35 % de las pymes muy pocas veces aprovechen estos espacios de interacción, situación que dificulta la creatividad y por ende la innovación al interior de estas organizaciones.

**Figura 10. Existen grupos primarios donde participe el personal con el fin de desarrollar el área respectiva**



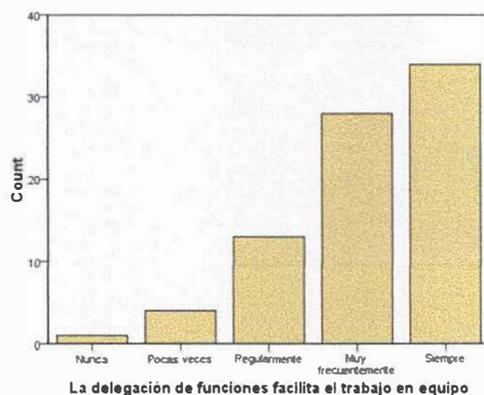
**Tabla 19. Existen grupos primarios donde participe el personal con el fin de desarrollar el área respectiva**

	Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	4	5,0	5,0	5,0
Pocas veces	13	16,3	16,3	21,3
Regularmente	13	16,3	16,3	37,5
Muy frecuentemente	25	31,3	31,3	68,8
Siempre	25	31,3	31,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 20. Estadística. Existen grupos primarios donde participe el personal con el fin de desarrollar el área respectiva**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3,68
Median		4,00
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

La realización de los grupos primarios en las diferentes áreas de las empresas, son de vital importancia, para el aprovechamiento de las herramientas y espacios junto con el cumplimiento de los objetivos de cada departamento, utilizando estrategias que buscan el mejoramiento de las comunicaciones entre un equipo de trabajo y de la prestación del servicio efectiva; en un 62.4 % de las pymes aprovechan estos espacios de interacción por áreas. Evidenciándose que un 37.6 % no cuentan de manera regular con estos espacios debido a que estas prácticas no se encuentran establecidas dentro de sus políticas.

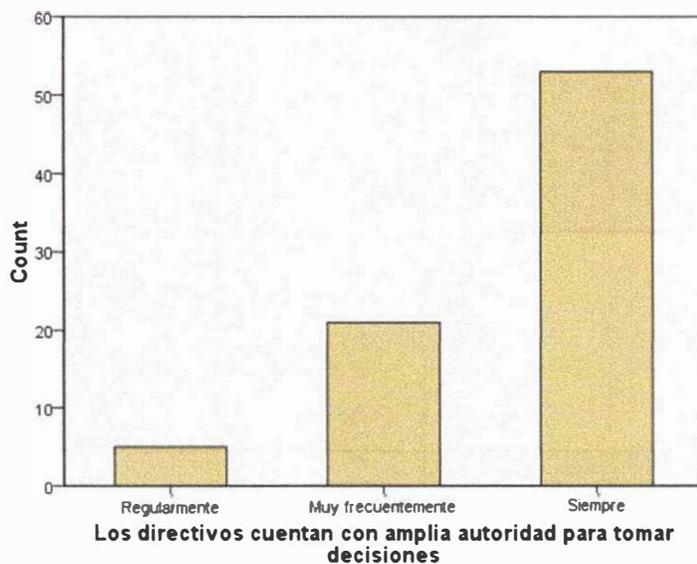
**Figuras 11. La delegación de funciones facilita el trabajo en equipo****Tabla 21. La delegación de funciones facilita el trabajo en equipo**

	Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	1	1,3	1,3	1,3
Pocas veces	4	5,0	5,0	6,3
Regularmente	13	16,3	16,3	22,5
Muy frecuentemente	28	35,0	35,0	57,5
Siempre	34	42,5	42,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 22. Estadística. Los directivos cuentan con amplia autoridad para tomar decisiones**

N	Valid	79
	Missing	1
Mean		4,61
Median		5,00
Mode		5
Range		2
Minimum		3
Maximum		5

Respecto a este ítems podemos ver que el 77.5 % de las empresas, utilizan la delegación de funciones dentro de su estructura administrativa, y sólo un 22.5 % de estas organizaciones no delegan funciones debido a la poca confianza y falta de conocimiento de las habilidades del recurso humano, siendo esto una dificultad en el cumplimiento del trabajo en equipo.

**Figuras 12. Los directivos cuentan con amplia autoridad para tomar decisiones**

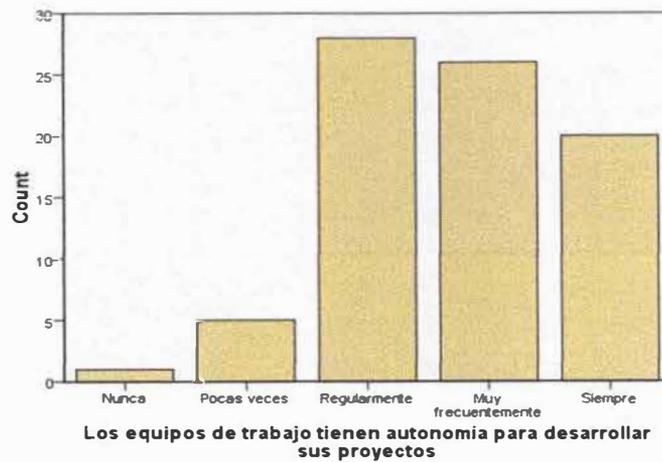
**Tabla 23. Los directivos cuentan con amplia autoridad para tomar decisiones**

		Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Regularmente	5	6,3	6,3	6,3
	Muy frecuentemente	21	26,3	26,6	32,9
	Siempre	53	66,3	67,1	100,0
	Total	79	98,8	100,0	
	System	1	1,3		
	Total	80	100,0		

**Tabla 24. Estadística. La delegación de funciones facilita el trabajo en equipo**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		4,13
Median		4,00
Mode		5
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En un 92.6 % en estas empresas, los directivos cuentan con amplia autoridad para tomar decisiones; este resultado se debe a que muchas de estas empresas son manejadas por los mismos propietarios, y el tamaño de su estructura, la cual en general tienden a ser centralizada, sólo un 7.4 % de las empresas encuestadas consideraron que los directivos no cuentan con una amplia autoridad para tomar las decisiones.

**Figuras 13. Los equipos de trabajo tienen autonomía para desarrollar sus proyectos****Tabla 25. Los equipos de trabajo tienen autonomía para desarrollar sus proyectos**

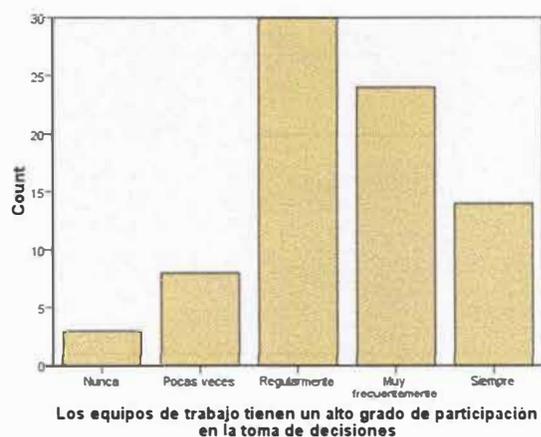
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	1	1,3	1,3	1,3
Pocas veces	5	6,3	6,3	7,5
Regularmente	28	35,0	35,0	42,5
Muy frecuentemente	26	32,5	32,5	75,0
Siempre	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 26. Estadística. Los equipos de trabajo tienen autonomía para desarrollar sus proyectos**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3,74
Median		4,00
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Con relación a los equipos de trabajo, tienen autonomía para desarrollar sus proyectos; el 92.5 % de estas organizaciones cuenta con un equipo de trabajo autónomo, mientras que un resultante de 7.5 % no se les da la confianza primordial que estos equipos requieren. Este comportamiento de las pymes revela la participación y cohesión de los diferentes grupos para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades, de manera que facilite el cumplimiento de metas.

**Figuras 14 .Los equipos de trabajo tienen un alto grado de participación en la toma de decisiones**



**Tabla 27. Los equipos de trabajo tienen un alto grado de participación en la toma de decisiones**

		Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Nunca	3	3,8	3,8	3,8
	Pocas veces	8	10,0	10,1	13,9
	Regularmente	30	37,5	38,0	51,9
	Muy frecuentemente	24	30,0	30,4	82,3
	Siempre	14	17,5	17,7	100,0
	Total	79	98,8	100,0	
	System	1	1,3		
	Total	80	100,0		

**Tabla 28. Estadística. Los equipos de trabajo tienen un alto grado de participación en la toma de decisiones**

N	Valid	79
	Missing	1
Mean		3,48
Median		3,00
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Al igual que en los ítems anteriormente descritos, el 86 % de estas organizaciones, enfatizan en que sus equipos de trabajo tienen un alto grado de participación en la toma de decisiones aspecto que se valida con los anteriores resultados. Esto facilita el buen desarrollo de las actividades de la empresa así como la motivación de sus colaboradores. Observándose que sólo el 14 % manejen un porcentaje muy por debajo de un índice mínimo para el desarrollo de los grupos en la participación de toma de decisiones, repercutiendo esto en los resultados y cumplimientos de los objetivos organizacionales propuestos.

**Figuras 15. Los empleados tienen iniciativa para resolver situaciones novedosas en sus áreas de trabajo**



**Tabla 29. Los empleados tienen iniciativa para resolver situaciones novedosas en sus áreas de trabajo**

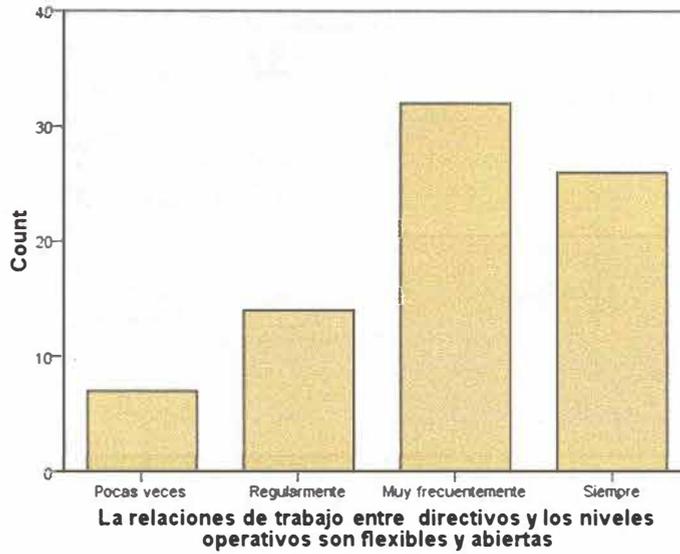
		Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Pocas veces	8	10,0	10,0	10,0
	Regularmente	21	26,3	26,3	36,3
	Muy frecuentemente	32	40,0	40,0	76,3
	Siempre	19	23,8	23,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 30. Estadística. Los empleados tienen iniciativa para resolver situaciones novedosas en sus áreas de trabajo**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3,78
Median		4,00
Mode		4
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

En un 63.8 % de las organizaciones, los empleados tienen iniciativa para resolver situaciones novedosas en sus áreas de trabajo, aspecto que reafirma las respuestas de los ítems relacionados con autonomía y participación donde se les fomenta la creatividad y la pro actividad en el desarrollo de sus actividades cotidianas. Un 36.2 % de estas organizaciones, los empleados no tengan iniciativa, y por esto, conlleva a las empresas a una desventaja en el desarrollo de la innovación de ideas, y por consecuencia, bajos niveles de rentabilidad, y por lo tanto poca participación en el mercado.

**Figuras 16. Las relaciones de trabajo entre directivos y los niveles operativos son flexibles y abiertas**



**Tabla 31. Las relaciones de trabajo entre directivos y los niveles operativos son flexibles y abiertas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Pocas veces	7	8,8	8,9	8,9
	Regularmente	14	17,5	17,7	26,6
	Muy frecuentemente	32	40,0	40,5	67,1
	Siempre	26	32,5	32,9	100,0
	Total	79	98,8	100,0	
System	1	1,3			
Total	80	100,0			

**Tabla 33. El ambiente de trabajo dentro de la organización retiene a los colaboradores**

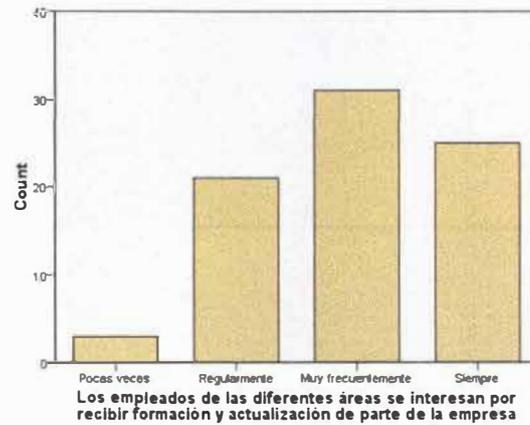
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	14	17,5	17,7	17,7
Pocas veces	10	12,5	12,7	30,4
Regularmente	15	18,8	19,0	49,4
Muy frecuentemente	25	31,3	31,6	81,0
Siempre	15	18,8	19,0	100,0
Total	79	98,8	100,0	
System	1	1,3		
Total	80	100,0		

**Tabla 34. Estadística. El ambiente de trabajo dentro de la organización retiene a los colaboradores**

N	Valid	79
	Missing	1
Mean		3,22
Median		4,00
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

El 69 % de las pymes encuestadas consideraron que el ambiente de trabajo que se genera al interior de estas organizaciones, retienen a sus empleados, este resultado se debe a la buena distribución de espacios, la autonomía y participación de los equipos de trabajo, así como también a la facilidad de comunicación que se genera dentro de las instalaciones. Sólo un 31 % de estas organizaciones no logra retener a sus colaboradores, por lo tanto la rotación de personal es alta, incrementando los gastos administrativos en programas de inducción y capacitación, y de esta manera no se logran los resultados esperados en los espacios respectivos.

**Figuras 10. Los empleados de las diferentes áreas se interesan por recibir formación y actualización de parte de la empresa**



**Tabla 35. Los empleados de las diferentes áreas se interesan por recibir formación y actualización de parte de la empresa**

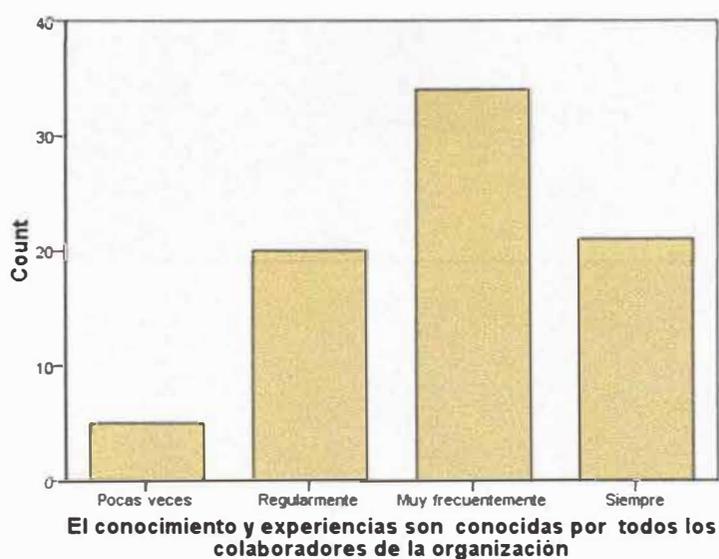
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pocas veces	3	3,8	3,8	3,8
Regularmente	21	26,3	26,3	30,0
Muy frecuentemente	31	38,8	38,8	68,8
Siempre	25	31,3	31,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 36. Estadística. Los empleados de las diferentes áreas se interesan por recibir formación y actualización de parte de la empresa**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3,98
Median		4,00
Mode		4
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

Con relación al interés que muestran los empleados en la formación y actualización programadas por la empresa se observó que el 70 % de ellos se interesan de los planes de formación propuestos por la empresa, propiciándose desarrollo de competencias personales y profesionales que beneficien el crecimiento de la organización. Sólo un 30 % de estas organizaciones, consideraron que sus empleados no muestran interés por participar en estos programas de formación y actualización.

**Figuras 11. El conocimiento y experiencias son conocidos por todos los colaboradores de la organización**



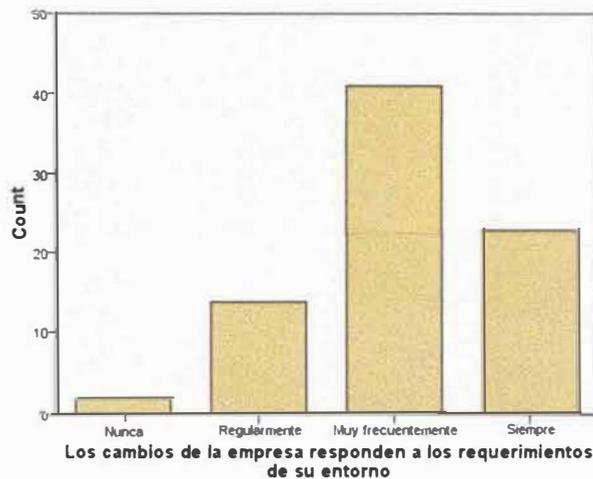
**Tabla 37. El conocimiento y experiencias son conocidos por todos los colaboradores de la organización**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Pocas veces	5	6,3	6,3	6,3
	Regularmente	20	25,0	25,0	31,3
	Muy frecuentemente	34	42,5	42,5	73,8
	Siempre	21	26,3	26,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 38. Estadística. El conocimiento y experiencias son conocidos por todos los colaboradores de la organización**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3,89
Median		4,00
Mode		4
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

En las pymes de servicio en un 89 % comparten el conocimiento y experiencias entre los diferentes equipos de trabajo aspecto que fortalece las capacidades dinámicas de la organización y fomentándose al igual una cultura de aprendizaje a su interior. Sólo un 11 % del personal muestra poco interés en las capacitaciones, con el fin de compartir el conocimiento, y de esta manera desarrollar mejoras en los procesos, fundamental en el crecimiento de las organizaciones.

**Figuras 12. Los cambios de la empresa responden a los requerimientos de su entorno**

**Tabla 39. Los cambios de la empresa responden a los requerimientos de su entorno**

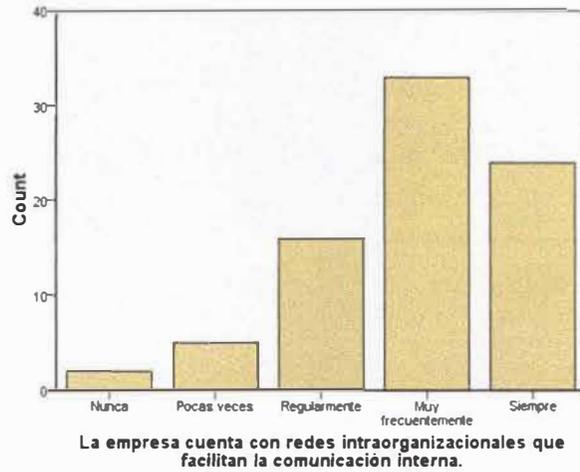
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Nunca	2	2,5	2,5	2,5
	Regularmente	14	17,5	17,5	20,0
	Muy frecuentemente	41	51,3	51,3	71,3
	Siempre	23	28,8	28,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 40. Estadística. Los cambios de la empresa responden a los requerimientos de su entorno**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		4,04
Median		4,00
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

El 80 % de las veces, las empresas realizan cambios respondiendo a los requerimientos del entorno, estando siempre a la expectativa de lo que el entorno exige, aspecto de vital importancia en el desarrollo de sus actividades para su sostenimiento en el mercado; sólo un 20% de los cambios de las pymes no responden a los requerimientos de su entorno, situación que puede afectar su competitividad y permanencia en el mercado globalizado en el que se encuentran inmersas.

**Figuras 13. La empresa cuenta con redes intraorganizacionales que facilitan la comunicación interna**



**Tabla 41. La empresa cuenta con redes intraorganizacionales que facilitan la comunicación interna.**

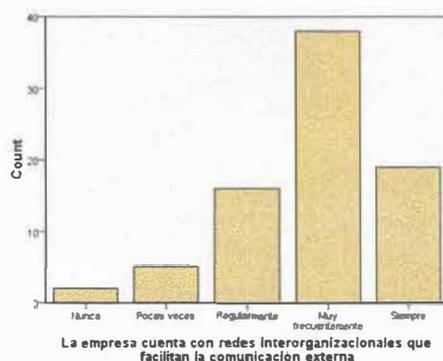
	Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	2	2,5	2,5	2,5
Pocas veces	5	6,3	6,3	8,8
Regularmente	16	20,0	20,0	28,8
Muy frecuentemente	33	41,3	41,3	70,0
Siempre	24	30,0	30,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 42. Estadística. La empresa cuenta con redes intraorganizacionales que facilitan la comunicación interna**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3,90
Median		4,00
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En estas empresas el 71.3 %, cuentan con redes interorganizacionales que facilitan la comunicación interna, fundamental en el desarrollo de sus actividades y permite que las comunicaciones lleguen de una manera rápida y efectiva a las personas interesadas; y sólo un 28.7 % regularmente cuentan con estas redes, de esta manera no logran tener líneas de comunicación eficiente, siendo esto una desventaja en el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

**Figuras 14. La empresa cuenta con redes interorganizacionales que facilitan la comunicación externa**



**Tabla 43. La empresa cuenta con redes interorganizacionales que facilitan la comunicación externa**

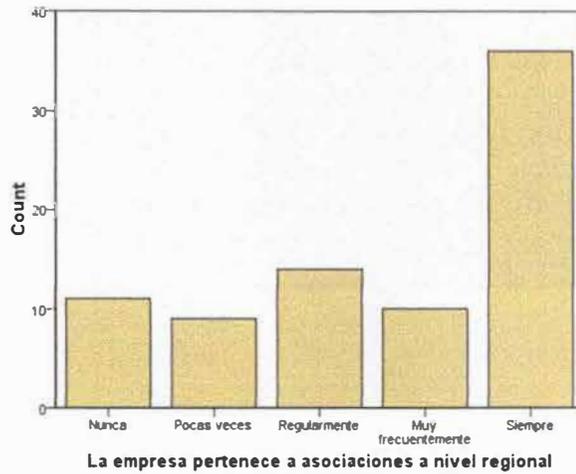
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	2	2,5	2,5	2,5
Pocas veces	5	6,3	6,3	8,8
Regularmente	16	20,0	20,0	28,8
Muy frecuentemente	38	47,5	47,5	76,3
Siempre	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 44. Estadística. La empresa cuenta con redes interorganizacionales que facilitan la comunicación externa**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3,84
Median		4,00
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Un 71.3 %, de las pymes encuestadas cuentan con redes interorganizacionales, tanto interna como externa, son organizaciones que están a la vanguardia de las comunicaciones, teniendo en cuenta que a través de estas redes los clientes acceden y conocen los productos y/o servicios, buscando mayor participación en el mercado; y sólo un 28.7 % de igual manera regularmente no cuentan con esta oportunidad, convirtiéndose en una desventaja dentro del grupo de empresas, obstaculizándose con esto su relación con su entorno.

**Figuras 15. La empresa pertenece a asociaciones a nivel regional**



**Tabla 45. La empresa pertenece a asociaciones a nivel regional**

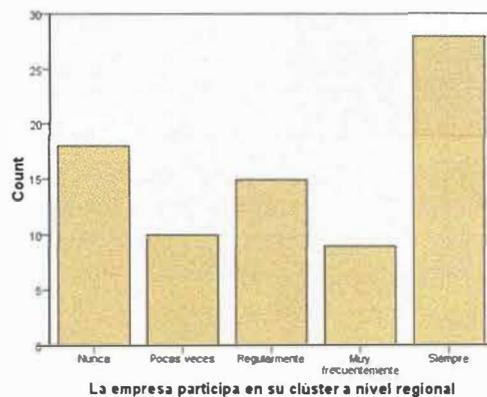
	Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	11	13,8	13,8	13,8
Pocas veces	9	11,3	11,3	25,0
Regularmente	14	17,5	17,5	42,5
Muy frecuentemente	10	12,5	12,5	55,0
Siempre	36	45,0	45,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 46. Estadística. La empresa pertenece a asociaciones a nivel regional**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3,64
Median		4,00
Mode		5
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Al igual que es importante la utilización de las redes interorganizacionales, para estas empresas es decisivo pertenecer a asociaciones a nivel regional, debido a que a través de estas asociaciones se logran beneficios para las pymes, a pesar de la importancia se observó que el 57% de las pymes se encuentran agremiadas, facilitando el intercambio con el grupo del mismo sector, logrando acuerdos, con el fin de sostenerse en el mercado, a través de negociaciones que van en pos de mejorar las condiciones de los empresarios; un 43% expresaron no pertenecer a estas asociaciones, situación que las coloca en desventaja al momento de enfrentar la competencia y los cambios que cada día presenta el entorno, tanto interno como externo.

**Figuras 16. La empresa participa en su clúster a nivel regional**



**Tabla 47. La empresa participa en su clúster a nivel regional**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	18	22,5	22,5	22,5
Pocas veces	10	12,5	12,5	35,0
Regularmente	15	18,8	18,8	53,8
Muy frecuentemente	9	11,3	11,3	65,0
Siempre	28	35,0	35,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

**Tabla 48. Estadística. La empresa participa en su clúster a nivel regional**

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		3,24
Median		3,00
Mode		5
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Como podemos observar los resultados en un 46.3 % de estas empresas participan en los clúster a nivel regional; es de vital importancia ser partícipe de estos grupos que van en pos de mejorar las condiciones de los productos y/o servicios, con el fin de ser más competitivos, teniendo en cuenta las exigencias del mercado, y de esta manera se les facilita enfrentar este entorno, logrando que las amenazas se vuelvas oportunidades de negocio; sólo un 53.7 % no participan en los clúster de su sectores , mostrando desventaja en el crecimiento de sus organizaciones, y por lo tanto en el fortalecimiento de los mismos, lo que permite una menor participación en el mercado, afectando el crecimiento y la competitividad de las empresas.

## **4.2. Análisis e Interpretación de Resultados**

### **4.2.1. Dimensión Físico – Tecnológica**

Desde la dimensión Físico - Tecnológica se observa que las pymes proyectan sus instalaciones físicas acorde con las actividades propuestas por su objeto social, evidenciándose que un 82.6 % de estas empresas cuentan con instalaciones que les permiten desarrollar de una

forma efectiva los planes estratégicos y tácticos propuestos para su competitividad y sostenibilidad en el mercado; además dentro de sus estrategias se pudo detectar que el 73.8 % de las pymes tienen diseñada una página web lo que demuestra que están a la vanguardia de las exigencias del entorno globalizado; este aspecto facilita la dinámica de comunicación tanto interna como externa, fomentando con esto la visibilidad del negocio en el mercado, logrando mayor cobertura en la prestación de servicios. Estos nuevos escenarios que afectan las estructuras organizacionales y las dinámicas de trabajo modernas, y sumado a la hiper-conectividad que permite la tecnología, han llevado a una relativización del valor del espacio físico y a una crisis de las tipologías de espacios en trabajo convencionales que han debido rediseñarse y adecuarse a los nuevos tiempos. Olivi (2014).

Un 70 % de las pymes también cuentan con plataformas tecnológicas básicas para los trabajos colaborativos, esto nos muestra que a pesar del tamaño y las limitaciones de estas organizaciones, un gran porcentaje se interesa por adquirir plataformas que faciliten la organización y ejecución de las actividades. La utilización de estas herramientas permite prestar un servicio de calidad y por ende la satisfacción en los clientes, obteniéndose con esto crecimiento y rentabilidad para estas organizaciones. A pesar de que un gran número de las empresas encuestadas cuentan con estas herramientas tecnológicas, todavía un 30 % de estas empresas aún no han visto la necesidad de diseñar y adquirir este tipo de tecnologías; estos resultados en la dimensión físico- tecnológica puede sustentarse teóricamente por lo expuesto por (Coté & Vecina, 2005; Joyce & Winch, 2005; Owens, 2006 citado por Fonseca 2013) donde expresan que la inclusión de las TIC, han posibilitado una nueva sociedad de información, una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de datos se

convierten en las fuentes fundamentales de la productividad. El gran desafío de las pymes está en adoptar e incorporar de manera estratégica esta tecnología a su organización. Convirtiéndose en el fundamento del crecimiento rápido que da lugar a la reconfiguración de nuevos procesos al interior de las organizaciones.

La infraestructura adecuada de funcionamiento de las organizaciones, permite que la distribución de los espacios de trabajo sea funcional. Una muestra del 95 % dentro de las pymes permite el uso de espacios físico - tecnológicos para el desarrollo del trabajo cooperativo y colaborativo de vital importancia en desarrollo de nuevos productos y/o servicios, concibiéndose un ambiente para la creatividad e innovación. Sin embargo existe un 5 % de pymes que no cuentan con estructuras adecuadas, para el desarrollo de sus actividades, con el cual se puedan mejorar los procesos y utilizar de manera adecuada y efectiva los recursos disponibles. Este aspecto produce manifestaciones de insatisfacción laboral en los colaboradores debido a la falta de espacios físicos bien estructurados. Es por eso que la posición que tiene un individuo en una organización influye en las reacciones que estos tienen sobre ella, igualmente se considera que la satisfacción del individuo en su trabajo está relacionada con la posición que ocupa dentro de la estructura (Córdoba 1998).

Según Martis y Abad (2014), la funcionalidad de las áreas de trabajo y la existencia de espacios físicos para el trabajo colaborativo y cooperativo, permite ambientes de trabajo óptimos, fundamentales para crecimiento y la permanencia en el mercado de las pymes. Así también como las nuevas dinámicas de trabajo pueden resumirse en algunos conceptos que, aunque insuficientes,

ayudan a entender el desarrollo y configuración de las nuevas tipologías de espacios de trabajo colaborativo.

**Tabla 49. Resumen de resultados Dimensión Físico - Tecnológico**

<p>Las instalaciones físicas de la empresa son apropiadas para desarrollar las actividades de carácter colectivo  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 17.4%  Muy Frecuentemente y Siempre = 82.6%</p>
<p>La empresa tiene diseñado una página web para información tanto interna como externa  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 26.3%  Muy Frecuentemente y Siempre = 73.7%</p>
<p>La empresa utiliza la plataforma tecnológica para trabajos colaborativos  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 30%  Muy Frecuentemente y Siempre = 70%</p>

#### **4.2.2. Dimensión Estructural**

Un 80 % de las pymes encuestadas hacen un buen uso de los recursos (técnicos, tecnológicos y humanos), permitiendo que estas organizaciones puedan contar con dependencias alineadas unas con otras, aspecto que se tornó positivo en la dimensión físico – tecnológica; lo anterior es un consecuencia de las infraestructuras adecuadas y el tamaño con que cuentan estas empresas que en su mayoría son pequeñas y medianas, esto facilita el uso y control de los recursos, fomentándose así en el personal la optimización de los mismos y el logro de los objetivos. Este tipo de resultados se sustenta en García & Fonseca (2011) cuando expresan que el comportamiento de las personas y su manera de trabajar y forma de interactuar en un ambiente en

el que se encuentran espacios físicos y estructurales adecuados les permiten desarrollar su actividad de manera productiva.

También es de resaltar que un 92% de las pymes, presentaron relación en los ítems de equipos de trabajo autónomos para desarrollar sus proyectos, la delegación de funciones y la participación en la toma de decisiones. Esto demuestra que la manera en que estas empresas delegan y permiten la participación en las decisiones por parte del recurso humano lleva a que dentro de su entorno empresarial existan equipos de trabajo autónomo, situación que facilita la funcionalidad de los procesos, por lo tanto el logro de los objetivos estratégicos, buscando cada día el desarrollo personal y profesional de los equipos de trabajo.

Además se pudo observar que las pymes en un 65 % cuentan con espacios de comités gerenciales y grupos primarios, lo cual es una fortaleza para estas organizaciones en su dinámica estratégica. Pero aún se observa que un 38 % de las pymes no cuentan con espacios para realización de comités gerenciales y grupos primarios donde se puedan discutir nuevas ideas y el desarrollo de las áreas específicas. Esto último refleja falta de políticas y procedimientos establecidos para el buen funcionamiento de esos equipos de trabajo fundamentados en la estrategia organizacional. La conformación de grupos primarios, según Serna (2015) es una estrategia en el mejoramiento de los sistemas de comunicación en las empresas.

Estos procedimientos serán objeto de mejoramiento en la estrategia a formularse. Esta debilidad en la falta de comités puede darse como consecuencia de que un 77 % de los directivos en estas organizaciones, cuentan con amplia autoridad para tomar decisiones, aspecto que

desalienta la conformación de comités. A pesar de lo expuesto anteriormente es evidente la importancia de que los directivos cuenten con una amplia autoridad ya que con esto se fomenta el liderazgo, la comunicación y toma de decisiones elementos que definen el funcionamiento y objetivos de la organización, tal como lo expusieron Barrientos, Fernández & Turner (2010).

**Tabla 50. Resumen de Resultado Dimensión Estructural**

<p>Los equipos de trabajo tienen un alto grado de participación en la toma de decisiones.  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 14 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 86 %</p>
<p>Los directivos cuentan con amplia autoridad para tomar decisiones.  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 22.5 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 77.5 %</p>
<p>La delegación de funciones facilita el trabajo en equipo.  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 7.4 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 92.6 %</p>
<p>Los equipos de trabajo tienen autonomía para desarrollar sus proyectos.  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 7.5 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 92.5 %</p>
<p>La Empresa utiliza de una forma efectiva los recursos disponibles (humanos, técnicos tecnológicos, etc.)  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 18.7 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 81.3 %</p>
<p>Las dependencias están alineadas unas con otras para cumplir el objetivo general de la organización.  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 20 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 80 %</p>
<p>Existen comités a nivel gerencial donde se expongan, discutan y validen nuevas ideas  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 35 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 65 %</p>
<p>Existen grupos primarios donde participe el personal con el fin de desarrollar el área respectiva.  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 37.6 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 62.4 %</p>

### **4.2.3. Dimensión Humana**

Dentro esta dimensión encontramos que un porcentaje del 70 % de los empleados tienen iniciativa para resolver situaciones novedosas en sus áreas de trabajo, esto quiere decir que estas pymes, cuentan con recurso humano proactivo y creativo, generando innovación en los procesos y servicios. Sin embargo, hay autores que consideran que el desempeño de la innovación no sólo se da solamente a nivel de producto sino también de proceso y servicios, por cuanto los productos están estrechamente vinculados con la dinámica de procesos al interior de las organizaciones. (Prajogo y Ahmed, 2006 citado Arévalo et al., 2014). En un porcentaje similar del 69 % de las pymes, nos demuestra que el mantener ambientes de trabajo óptimos y enriquecedores dentro de las organizaciones retienen a los colaboradores; fundamental en el crecimiento de las organizaciones, ya que cuentan con personal comprometido y con sentido de pertenencia, haciendo parte del crecimiento y el desarrollo de estas organizaciones. Pero un 30 % de las pymes consideraron que el ambiente de trabajo no es un factor que retiene a sus empleados.

Con respecto a las relaciones interpersonales un 64 % de las pymes consideraron que las relaciones de trabajo entre directivos y los niveles operativos son flexibles y abiertas; siendo esto una estrategia positiva al momento de interesar a los colaboradores, para que cada vez intenten ser más profesionales y objetivos en el desempeño de sus labores y funciones; este resultado nos indica que las pymes deben fortalecer estas relaciones con el fin de generar intercambio de ideas y estrategias en pos de mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos, a través de liderazgos democráticos participativos.

El 36 % de los encuestados consideraron que las relaciones con los directivos no son flexibles y abiertas, aspecto que puede relacionarse con lo expuesto por el 30% de las pymes que consideraron que su ambiente de trabajo no es factor de retención. De ahí que este elemento deberá ser tomado en cuenta en la estrategia a proponer en la investigación.

Dentro de los resultados encontramos que un grupo de pymes el 70%, de los empleados se interesan por recibir formación y actualización de parte de las organizaciones, de vital importancia en el desarrollo personal y profesional de los equipos de trabajo. Molina (2014) hace énfasis en que la formación individual fomenta el aprendizaje organizacional y al desarrollo de competencias en el personal que desarrolla el trabajo, fundamental en el desarrollo del objeto social, de igual manera los resultados nos muestran que un 89 % de las pymes el conocimiento y experiencias son conocidas por todos los colaboradores, reflejándose ambientes de trabajo adecuados y relaciones interpersonales favorables que permiten el desarrollo de competencias; permitiendo espacios de trabajo donde los empleados se desarrollan personal y profesionalmente, logrando ambientes que los retienen, además a través de los diferentes programas de capacitación y de aprendizaje, de conocimiento y experiencia permite desarrollar capacidades dinámicas dentro de las empresas, de vital importancia en la competitividad de las pymes a través del desarrollo de nuevos servicios.

**Tabla 51. Resumen de Resultados Dimensión Humana**

<p>Los empleados tienen iniciativa para resolver situaciones novedosas en sus áreas de trabajo.</p> <p>Nunca- Pocas veces y Regularmente = 27.5 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 72.5 %</p>
<p>La relaciones de trabajo entre directivos y los niveles operativos son flexibles y abiertas</p> <p>Nunca- Pocas veces y Regularmente = 36.2 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 63.8 %</p>
<p>El ambiente de trabajo dentro de la organización retiene a los colaboradores</p> <p>Nunca- Pocas veces = 31 %  Regularmente Muy Frecuentemente y Siempre = 69 %</p>
<p>Los empleados de las diferentes áreas se interesan por recibir formación y actualización de parte de la empresa.</p> <p>Nunca- Pocas veces Regularmente = 30 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 70 %</p>
<p>El conocimiento y experiencias son conocidos por todos los colaboradores de la organización.</p> <p>Nunca- Pocas veces = 11 %  Regularmente Muy Frecuentemente y Siempre = 89 %</p>

#### 4.2.4. Dimensión relación con el sector externo

Dentro del sector externo e interno, las empresas deben contar con redes intraorganizacionales para que estos faciliten la comunicación interna, además de la comunicación externa que es muy importante para responder a los cambios de los requerimientos del mercado en que se mueven las empresas; se detectó que un 72 % de las pymes cuentan con las redes interorganizacionales que faciliten las comunicación tanto interna como externa.

Cabe destacar que estas redes intraorganizacionales, deben facilitar las relaciones con las empresas del sector, notando que solo un 57% de las pymes se encuentran afiliadas a estas instituciones, siendo esto una debilidad, en el intercambio de estrategias de los sectores y apoyo que se logra del gobierno a través del grupo; de igual manera encontramos que sólo un 46 % de las pymes participan en los clúster a nivel regional, de vital importancia para aprovechar estos espacios, siendo una oportunidad que nos ofrece el entorno, en pos de fortalecer, a través de los sectores el crecimiento de las organizaciones, ya que a través de la capacidad de relacionamiento la cual le permite a las empresas insertarse en los sistemas de innovación de diferente orden (internacional, nacional, regional y sectorial), bajo los criterios definidos por la estrategia empresarial y la responsabilidad social corporativa Mendoza (2013).

Para las pymes con el fin atender las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, es fundamental estar a la vanguardia de las tecnologías y las comunicaciones, siendo fundamental en el desarrollo de las actividades y el marketing de sus servicios, de esta forma permite que estas organizaciones logren ser competitivas, estando a la vanguardia de la innovación, así los cambios que deban realizar estas organizaciones deben responder a los requerimientos del entorno de su objeto social, es por esto que un avance del 80 % de estas pymes, realizan esta serie de cambios, actualizaciones, renovación, etc., con el fin de que su competitividad se encuentre acorde a las necesidades del mercado, lo que se considera un indicador de adaptabilidad muy importante en el sostenimiento de este sector. Además el pertenecer a asociaciones a nivel regional, que le permite a este grupo de pymes unir esfuerzos en pos de mejorar las condiciones de la oferta y demanda de los servicios, logrando cada día sostenerse en el mercado y por lo tanto ser rentables y competitivas.

**Tabla 52. Resumen de resultados dimensión relación con el sector externo**

<p>Los cambios de la empresa responden a los requerimientos de su entorno  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 20 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 80 %</p>
<p>La empresa cuenta con redes intraorganizacionales que facilitan la comunicación interna.  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 28.7 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 71.3 %</p>
<p>La empresa cuenta con redes interorganizacionales que facilitan la comunicación externa.  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 28.7 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 71.3 %</p>
<p>La empresa pertenece a asociaciones a nivel regional.  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 43 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 57 %</p>
<p>La empresa participa en su clúster a nivel regional.  Nunca- Pocas veces y Regularmente = 53.7 %  Muy Frecuentemente y Siempre = 46.3 %</p>

## **5. Estrategia para el Fortalecimiento de los espacios organizacionales en las pymes.**

Con base a los resultados de las dimensiones se desarrolló las estrategias, con el objetivo de aprovechar los espacios organizacionales en beneficio de la competitividad de las pymes. Esta estrategia se fundamenta en un proceso de interacción del talento humano en la realización de tareas o actividades tanto al interior como al exterior de la empresas; este proceso requiere fortalecer la conexión de las redes organizacionales con las que cuentan actualmente las pymes, brindándose con esto la oportunidad de interactuar en espacios de manera asincrónica y sincrónica a través de la utilización de la tecnología.

Para diseñar la plataforma colaborativa se requiere la motivación de los participantes, adaptación de estructuras físicas y la optimización del recurso tecnológico con el cuentan para la utilización y optimización de las redes de interacción. Además se deberán fortalecer los comités y grupos primarios, con el fin de gestionar al conocimiento a través del aprendizaje colectivo desde las diferentes áreas en un escenario de colaboración abierto y disponible. Propiciándose habilidades y competencias en los trabajadores de manera que estos se sientan seguros y actúen de manera proactiva ante el reto de trabajar en espacios colaborativos funcionales.

Estas herramientas, servicios y tecnologías concebidos en los espacios colaborativos, potencian la productividad y el flujo de conocimiento empresarial tanto al interior como al exterior de las pymes, y a la vez facilita la interacción y participación de las mismas en un ambiente externo a través de la capacidad de asociación desde cada uno de los sectores en este caso el de servicios.

Es importante reconocer que estos componentes mantienen una interconexión, debido a que los espacios colaborativos deben fortalecerse desde el interior de las organizaciones teniendo en cuenta los recursos (físicos, tecnológicos y humanos) con que cuentan las pymes para impactar en sus relaciones con su entorno, sea a nivel de prestación de servicios o de intercambios interorganizacionales que favorecen su desarrollo empresarial.

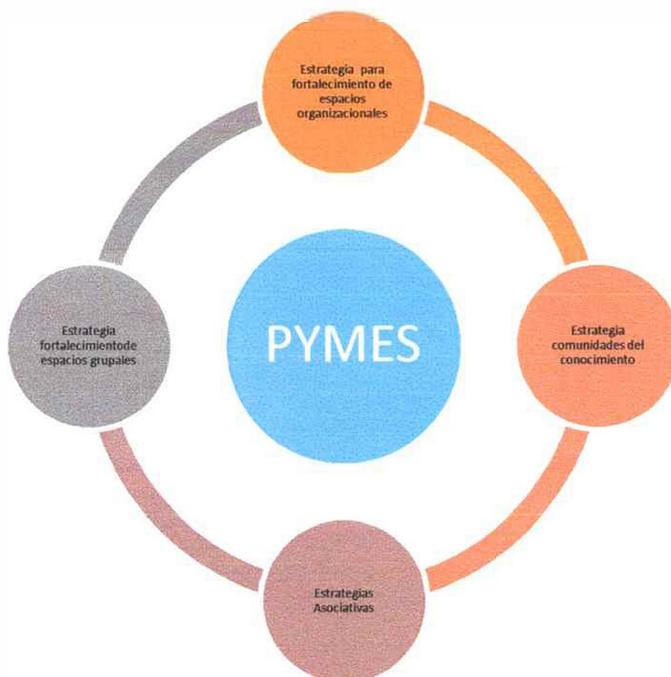


Figura 25. Estrategia propuesta para fortalecer los espacios organizacionales en las pymes

### 5.1. Estrategias de Asociatividad

De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión en la relación externa, encontramos que en estos grupos de pymes no se desarrollan los espacios de asociatividad, por esta razón se sugiere las siguientes estrategias con el fin de que estas organizaciones se fortalezcan como equipo y de esta manera sean más competitivas:

- Desarrollar cultura asociativa desde los líderes y propietarios de los negocios
- Dentro del modelo de negocio debe incluirse la asociatividad como componente de competitividad
- Identificar los actores importantes para fortalecer el relacionamiento con los sectores o grupos de interés con los cuales interactúan las pymes. Gobierno, competencia, proveedores, clientes y otros.
- Fortalecer las estructuras y procesos de manera que se adapten fácilmente a los cambios o exigencias de la asociatividad
- Desarrollo de capacitación para motivación de la asociatividad por la empresa
- Diseño de protocolo de asociatividad de las empresas del sector
- Fomentar el poder de negociación del sector para la asociatividad
- Formar redes de innovación con otras entidades del sector o complementarias, como clúster, gremios, proveedores, asociaciones comunitarias las universidades y el Estado
- Ofrecer otros servicios conexos a los asociados con el fin de fidelizarlos genera un proceso colaborativo entre los sectores.
- Utilización de las tecnologías de la información y comunicación TIC que faciliten la interacción entre las pymes.

## **5.2 Estrategias de Comunidades del Conocimiento**

Acorde con los resultados obtenidos en la dimensión humana, se hace importante para las pymes no sólo generar conocimiento sino también identificar, interpretar, procesar almacenar y

difundir ese conocimiento a través de los espacios organizacionales. Por eso suministramos las siguientes estrategias con el fin de fortalecer la manera de generar conocimiento innovador desarrollado a través de los planes estratégicos para la gestión del conocimiento.

- Generar cultura de aprendizaje a través procedimientos estipulados enfatizados por cada área de trabajo
- Los miembros de un grupo se ayudan unos a otros para trabajar eficiente y efectivamente, mediante la contribución individual de cada miembro.
- Mantener herramientas de evaluación de manera que se realicen seguimientos de los conocimientos, competencias y habilidades en el desarrollo de sus funciones
- Propiciar espacios colectivos de aprendizaje y de intercambio de experiencias y conocimientos de manera que se fortalezcan el trabajo colaborativo
- Política de contribución individual que favorezca el aprendizaje colectivo
- Alinear los objetivos de los grupos de trabajo de manera que puedan compartir el conocimiento, recursos e información
- Fomentar interacciones positivas estar dispuesto a dar y recibir comentarios y críticas constructivas sobre sus contribuciones
- Utilización de redes tecnológicas para la adquisición del aprendizaje acorde a las áreas de conocimiento significativo
- Adquirir software de conocimientos y experiencias que puedan ser consultados por los empleados
- Aprovechar los conocimientos de expertos a través de creación de redes a nivel sectorial

- Mantener sistemas de información que permitan las comunicaciones y el aprendizaje de los empleados para el desarrollo óptimo de las actividades a realizar.
- Diseñar programas de monitoreo de los progresos en la gestión del conocimiento en cada una de las áreas.

### **5.3 Estrategias para el Fortalecimiento de Espacios Grupales**

Acorde con los resultados obtenidos en la dimensión estructural, esta estrategia tiene como fin fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, a través de los espacios de interacción que permitan el mejoramiento y desarrollo de las actividades así como la prestación del servicio de las pymes. Para su materialización se proponen las siguientes actividades.

#### **5.3.1. Comités Gerenciales**

- Diseñar políticas para el funcionamiento de los comités gerenciales, entre estos los formales e informales de forma que sea pertinente según las actividades a desarrollar.
  - Comités que se organizan y se sustentan en las estructuras organizacionales (normas, principios comités financiero, personal, ejecutivo).
  - Informales: que se dan en el devenir de las actividades (Comité de calidad, de mejoramiento continuo, comités de venta, comités de investigación de nuevos productos, comité organizador de eventos, los de innovación entre otros)

- La organización de los comités debe estar liderada por la gerencia de cada una de las áreas; éstas deberán establecer los lineamientos y realizar los seguimientos para el logro de los objetivos por el cual fue creado.
- Establecer protocolo de funcionamiento y secuencia de las reuniones, con el fin crear cultura y compromiso de los colaboradores y de esta forma de lograr resultados esperados.
- Sus actividades deberán incluirse dentro de los planes de acción de la empresa por cada área.
- Los comités deben direccionarse en temas especializados de acuerdo a los requerimientos del sector o necesidades específicas
- Apoyarse y mantener contacto con los diferentes actores del comité a través de la utilización de las redes de manera virtual.

### **5.3.2. Grupos Primarios**

- Definir la periodicidad de las reuniones con los equipos de trabajo de forma que institucionalicen es recomendable reuniones quincenales
- Establecer con anticipación el sitio, hora de reunión de forma que los equipos se preparen con información para participar
  - La reunión debe estar claramente planeada y todos los miembros del equipo deben recibir con anterioridad el orden del día
  - El grupo deberá facilitar la integración de todo el equipo sin discriminación de cargos

- El líder del grupo deberá motivar la participación del equipo en general
- La asistencia al grupo debe ser obligatoria
- Incluir grupos primarios virtuales vídeo conferencias, entre otros

## **6. Conclusión**

Después de confrontar el objetivo del proyecto, con los resultados arrojados en las validaciones realizadas, podemos afirmar que las pymes de servicios en la ciudad de Barranquilla-Atlántico, se encuentran aún en proceso de fortalecimiento de sus espacios organizacionales, los cuales han tenido que adaptarse a las nuevas exigencias del mercado globalizado, esto con el fin de cimentar bases sólidas para su crecimiento y consolidación en el mercado.

Este grupo de pymes en su mayoría, cuenta con instalaciones físicas e infraestructuras adecuadas que garantizan espacios estructurales y físicos para desarrollar las actividades de carácter colectivo; esto se facilita en este tipo de empresas por su tamaño y composición, lo que hace que sea mucho más fácil la utilización de los recursos disponibles, creándose así dependencias alineadas unas con otras para cumplir el objetivo general.

Muy a pesar que las pymes del sector servicio en la ciudad de Barranquilla cuentan con redes intraorganizacionales, se puede inferir que estas se utilizan más al interior de la empresa y para fines de ofrecer el servicio a sus clientes, dejándose en segundo plano el relacionamiento con el sector externo, aspecto decisivo para su crecimiento y sostenibilidad, esto muestra como muchos de los espacios tecnológicos se encuentran subutilizados en estas empresas. Estos espacios de redes y tecnológicos deberán fortalecerse al interior de las pymes de manera que se enfoquen a fomentar la asociatividad en el sector.

De igual forma las pymes de servicio deberán buscar nuevos espacios de encuentros donde fluya la comunicación tanto ascendente como descendente al interior de cada área. Esto se logra a través de los grupos primarios los cuales le permite a los empleados resolver situaciones novedosas conjuntamente con sus líderes en sus sitios de trabajo, generando creatividad e innovación en sus procesos. Estas relaciones e intercambios incrementarán la producción e iniciativa de proyectos innovadores que se ven reflejados en un ambiente o clima organizacional de manera que hacen que cada área se interese por actualizarse y formalizar su área de desempeño.

De igual forma las pymes en la búsqueda de obtener mejores resultados, estructuralmente pueden implementar estrategias que permitan regular y establecer procedimientos en la formalización de los comités a nivel gerencial, fundamentales en el desarrollo y crecimiento de estas empresas, estos a su vez serán el reflejo de los grupos primarios en pos de mejorar las relaciones interpersonales y los niveles de confianza entre los directivos y colaboradores, todo esto propiciará el desarrollo de capacidades dinámicas a través de la gestión del conocimiento, componente fundamental que aporta para el crecimiento de las organizaciones y su relación y adaptación al entorno cada vez más complejo y contingente .

## REFERENCIAS

- AECA (2010). Un enfoque globalizado. Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA). Recuperado de <http://www.aeca.es/pub/documentos/po4.html>
- Aguilar, P (2009). La productividad como factor de competitividad para las pymes – una perspectiva a nivel micro. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
- ANIF Centro de Estudios Económicos, Bancoldex, Banco de la Republica y el Banco interamericano de desarrollo (2014). Gran encuesta Pyme informe de resultados primer semestre. Colombia.
- Ariza, Y. (2012). ¿Están Barranquilla y el Atlántico preparados para enfrentar Los próximos retos en materia de competitividad? *Ad Gnosis* 2(2), 147-160.
- Arévalo, R., Urgal, B. y Quintás, M. (2013). Propuesta de medida del desempeño innovador: aplicación en las empresas innovadoras españolas. *Cuadernos de Gestión*, 13 (1), 41-68.
- Augier, M.; Teece, D.J. (2007). Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions, *Management International Review*, 47(2), pp. 175-192.
- Barreto I. (2010) Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future *Journal of Management* 36: 256

Córdoba, R. (2014). Informe Nacional de Competitividad 2014-2015. Consejo privado de competitividad. Zetas comunicadores. Bogotá D.C.

Córdova, A. (1998). Un enfoque del estudio de la cultura organizacional <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc09.htm>(Consultado el 2 de abril del 2009).

Departamento Nacional de Planeación (2014). Reporte Global de competitividad 2014-2015. Foro Económico Mundial. Síntesis de resultados para Colombia. República de Colombia

Edel, R; García, A y Casino, R. (2007). Clima y compromiso Organizacional. Vol. 1 Versión Electrónica gratuita. Serie Libro y manuales Finanzas, Contaduría y Administración. Unidad Multidisciplinaria: CIEA

Fernández, M. (2015). Los portales del conocimiento en las organizaciones contemporáneas. *eciencias de la información* vol.5 (1). Ensayo 2 <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/eciencias/rt/printerFriendly/17036/18447>

Fonseca, E (2013). Desarrollo e implementación de las TIC en las pymes de Boyacá-Colombia. Análisis estratégico y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (FIR) Vol. 2, No 4.

García, M. & Fonseca, F. (2011). Redes sociales, Instituciones y acción colectiva frente a problemas ambientales. *Revista líder*, 18, 91-117.

- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 111-131
- Gonzales, G. Navas, J. López, P. Delgado, M. (2010). Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas dese un enfoque de dirección del conocimiento. Universidad Computense de Madrid.
- Griffith, D. A. and Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 597-606.
- Guillen, M, Lleó, A, & Perles, G. (2010). Repensando la confianza como factor critico en la gestión organizativa, *Cuadernos de Gestión*, 11,33-47.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (México). McGraw-Hill, 3ª. Ed., ISBN 9701036328.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la Investigación*. (México). McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A. U. ISBN 978-84-481-6059-3.
- Helfat, C. y Peteraf, M. (2003) The dynamic resource-based view: Capability lifecycles *Strategic Management Journal* Vol. 24 Special Issues, 997-1010

Hodgkinson, G.; Healey, M. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management Journal* 32(13), pp. 1500-1516.

Illescas D. A. (2009), Guía para la obtención del grado de maestro (trabajo escrito profesional). Maestría en Administración (industrial), Universidad nacional Autónoma de México Facultad de Química. Recuperado en Junio 13, 2013. Disponible en <http://depa.fquim.unam.mx/mai/formatostit/guiatep.pdf>.

Kaplan R., Norton D., (2004), Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. España. Harvard Business School Publishing Corporation

Luhmann, N. (1996). Introducción a las teorías de sistemas. Universidad Iberoamericana, México

Luna, J. (2012). “Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato”. Tesis doctoral. Universidad de Celaya.

Martins, P. E. (2011). O ‘Espacio- Dinámica Organizacional’ en Perspectiva Histórica. Ponencia presentada al I Colóquio Internacional sobre o Brasil Holandês. 16 a 19 de noviembre de 2011. Recife: Instituto Ricardo Brennand.

Mathison, L; Gangara, J; Primera, C y García, L. (2007). Innovación: Factor Clave para Lograr Ventajas Competitivas Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales. Año 3 / N° 7 / Páginas 46-83

Matos, P y Abad, A. (2014). La dimensión simbólica – Humana del espacio – dinámica organizacional público. XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración pública, Quito Ecuador

Méndez, A. C. E. (2009). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales, Editorial Limusa, Cuarta Edición.

Meléndez, L y Páez (2013). Estrategia organizacional y su relación con la adopción de prácticas saludables. Tesis Maestría. Universidad Colegio Mayor de nuestra Señora del Rosario.

Melgarejo, Z; Vera, M; Mora, E. (2013). Competitividad de la mi pyme y desarrollo regional. Estudio de caso colombiano. Tendencia Revista de la facultad de ciencias económicas y Administrativas. XIV (2). Universidad de Nariño.

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Mendoza, J. (1996). Aprendizaje organizacional para una época de cambios. *Gestión. Universidad del Norte* 2:1-24, 1996 página 23.

Mendoza, J. M. (2011). Ponencia “La formación de Capacidades Dinámicas y el Desarrollo de los Programas de Postgrado”. VIII Congreso Internacional de la sociedad de Historia de la educación Latinoamericana. (shela), Agosto 29, 30, 31 2011. Universidad de Caldas.

Mendoza, J. M. (2013). La Capacidad Dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Revista cuaderno de Administración. Bogotá Colombia*, 26(47): 63-85, julio – Diciembre.

Meléndez, L y Páez (2013). Estrategia organizacional y su relación con la adopción de prácticas saludables. Tesis Maestría. Universidad Colegio Mayor de nuestra Señora del Rosario.

Menon, A. & Mohanty, B. (2008). Towards a theory of dynamic capabilities for firms. Xavier Institute of Management, Bhubaneswar, 6th AIMS International Conference on Management

Montoya A, Montoya I & Castellano O (2010). Situación de la competitividad de las pymes en Colombia: Elementos actuales y retos, *Revista Agronomía Colombiana* 28(1), 107-117, 2010

[http://www.unipiloto.edu.co/descargas/archivo\\_administracion\\_de\\_empresas/competitividad\\_pymes\\_colombia.pdf](http://www.unipiloto.edu.co/descargas/archivo_administracion_de_empresas/competitividad_pymes_colombia.pdf)

Mintzberg. (2010). Cultura. En Mintzberg, managing.

Mintzberg (1993). La estructuración de las organizaciones Barcelona: Ariel

Molina, C. (2014). Espacios relacionales de organizaciones cross-culturales en el contexto de la globalización contemporánea. Revista UNIFESO – Humanas e Sociais Vol. 1(1), pp. 4-34.

Naranjo, F. (2012). Pymes de Colombia son optimistas con el futuro. Portafolio.  
<http://www.portafolio.co/negocios/pymes-colombia-son-optimistas-el-futuro>

OECD (2010). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico, (OECD). Recuperado de [http://www.conacuyt.gob.sv/indicadores%20Academcio/de\\_Oslo%2005.pdf](http://www.conacuyt.gob.sv/indicadores%20Academcio/de_Oslo%2005.pdf)

Ortega, A.; García, T.; Santos, M. (2012). El desarrollo de nuevos productos a la luz y a la sombra de las capacidades dinámicas. Cuadernos de Administración, 25(45), pp. 113-135.

Olivi, C. (2014). Nuevos espacios de trabajo colaborativo/ Nuevas dinámicas de trabajo  
<http://www.archdaily.co/co/758177/nuevos-espacios-de-trabajo-colaborativo-las-dinamicas-de-nueva-york>

Porter, M. (1980). Estrategia competitiva. Rio de Janeiro: Brasil. Editora Campus Ltda.

Porter. M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Editorial CECSA. México, 1ª. Edition.

Porter, M. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* Vol. 63, 149-150

Porter. M. (2006). *Ventaja competitiva. Quinta reimpresión*. México: CECSA.

Prieto, A. (2011). *Psicológicas la influencia de la dirección general en la estrategia de exportación de la empresa: el papel de las características demográficas y organizacionales*. Tesis Doctoral. Universidad de Salamanca

Quintero, N, Africano, N. & Faría E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa oriental del Lago*. *Revista REGOTIUM*, 9, 33-55.

Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Textos Universitarios

Reyes, C. (2005). *Análisis de la relación entre la ingeniería del conocimiento y la gestión del conocimiento en base al modelo de Nonaka y Takeuchi*. *Intangible Capital –Vol.1 (9)*. Universidad Politécnica de Valencia Departamento de Organización y Empresas.

Robledo V., J; López G., C; Zapata L., W; Pérez V., Juan.(2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación Perfil de Coyuntura Económica, núm. 15, pp. 133-148 Universidad de Antioquia Medellín, Colombia

Ruiz, J. (2013). La cadena de Valor. Business School. Última versión 22 febrero 2013. Madrid. España. Disponible en:  
<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>

San Emérito, C. (2007). La lógica de los espacios organizacionales. Una aproximación a su delimitación ontológica, epistemológica y empírica desde el concepto de operación del saber (Instituto de Administración de Empresas – Facultad de Ciencias Económicas – UNC y Facultad de Psicología – UNC).

San Emeterio, C y Saravia, S. (2008). Espacialidad, temporalidad y operación de saberes en la constitución del objeto de estudio organizacional. Ponencia presentada en las XIV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires

San Emérito, C. (2013). La delimitación contingente del espacio organizacional basadas en proceso de saber. *Contaduría y Administración* 59 (2), pp. 41-63. Universidad Nacional del Córdoba.

Serna, H (2015). Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa. Fundación Universitaria María Cano.

Silva, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Revista de la CEPAL* (85).

Solarte, L y Sánchez L. (2013). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Revista Innovar Journal, Revista de ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 24 (52) Universidad Nacional de Colombia.

Stefanell, I y Cervantes, V. (2011). Diseño de un modelo de gestión basado en los ciclos de servicio en los programas académicos de Administración de empresas y Contaduría Pública en la universidad Simón Bolívar. Tesis de maestría universidad Simón Bolívar.

Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.

Teece D., y G., Pisano, (1994), The dynamic capabilities of firms: An introduction, en International Institute for Applied Systems Analysis, (IIASA), Austria.

Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias *Revista Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte. (12): 115-133.

Toro, J (2007) *Eumed.net Teoría de los recursos y capacidades*. Disponible en la Web: 15 de abril de 2012.  
<http://www.eumed.net/libros/2010b/685/TEORIA%20DE%20LOS%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm>

Valencia, F. (2006). *La competitividad, una obligación*. Disponible en [http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/columnas/columnas201.htm](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/columnas/columnas201.htm). (Consulta 12 mayo 2011)

Vargas, A y Lozano, L. (2011). *Guía metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una empresa del sector de la construcción y de las telecomunicaciones: caso poloinsa*. Tesis de Maestría en Administración. Universidad Icesi.

Vellenaweth.C. (2006). *Análisis y Estrategias para una Empresa avícola familiar*. Estudio de caso para obtener el grado de Maestría en Administración. Universidad Iberoamericana México página 37 y 38.

Velázquez, R y Cedeño M. (2010). Estudio diagnóstico de la situación económica del Estado Delta Amacuro durante el periodo 1994-2009. Partiendo de las potencialidades económicas existentes para la creación de estrategias que conlleven a su fortalecimiento y desarrollo. Tesis Pregrado Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995.

World Economic Forum. (2001). *the Global Competitiveness Report 2001–2002*. Oxford University Press

## 8. ANEXOS

## ENCUESTA ESPACIOS ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES

El propósito de la presente encuesta es identificar los espacios organizacionales al interior de las pymes en la ciudad de Barranquilla... La información que se obtenga será de carácter confidencial y con fines académicos. Requerimos un espacio de su tiempo para responder las siguientes preguntas. Si encuentra algún tipo de dificultad para diligenciar la encuesta por favor preguntarle al encuestador que con gusto le orientará. De antemano agradecemos su participación. A continuación se presentan los rangos de calificación para cada uno de los ítems, usted deberá escoger el que se aplique a la realidad de su organización.

## CALIFICACIONES:

	<b>FISICO TECNOLÓGICO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Las instalaciones físicas de la empresa son apropiadas para desarrollar las actividades de carácter colectivo	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
2	La empresa tiene diseñado una página web para información tanto interna como externa	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
3	La empresa utiliza la plataforma tecnológica para trabajos colaborativos	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
4	La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para su funcionamiento operativo.	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
5	La distribución de los espacios de trabajo es funcional	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
6	Existen espacios físicos para el trabajo cooperativo y colaborativo	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
	<b>DIMENSION ESTRUCTURAL</b>					
7	La Empresa utiliza de una forma efectiva los recursos disponibles (humanos, técnicos tecnológicos, etc.)	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre

8	Las dependencias están alineadas unas con otras para cumplir el objetivo general de la organización	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
9	Existen comités a nivel gerencial donde se expongan, discutan y validen nuevas ideas	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
10	Existen grupos primarios donde participe el personal con el fin de desarrollar el área respectiva	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
11	Los directivos cuentan con amplia autoridad para tomar decisiones	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
12	La delegación de funciones facilita el trabajo en equipo	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
13	Los equipos de trabajo tienen autonomía para desarrollar sus proyectos	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
14	Los equipos de trabajo tienen un alto grado de participación en la toma de decisiones	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
<b>DIMENSION HUMANA</b>						
15	Los empleados tienen iniciativa para resolver situaciones novedosas en sus áreas de trabajo	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
16	La relaciones de trabajo entre directivos y los niveles operativos son flexibles y abiertas	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre

17	El ambiente de trabajo dentro de la organización retiene a los colaboradores	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
18	Los empleados de las diferentes áreas se interesan por recibir formación y actualización de parte de la empresa	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
19	El conocimiento y experiencias son conocidas por todos los colaboradores de la organización	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
<b>DIMENSIÓN RELACION CON EL SECTOR EXTERNO</b>						
20	Los cambios de la empresa responden a los requerimientos de su entorno	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
21	La empresa cuenta con redes intraorganizacionales que facilitan la comunicación interna.	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
22	La empresa cuenta con redes interorganizacionales que facilitan la comunicación externa.	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
23	La empresa pertenece a asociaciones a nivel regional	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre
24	La empresa participa en su clúster a nivel regional	Nunca	Pocas Veces	Regularmente	Muy frecuentemente	Siempre