



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



***CAPITAL INTELECTUAL EN RELACIÓN CON LOS PROCESOS DE  
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS PYMES DEL SECTOR  
PUBLICITARIO DE LA PARROQUIA MADRE MARÍA DE SAN JOSÉ DE LA  
CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA.***

**Autora:** Lcda. Yesenia M. Guevara P.

La Morita, Mayo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



***CAPITAL INTELECTUAL EN RELACIÓN CON LOS PROCESOS DE  
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS PYMES DEL SECTOR  
PUBLICITARIO DE LA PARROQUIA MADRE MARÍA DE SAN JOSÉ DE LA  
CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA.***

**Autora:** Lcda. Yesenia M. Guevara P.

**Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en la mención de Ciencias  
Contables.**

La Morita, Mayo de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

**VEREDICTO**

*Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado*

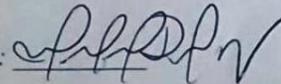
**"CAPITAL INTELECTUAL EN RELACIÓN CON LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS PYMES DEL SECTOR PUBLICITARIO DE LA PARROQUIA MADRE MARÍA DE SAN JOSÉ DE LA CIUDAD DE MARACAY ESTADO ARAGUA."**

*Presentado por el/la Lcda. Yesenia M. Guevara P. C.I. 14.061.406 para optar al Título de Magister en Ciencias Contables, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **Aprobado**.*

Presidente: Mariela Dayekh

C.I. 4741132

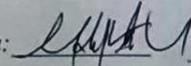
Firma:



Miembro: Carol Omaña

C.I. 3841118

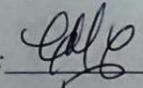
Firma:



Miembro: Consuelo Carrera

C.I. 4613674

Firma:



Maracay, 20 de Julio de 2.015

## DEDICATORIA

*A Dios. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis propósitos, además de su infinita bondad y amor. Porque él es la fuente inagotable de todas mis ideas, mi inspiración y la fuerza que me mantiene cada día.*

*A mis padres. Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.*

*A mi esposo y a mi hijo. Ángel y Gabriel son mis ángeles amados, la luz de mi camino. Mis maestros de vida. La prueba de que Dios siempre me escucha y que me ama.*

*A mis familiares y amigos. A Nohemia, Gregorio, Alejandro, Yosleidy, José, Catherin, Tía Albi, Angiolina y Scarlet, por compartir los buenos y malos momentos.*

*A mis maestros. A Américo (QPED), Chichí, Evelyn y a Elena por su confianza y paciencia. Ustedes marcaron cada etapa de este camino y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.*

*Todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son.*

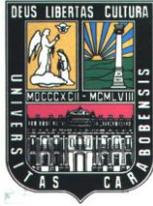
## **AGRADECIMIENTO**

A Dios gracias por la bendición que ha significado elaborar esta tesis. Una verdadera lección de fe, de paciencia, de aprendizaje... Vida.

Y, por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido va para mi familia. Sin su apoyo, colaboración e inspiración jamás habría sido imposible llevar a cabo esta hermosa meta. A mis padres, Ramón y Juana, por su ejemplo de lucha y honestidad; a mi esposo Ángel por tomar como suyo este proyecto. A mi hijo Gabriel por regalarme parte de su tiempo para concluir este proyecto. A mis hermanas: Nohemia, Yosleidy y Catherin por su paciencia. A mis sobrinos: José y Alejandro mis lindos amores. A Gregorio por tus consejos. A mi suegra Angiolina, por compartir conmigo uno de sus regalos más preciados.

A mis amigas: Scarlet, Belkys y Minerva han compartido conmigo los “ires y venires” de este proyecto.

*A todos miles de gracias!*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



***CAPITAL INTELECTUAL EN RELACIÓN CON LOS PROCESOS DE  
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS PYMES DEL SECTOR  
PUBLICITARIO DE LA PARROQUIA MADRE MARÍA DE SAN JOSÉ DE LA  
CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA.***

**Autora:** Lcda. Yesenia M. Guevara P.  
La Morita, Mayo de 2015

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito principal, comprender la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las Pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua. Para el desarrollo del título ya citado, se tomó en consideración el manejo de las principales teoría de motivación, sistema organizacional, cultura organizacional, gestión de conocimiento, toma de decisiones y capital intelectual. Se nos demuestra que en la transición al mundo empresarial, el factor primordial es el conocimiento, lo que puede actuar como una herramienta orientada a satisfacer las demandas de información que la gerencia de la empresa requiere al momento de adoptar decisiones. La investigación se enmarcó bajo el enfoque cualitativo con una perspectiva epistemológica basada en el paradigma interpretativo hermenéutico. La presente investigación, de acuerdo a los propósitos hacia los cuales se orientó el presente estudio, el desarrollo del mismo se realizará conforme a las pautas metodológicas correspondientes a una investigación cualitativa, con metodología hermenéutica. Se utilizó la entrevista y la participación participante. Los datos serán fueron interpretados utilizando la Triangulación y el manejo de las teorías nombradas. Se interpretó que sin capital humano no hay innovación tecnológica. La innovación tecnológica es parte del capital intelectual. Se hace la reflexión a la Gerencia de hacer explícito los conocimientos que se encuentran tácitos mediante manuales, normas, políticas, etc. De igual manera, se hace el llamado a revisar el clima organizacional, darle importancia al elemento principal de la innovación tecnológica, el capital humano.

**Palabras claves:** Capital intelectual, Capital Humano, Capital Relacional, Capital Estructural, Pymes, Innovación Tecnológica, Clima Organizacional.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



***CAPITAL INTELECTUAL EN RELACIÓN CON LOS PROCESOS DE  
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS PYMES DEL SECTOR  
PUBLICITARIO DE LA PARROQUIA MADRE MARÍA DE SAN JOSÉ DE LA  
CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA.***

**Autora:** Lcda. Yesenia M. Guevara P.  
La Morita, Mayo de 2015

**ABSTRACT**

This research had as its main purpose, understanding the relationship between intellectual capital and technological innovation processes of SMEs in the advertising industry Parish Mother Mary of St. Joseph of the city of Maracay, Aragua State. To develop the aforementioned title, consideration was given to the management of the main theory of motivation, organizational system, organizational culture, knowledge management, decision making and intellectual capital. We are demonstrating that in the transition to the business world, the primary factor is knowledge, which can act as a strategy to meet the demands of information management company required when making decisions tool. The research was framed under the qualitative approach with an epistemological perspective based on the hermeneutical interpretive paradigm. This research, according to the purposes to which this study was oriented, its development shall be based on the relevant methodological guidelines to qualitative research, with hermeneutical methodology. He interviews and participant involvement was used. The data were interpreted be using triangulation and managing the named theories. He is interpreted without human capital no technological innovation. Technological innovation is part of the intellectual capital. Management reflection to make explicit the tacit knowledge that is through manuals, rules, policies, etc. is done Similarly, it is the call to review the organizational climate, giving importance to the main element of technological innovation, human capital.

**Keywords:** Intellectual Capital, Human Capital, Relational Capital, Structural Capital, SMEs, technological innovation, organizational climate.

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Página de dedicatoria	iv
Página de agradecimiento	v
Resumen, en español e inglés.	vi
Índice general.	vii
Índice de cuadros/tablas.	xi
Índice de gráficos/figuras.	xii
Introducción	xiii
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>EXPONIENDO LA REALIDAD</b>	
Sujetos de Estudio.	1
Planteamiento del Problema.	6
Delimitación de la investigación.	10
Formulación del problema.	10
Propósitos de la investigación	11
Propósito general	11
Propósitos específicos	11
Justificación de la investigación	12
Alcance y limitaciones	13
<b>CAPÍTULO II</b>	15
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Introducción	15
Estado del arte	16
Publicaciones Electrónicas	17
Libros	18
Antecedentes de la Investigación	20
Marco Conceptual	26
Capital Intelectual	26
Categorías de Capital Intelectual	27
Pequeña y mediana industria (Pymes)	29
Las Pymes en Latinoamérica	30
La situación de las Pymes en Venezuela.	31
Innovación.	32
Tecnología.	33
Innovación Tecnológica.	34
La Publicidad.	35
Modalidades de Publicidad.	36
Sector de la Publicidad en Venezuela.	37
Teorías de la Investigación	37

Teoría de las necesidades de Maslow	37
Teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg	41
Teoría cibernética del modelo viable de Stafford Beer	46
Teoría de la toma de decisiones	49
Teoría autopoietica de Maturana	52
Teoría del conocimiento de Nonaka y Takeuchi	55
Marco Legal que regulan el capital intelectual, la tecnología, la publicidad y las Pymes en Venezuela	58
Marco Legal para el capital intelectual.	58
Marco Legal para la Innovación Tecnológica.	60
Marco Legal para las Pymes.	61
Marco Legal para la Publicidad.	62
Glosario de Términos	64
<b>CAPÍTULO III.</b>	
<b>¿CÓMO LLEGAR AL PROPÓSITO?</b>	67
Perspectiva Epistemológica	68
Enfoque metodológico	69
Metodología de la investigación	70
Técnicas de Obtención y Análisis de Información Empírica	72
La selección de los sujetos: unidad de investigación o análisis.	74
Informante claves	77
Procedimiento de investigación	77
Credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad	85
Análisis de la información	85
Conceptualización de la categoría	87
Matriz de categoría	89
Triangulación hermenéutica	92
<b>CAPÍTULO IV.</b>	
<b>EL CAPITAL INTELECTUAL Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA... UN RETO INTERESANTE</b>	104
Pertinencia.	104
Interpretación del capital intelectual, Pymes e Innovación tecnológica.	106
El Capital intelectual, espirales de conocimiento para una sociedad mejor.	108
Interpretación del Capital Intelectual.	
Interpretación del Capital Humano.	108
Interpretación del Capital Relacional.	131
Interpretación del Capital Estructural.	145
Pymes. Una pequeña que factura mucho y gasta poco.	154
Interpretación de las Pymes.	
La Innovación Tecnológica un concepto que engloba todo.	171
Interpretación de la Innovación Tecnológica.	
La actitud un espacio entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica.	192

Relación entre el capital intelectual y la innovación tecnológica.	
<b>CAPÍTULO V.</b>	
<b>CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA VISIÓN DESDE LA OPCIÓN INVESTIGATIVA.</b>	215
Del Conocimiento a la Sabiduría.	215
El Capital intelectual, espirales de conocimiento para una sociedad mejor.	215
Las Pymes. Una pequeña que factura mucho y gasta poco. Y la Innovación Tecnológica un concepto que engloba todo.	224
La actitud un espacio entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica.	229
Construcción de una nueva visión desde la opción investigativa.	232
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.</b>	237
<b>ANEXOS.</b>	248
Anexo A. Guion de entrevista	249
Anexo B. Transcripción de las Entrevistas: Informantes 1 y 2.	259

## ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>Cuadros:</b>	
Cuadro 1. Conceptualización de Categorías.	87
Cuadro 2. Matriz de categoría	89
Cuadro 3. Triangulación hermenéutica.	92
Cuadro 4. Modelo de los dos factores: Ejemplos de Motivación e Higiene	119
Cuadro 5. Eficacia y Eficiencia	163

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Activos intangibles	3
Gráfico 2. Categorías que componen el capital intelectual según Edwinston y Malone.	27
Gráfico 3. Categorías que componen el capital intelectual según Stewart.	28
Gráfico 4. Categorías que componen el capital intelectual según EuroForum.	28
Gráfico 5. Pirámide de necesidades de Maslow	38
Gráfico 6. Proceso de la motivación	44
Gráfico 7. Circulo Hermenéutico	71
Gráfico 8. Triangulación	86
Gráfico 9. Concepciones de la satisfacción laboral	119
Gráfico 10. Modelo de Maturana-Valera en la organización	122
Gráfico 11. Modelo del sistema viable	137
Gráfico 12. Sistema de Información	150
Gráfico 13. Modelo del proceso	153
Gráfico 14. Informante 1. Estructura jerárquica de su empresa.	156
Gráfico 15. Informante 2. Estructura jerárquica de su empresa	157
Gráfico 16. Proceso de Conversión del Conocimiento en la Organización	178
Gráfico 17. Cooperación Empresarial	206
Gráfico 18. Aprendizaje	207
Gráfico 19. Marketing Digital	210

## INTRODUCCIÓN

El momento actual, se encuentra lleno de oportunidades ante las crisis económicas presentadas, muchos son los ojos que se dirigen a la innovación como motor para la reactivación económica a fin de poner en marcha la maltrecha economía nacional e internacional. Muchas de las grandes empresas (Microsoft, IBM, Cemex, Coca-Cola, etc.) han mudado a sus equipos de desarrollo de negocio y les han adjudicado el papel de innovadores oficiales surgiendo con ello una nueva función, ofreciéndoles algo nuevo, algo que no se les había ofrecido antes, una manera diferente de hacer las cosas a como se hacían anteriormente, es decir la oportunidad de innovar.

José Antonio Vega (2010:01), en su artículo electrónico: la innovación efectiva reseña que "...lo que hoy se llama en muchas ocasiones innovación, también se ha llamado identificación de necesidades no cubiertas, aprovechamiento de nichos de mercado o incluso de manera reciente y de forma más poética "océano azul"...". Lo que todos estos términos convergen es que al final la innovación aumenta el valor de la empresa. Esto significa eliminar o reducir costes innecesarios y aumentar o crear nuevas fuentes de valor.

Ahora bien, todo proceso de creación de una idea innovadora tiene dos partes según Ruiz, F. (2010:06) en primer lugar, la toma de conciencia de que algo puede funcionar mejor, es decir, la identificación de una carencia; en segundo lugar, la aportación de una solución. Estas dos partes sólo se pueden dar si existe un proceso creado que haga que esto ocurra. Este autor señala en un estudio realizado en la Columbia Business School, tras analizar las grandes ideas de la historia, que el 71% fueron promovidas por empleados de las empresas.

Si la clave está en los profesionales de nuestras compañías, en el talento de las empresas, nuestros esfuerzos han de ir más allá de la mera inversión, incluso más allá de las organizaciones y de la Administración. Las palancas de actuación han de estar cimentadas en unos procesos formales, en la formación adecuada del talento humano.

Ante esta realidad es importante enfocarnos en este talento humano, dejando de lado el paradigma educativo originado en la época de la ilustración donde la inteligencia humana se basa en un conjunto de conocimientos que se adquieren a través de la bibliografía existente, donde el innovar es tarea de pocos, de los más brillantes y arriesgados. La solución está en cambiar la mentalidad de nuestros empresarios. Adaptando nuestras empresas a la innovación. Una política de innovación es muy sencilla, tiene que implantar procesos que fomenten la creación y la implementación de ideas.

En España es frecuente que las empresas consideren la innovación como un área de la que hay que responsabilizar a una parte de la organización, y no como uno de los elementos clave del negocio alrededor del cual hay que organizar todos los demás, de manera que al final se consiga una empresa innovadora. Esto es lo que deben aspirar cada uno de los empresarios, a probar la hipótesis de que "El incremento de efectividad y generación de innovación viene dado por la posesión de conocimientos de los trabajadores".

Apoyado en estos planteamientos, se está desarrollando la presente investigación con la finalidad de poder contar con un análisis del capital intelectual para poseer una información más allá del área contable que esté adaptada a las necesidades reales de las organizaciones en especial las pymes, minimizando los problemas que acarrea la alta rotación del personal, dándole más valor al talento humano existente y a las empresas, esto siempre en la búsqueda de presentar la información financiera lo más

cercano a la realidad y que se optimice el proceso contable y sus anexos, de allí la razón de ser de esta investigación.

Este trabajo de grado ha sido estructurado en cinco capítulos, en primer lugar el capítulo I lo he denominado: *Exponiendo la Realidad*, presenta el objeto de estudio, interrogantes de la investigación, el planteamiento del problema o formulación de la investigación, en el cual se contempla la identificación del problema que origina la investigación, seguidamente se formulan sus propósitos, el general, que expresa la finalidad máxima que se busca en el estudio y los específicos, derivados del general, que orientan la investigación hasta alcanzar la justificación. Luego, se establece la justificación de la investigación y por último el alcance y las limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II denominado: *En el camino de los maestros*, se presenta el marco teórico, las investigaciones precedentes y relacionadas con ésta, el estado del arte, las bases teóricas que la fundamentan, usando consultas y opiniones muy variadas de especialistas sobre conceptos, teorías y el glosario de términos.

En el Capítulo III lo he denominado: *¿Cómo llegar al propósito?*, se abordó el marco metodológico, la perspectiva epistemológica, el enfoque metodológico, la metodología de la investigación, las técnicas a utilizar para la obtención y el análisis de la información empírica, se muestra la unidad de análisis, los informantes claves, el procedimiento de investigación, la credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad, además del análisis que se realizara de la información.

El Capítulo IV he llamado este capítulo: *El capital intelectual y la innovación tecnológica... Un reto interesante*. Este comprende las interpretaciones que se realizaron a las entrevistas realizadas en base a las categorías que se realizaron. En

este capítulo también se presenta la triangulación realizada en base a las teorías de Maslow, Herzberg, Beer, Simón, Nonaka-Takeuchi y Maturana-Valera.

El Capítulo V, lo llame: *Construcción de una nueva visión desde la opción investigativa*. En este capítulo presento las reflexiones que se realizaron una vez que concluido el capítulo IV.



## **CAPÍTULO I EXPONIENDO LA REALIDAD**

*“El desafío que nos espera a las personas es transitar rápidamente de un mundo en el que el hombre bailaba al son del capital, a un mundo en el que el capital empieza a bailar al son del talento humano, de las ideas y las organizaciones creativas”.*

*E. De Mulder*

### **Sujetos de Estudio.**

El entorno económico actual, el cual se caracteriza por ser altamente competitivo, cambiante y cada vez más tecnológico, hace que las empresas necesiten disponer de información que constituya un conglomerado de data útil que proporcione a los empresarios un alto grado de visibilidad del panorama y que permita una correcta adopción de decisiones.

Un factor importante que deben comprender las empresas dentro de este conglomerado de información son los activos intangibles. Éstos representan una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. Los activos intangibles cubren desde el registro de patentes y marcas hasta las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo. Para poder entender mejor el sujeto de estudio de este trabajo investigativo, se debe recordar la definición de los activos intangibles, para lo cual la Norma de Información Financiera para Pymes, sección 18, emitida el 1 de julio de 2009, en la sección de reconocimiento del párrafo 2.27, explica lo siguiente:

Por ello, la entidad reconocerá un activo intangible como activo si, y solo si: (a) es probable que los beneficios económicos futuros esperados que se han atribuido al activo fluyan a la entidad; (b) el costo o el valor del activo puede ser

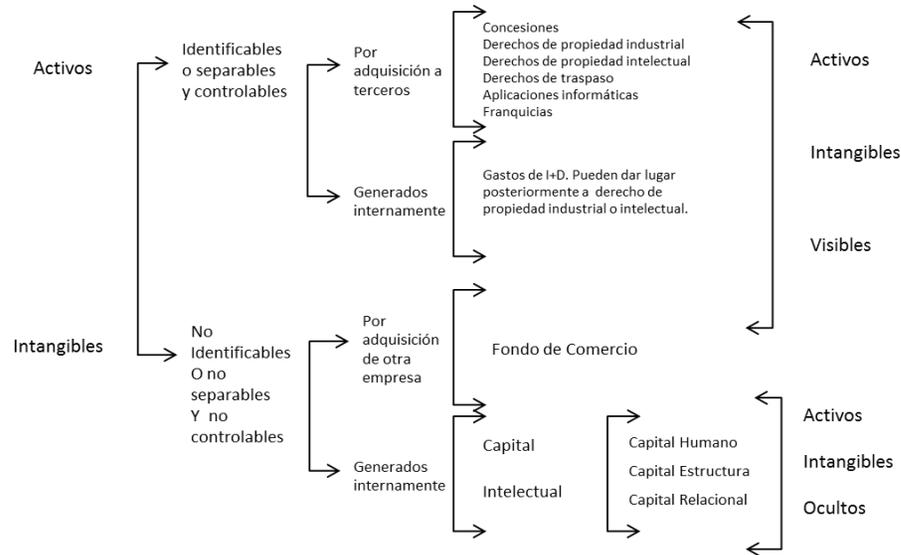
medido con fiabilidad; y (c) el activo no es resultado del desembolso incurrido internamente en un elemento intangible. (pg.103)

Del mismo modo, Nevado, D. y López, V. (2002: 20), definen al activo intangible como “...aquél que tiene una naturaleza inmaterial (normalmente sin sustancia o esencia física) y posee capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por su empresa”.

Tomando la idea de los autores anteriormente señalados, se muestran por un lado los activos intangibles visibles que son aquellos sobre los que existe una regulación contable, que cumplen con las especificaciones que se encuentran en la Norma de Información Financiera para Pymes, sección 18, dónde son identificables, controlables y generaran un beneficio futuro. Dentro de estos activos podemos nombrar los que se originan por adquisición a terceros como las concesiones, derechos de propiedad intelectual, franquicias, entre otros; y los generados internamente como son los gastos de inversión y desarrollo en tecnología, pudiendo dar lugar al derecho de propiedad intelectual.

Y por otro lado, los activos intangibles ocultos que son activos donde no existe regulación, son difíciles de identificar, de separar y de controlarlos. Aquí se puede nombrar a los activos adquiridos por otra empresa como el fondo de comercio; y los generados internamente dónde se pueden ubicar los conocimientos que se ven reflejados en el capital intelectual. Lo que gráficamente sería de la siguiente manera:

Gráfico 1. Activos intangibles



**Fuente:** Nevado, D. y López, V. (2002). El capital intelectual valoración y medición.

Ahora bien, si existe un conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales, convirtiéndose en sabiduría (que genera cambio e innovación), y éste es asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas, se está en presencia del activo intangible denominado capital intelectual; conclusión a la que llega Villaron, J. (2010), donde hace una importante reflexión “...la posesión de conocimientos de los trabajadores genera el incremento de efectividad e innovación en una organización.”.

Por su parte, Francois Chenais (2004:389) comenta que “...la actividad innovadora constituye efectivamente, con el capital humano, uno de los principales factores que determinan la ventaja competitiva de las economías industriales avanzadas”. Para comprender este concepto de Chenais se debe definir la innovación como el elemento clave para explicar la competitividad. Porter (1990:97), afirmó: «La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones».

Así bien, adentrándose en el concepto de la innovación tecnológica, que constituye el segundo sujeto de estudio, Machado, F. (2008:152), lo define como “...el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad...”. Según esta definición, las funciones que configuran el proceso de innovación son múltiples y constituyen una fuerza motriz que impulsa la empresa hacia objetivos a largo plazo, conduciendo en el marco macroeconómico a la renovación de las estructuras industriales y a la aparición de nuevos sectores de actividad económica.

Vale señalar que un vasto número de los desarrollos, avances, impulsos de la implementación de nuevas formas de tecnologías no han sido medidos consistentemente o evaluados correctamente por la falta de estándares para medir en el lugar de trabajo dichas innovaciones. Esto conlleva a que la sociedad tenga dificultades para identificarlas y difundirlas tan rápido como sea posible sin poder detectarse sus efectos en la productividad de las empresas (Shaw, 2005, p.256).

Lo que permite tocar el tercer y último punto del sujeto de estudio, el cual es el entorno o el escenario dónde ha de conjugarse el capital intelectual y la innovación tecnológica, hablamos de las Pymes. Éste acrónimo que apela a las iniciales de pequeña y mediana empresa, engloba al conjunto de empresas mercantiles, industriales, etc., compuestas por un número reducido de trabajadores y con un moderado volumen de facturación.

La clasificación de las Pymes varía de acuerdo al país y su economía. En Venezuela, en la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (Pymes) en su artículo número 03, las definen como:

La unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúa actividades de producción de

bienes industriales y servicios conexos comprendidos en los siguientes parámetros:

Pequeña Industria:

- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.
- Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) unidades tributarias y cien mil (100.000).

Mediana Industria:

- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.
- Ventas anuales entre cien mil una (100.001) unidades tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000).

El crecimiento más notable dentro de este sector se observa dentro de los siguientes rubros: servicios, construcción, metalmecánica, educación, comercio y tecnología. Según las estadísticas de Coninpyme, instituto creado por la gerencia de asistencia técnica de la Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria), en el año 1999, como un programa de asistencia técnica para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa; para el año 2010 el 98% de las empresas en nuestro país son Pymes, incluidas las microempresas.

Pero, ¿por qué el interés tan profundo de todos en las Pymes? Como se comentó en la definición, son muy grandes en número y requieren servicios y productos de la misma forma que los grandes conglomerados. Si bien las Pymes no logran tener un consumo individual tan considerable como las multinacionales, en conjunto llegan a consumir más que las mismas grandes empresas, y los mecanismos para atenderlas no han de ser los mismos que para las grandes. Según Bolaños, R. (2011) se ha comprobado que las Pymes fallan por errores de gestión, técnicamente son muy competentes, pero tienen serios problemas en la parte administrativa. Basados en sus antecedentes, se observa que las Pymes son un nicho del mercado muy interesante y grande, ya que representan el 98% de la fuerza generadora de riquezas de la nación,

razón por la cual es de vital importancia su estudio e investigación.

### **Planteamiento del Problema.**

El término innovación tecnológica es muy utilizado en el mundo empresarial y es que no se concibe una empresa líder en el mercado o con un gran desarrollo que no base su éxito en el cambio constante, en la evolución o renovación y en la introducción de novedosos procedimientos que satisfagan cada vez más las crecientes necesidades de los mercados. Y tal como lo dijo Justin Rattner, Director Tecnológico de Intel en un comunicado emitido en noviembre de 2009 con relación a una de las peores recesiones económicas de los Estados Unidos de Norte América en la historia moderna: «la innovación no es sólo un atributo, sino un proceso que comienza con la generación de ideas, la investigación y el desarrollo». De igual manera, tomando la idea de Justin Rattner, siempre se está buscando colectivamente soluciones para impulsar a las naciones hacia adelante. La respuesta está en la tecnología y en cómo las empresas, el gobierno y las instituciones educativas pueden unirse para construir una nación de innovación.

Una empresa puede generar innovaciones como consecuencia de múltiples causas, sin haber invertido en tecnológicas previamente ni desarrollar acuerdos de cooperación. Por ejemplo, puede imitar una innovación de la competencia, puede beneficiarse del conocimiento generado en otros países o sectores, o simplemente, fruto de la casualidad.

Hasta fechas recientes, se ha identificado el proceso de innovación con el denominado aprendizaje. Sin embargo, la innovación abarca un amplio conjunto de actividades que se emprenden de manera sistemática y comprenden varias modalidades adicionales de aprendizaje (por la práctica, el uso, el error) que pueden surgir en cualquier departamento de la empresa. El aprendizaje por la práctica

(learning by doing) surge en el departamento de producción de manera espontánea (Arrow, 1962: 161). Durante la repetición de las operaciones de producción, los operarios adquieren práctica y destrezas que les permite introducir pequeñas variaciones en el diseño inicial del proceso de cara a evitar errores, mejorar las prestaciones de los productos y facilitar su fabricación.

El aprendizaje por el uso (learning by using) es especialmente intenso en los sectores de alta tecnología. Consiste en nutrir el conocimiento de la empresa a partir de la información que proporcionan los usuarios de la tecnología y los clientes de la empresa (Rosenberg, 1982: 99). Las empresas que generan software informático son un ejemplo claro en este sentido. El propio personal de la empresa utiliza los programas informáticos antes de ser lanzados al mercado con el objetivo que aporte ideas para introducir mejoras y depurar posibles errores. Asimismo, aprovechan los contratos de mantenimiento y el contacto con los clientes como una fuente de información de gran valor de cara a una mejora continua.

Desde diversas disciplinas se le ha reconocido al factor humano un protagonismo indiscutible en la creación de valor de las empresas dentro de la llamada era del conocimiento. Después de una etapa de cierto desinterés, la Contabilidad de los Recursos Humanos ha vuelto a emerger tomando un nuevo impulso en los últimos tiempos. En países como Estados Unidos, la Comisión Nacional de Valores ha propuesto incluir las mediciones del capital intelectual como un activo, llegando a convertirse en patrocinadores de simposios de diferentes investigadores que con sus trabajos abordan la influencia de los activos intangibles en el valor bursátil de la empresa.

Pero la información que manejan las empresas de este tema es escasa lo que hace que para las organizaciones aún sea complicado medir este activo. Es difícil mostrar la esencia de las actividades humanas en el trabajo y reflejarlo en un modelo. Las

grandes empresas invierten en el personal de manera que cada vez sea más eficiente y eficaz en la tarea que realiza. Un personal con las competencias adecuadas hace más competitiva a la empresa, ya que en gran medida el valor de la empresa depende de estos.

Si esto sucede en las grandes compañías, teóricamente podría decirse que en las Pymes se repite la misma ecuación. Lo que se busca es activar los costes de inversión en personal, mediante su inclusión en el balance en forma de activos intangibles. Sin embargo, estas propuestas han contado con numerosas críticas al ser difícilmente valorables los gastos de las empresas en sus recursos humanos. En países como Venezuela, debido a muchos factores políticos, económicos, sociales y culturales, la mano de obra directa e indirecta ha pasado a ser el gasto que encabeza las líneas dentro de los rubros de los estados financieros, no por inversión propia sino cómo consecuencia de las acciones del medio. De allí que las empresas, no inviertan en este activo, ya que es considerado un gasto necesario.

De allí que surja la necesidad de crear condiciones basadas en las teorías existentes para que se pueda visualizar la relación del activo de mayor fortaleza dentro de los intangibles: el capital intelectual, considerándolo como una manera de crear estrategias en las organizaciones, en especial con el personal relacionado con los procesos de innovación, con el fin de que la empresa sea más efectiva y rentable. De esta manera, la empresa deja de ser vista como una unidad de producción y pasa a ser reconocida por su complejidad estructural, como una organización formada por una red de contratos, que figuran como recursos y capacidades, viabilizados a través de individuos.

Los estudios anteriores han sido realizados tomando en cuenta las grandes corporaciones pero no así ha sido estudiado el sector más importante de la economía en Venezuela, las Pymes. Y dentro de las Pymes, el sector publicitario es uno de los

más productivos pero poco estudiados, según señala el Servicio Autónomo Consejo de Desarrollo Económico, Tecnológico y de Exportación del Estado Aragua (CODET) en su vitrina industrial publicada en su página web.

Parfraseando a Ordoñez, P. (2002: 111), en este sector uno de los principales problemas es la falta de recursos, que no son los factores económicos tradicionales (tierra, trabajo y capital) sino el conocimiento: un activo que a pesar de no lucir en la contabilidad, contribuye de forma notable en los resultados de la empresa.

Pareciera que las Pymes no cuentan con un personal que tenga las competencias adecuadas para satisfacer la demanda del mercado empresarial, es decir un capital intelectual que no está preparado para las funciones que desempeña y esto debido a variados factores (económicos, motivacionales, etc.) que pueden hacer poco atractivo el mercado de las Pymes sobre todo a nivel de herramientas tecnológicas.

Por todo ello, se planteó como el propósito de este trabajo comprender la relación del capital intelectual con respecto a los procesos de innovación tecnológica en las Pymes del sector publicitario en la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua, con el propósito de poder interpretar las características de los factores que se traducen en experiencias, conocimientos, desarrollo de destrezas y habilidades que generan innovaciones dentro de la organización y ver su proceder cuando se aplican cambios tecnológicos nuevos a la empresa.

¿Se lograrán beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad? Se suele esperar que las empresas de menor tamaño no alcancen esas economías de escala en el proceso de innovación, mientras que las evidencias empíricas suelen apuntar lo contrario. Como ejemplo de estos podemos numeral un sinnúmero de empresas (actualmente grandes corporaciones), que rompieron esquemas dándole valor a la innovación procedente de su capital intelectual, todas comenzaron siendo Pymes.

En la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua, urge incrementar el número de Pymes, en especial para las Pymes del sector publicitario, que se autoevalúen con el propósito de comprender la relación de su capital intelectual con las innovaciones tecnológicas que poseen o pueden poseer, de manera que decidan eficazmente sobre las inversiones para que a futuro reporten beneficios para la organización y su personal, inicien cambios para elevar su productividad, la calidad de sus productos y/o servicios, la competitividad en su medio, siempre apuntando a la reducción de los costos y racionalización de procesos que se logra con el manejo adecuado de sus recursos.

### **Delimitación de la investigación.**

Se estudió los elementos que conforman el Capital Intelectual, desde el capital humano, pasando por el capital que se encuentra implícito en las relaciones entre cada ser (relacional) y finalmente el capital estructural.

La problemática anteriormente expuesta está presente en todo el sector de las pequeñas y medianas industrias (Pymes) del país. De los sectores que conforman a las Pymes, el sector publicitario es el más representativo, ubicándose en un 33% del mercado comercial, por ello se opta por seleccionar a este sector para realizar el estudio. Así mismo se realizará en la parroquia Madre María de San José del Estado Aragua, por poseer una muestra representativa de este sector y lo más importante los directivos de estas empresas han mostrado interés en la ejecución de este estudio.

### **Formulación del problema.**

Surgen como interrogantes las siguientes preguntas:

(a) ¿Cuál es la situación del capital intelectual en las Pymes del sector publicitario de

la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua?

(b) ¿Cuáles son las características de los procesos de innovación tecnológica que existen en las Pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua?

(c) ¿En qué medida se relacionan el capital intelectual con los procesos de innovación tecnológica de las Pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua?

### **Propósitos de la investigación.**

#### ***Propósito general***

Comprender la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las Pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

#### ***Propósitos específicos***

(a) Indagar acerca de la situación del capital intelectual en las Pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua. (Empírico- Ontológico)

(b) Interpretar los procesos de innovación tecnológica que existen en las Pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua. (Epistemológico)

(c) Visualizar la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de

innovación tecnológica de las Pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua. (Metodológico)

(d) Generar un cuerpo de reflexiones sobre las ventajas y/o beneficios de la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las Pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua. (Aplicación)

### **Justificación de la investigación.**

Este trabajo está adscrito a la línea de investigación “Sistematización de información para la toma de decisiones”, ya que a diario se nos demuestra que en la transición al mundo empresarial, el factor primordial es el conocimiento, lo que puede actuar como una herramienta orientada a satisfacer las demandas de información que la gerencia de la empresa requiere al momento de adoptar decisiones.

A simple vista se observa que las Pymes en nuestro país subsisten a partir de información inexacta, en muchos casos fortuita y anticuada. Esta situación exige un cambio en la forma de pensar sobre la innovación en términos generales así como también en términos específicos como la innovación tecnológica que se encuentran en este sector empresarial.

Desde la dimensión ontológica se justifica la presente investigación ya que permite identificación de los objetos de estudio y la comprensión de la realidad socio-económica de las Pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua, asociándolas a su importancia y significación en el mundo socio-productivo en conjunción al capital intelectual y los procesos de generación y uso de las innovaciones tecnológicas.

En consonancia con la dimensión epistemológica, la aproximación a los sujetos de estudio (Pymes, entorno socio-económico, Gobierno, Capital humano, Capital Intelectual, innovación, tecnología, etc.) procurará pues una realidad diferente bajo la interpretación de sabiduría que como capital intelectual se interpreta como innovación y creatividad al servicio de la organización.

Así mismo, para la dimensión metodológica. La visualización de las ventajas o beneficios de la relación existente entre capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica se hará a través de un recorrido metodológico que explorará no sólo el nivel semántico de la palabra (hermenéutica) sino que más allá la interpretación y comprensión de la realidad estudiada al entrar en el mundo subjetivo de la experiencia humana, justificándose así este trabajo por lo novedoso de su enfoque pues permite corroborar que las ciencias contables son más que la expresión de un resultado numérico, frío e inexpresivo.

### **Alcance y limitaciones.**

La presente investigación estuvo orientada a comprender la relación que existe entre el capital intelectual de las Pymes y los procesos de innovación tecnológica de éstas en Pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua. Esto implica una revisión y evaluación teórica y un estudio diagnóstico de los procedimientos que actualmente se utilizan en la mayoría de las Pymes de nuestro país con relación a la determinación de la información y el uso de las nuevas tecnologías.

Una información confiable permitirá mejorar la adopción de decisiones por parte de la gerencia e incorporar una serie de beneficios para la organización y su personal, iniciando cambios para elevar su productividad, la calidad de sus productos y/o servicios, la competitividad en su medio, ya que con información certera la empresa

puede adquirir compromisos que realmente pueden cumplir en todos los ámbitos.

Como limitante se debe acotar que existe muy poca bibliografía que enfoque la contabilidad de los activos intangibles especialmente el capital intelectual en los países latinos. La mayoría de estos países se encuentran desarrollando y/o adaptando las NIIF para Pymes en pronunciaciones a nivel contable según las realidades de cada país. Las bases documentales más desarrolladas se presentan para países como Estados Unidos y la Europa Occidental, cuya organización difiere de los preceptos de países como Venezuela. Además, no se cuentan con antecedentes al alcance del público que manejen la data correspondiente a las Pymes al igual que el índice de penetración tecnológica empresarial en nuestro país.

## **CAPÍTULO II**

### **EN EL CAMINO DE LOS MAESTROS**

*"El conocimiento es la más importante materia prima. El conocimiento es la fuente de valor agregado más importante. El conocimiento es el más valioso rendimiento. Si no se gestiona el conocimiento no se está prestando atención a la organización".*

Thomas A. Stewart (The Wealth of Knowledge).

### **Introducción**

El capital intelectual es un tema muy reciente. Es apenas en el año 1997 cuando empieza a tratarse de forma tangencial. Edwinston y Malone, Stewart o Brooking son reconocidos como los primeros en estudiar este concepto y trasladarlos a diferentes ámbitos: al social, a la empresa, e incluso al académico.

En apenas una década, el tema de gestionar el capital intelectual ha cobrado vital importancia como factor determinante para el progreso de las empresas. En este sentido, y como respuesta a la demanda de las instituciones empresariales, se han realizado numerosos estudios, y han surgido enfoques que siguen diferentes líneas de investigación; entre estos se destacan el enfoque humano, el enfoque de desarrollo e innovación, el enfoque de proceso, el enfoque económico o financiero.

El enfoque de desarrollo e innovación se basa en cómo la tecnología es afectada por el capital intelectual. Ahora bien, la innovación tecnológica es un proceso complejo para el desarrollo de nuevos bienes o servicios, y el capital intelectual es en sí mismo un bien del cual disponen las organizaciones (empresas, instituciones, regiones o países) para llevar a cabo dicho proceso. Estos elementos han sido analizados por diversos autores, en aspectos tanto económicos como sociales,

desarrollando distintos modelos para describirlos o explicarlos.

Antes de abordar el análisis del capital intelectual en relación con la innovación tecnológica, pienso que es condición necesaria realizar un estudio de la situación actual en base a las publicaciones electrónicas, libros, pasando por los antecedentes y teorías que sustentan esta investigación.

### **Estado del Arte.**

Como dije anteriormente, el tema del capital intelectual tiene poco más de una década desde que empezó a cobrar un real interés para la gerencia de recursos humanos y directivos de las grandes corporaciones. La transferencia de conocimiento desde las universidades y centros de investigación tecno-científicas hacia el sector empresarial ha estado de la mano de catedráticos y científicos reconocidos: Tom Steward, Leif Edvinsson, Michael Malone. En el ámbito de la aplicación tecnológica en las empresas se destaca Mariano Bernárdez; y, por su parte, en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas está el ingeniero Carlos Mora Vanegas.

Ahora bien, desde el punto de vista venezolano, el trabajo de investigación y adaptación al mundo empresarial autóctono ha sido incipiente por cuanto a su condición de conocimiento novedoso y a las propias condiciones del país en invertir en investigación y desarrollo. Se ha percibido que la mayoría de los escasos textos y propuestas de implantación a la realidad del país están siendo desarrolladas por catedráticos y estudiantes de post-grado con apenas recursos y promoción suficientes para su incorporación empresarial.

En este mismo orden de ideas, el estado del arte que se plantea proviene de la biblioteca de tesis y trabajos especiales de grado de universidades venezolanas (especialmente de la Universidad de Carabobo) entre otras publicaciones con el

propósito de conocer y evaluar el alcance de este conocimiento y su implicación en el sector institucional en Venezuela.

### **Publicaciones electrónicas.**

1. La revista electrónica Inter Fórum, el artículo: *Medición del capital intelectual humano* (Julio de 2002), cuyo autor Páez, José Chichí. Donde el autor parafrasea a la realidad del Dr. P. Drucker, afirmando lo siguiente: «La capacidad de tomar buenas decisiones en lo que concierne a las personas constituye una de las últimas fuentes fiables de ventaja competitiva, pues son pocas las organizaciones que sobresalen en este aspecto». En este estudio se muestran las publicaciones de Skandia, compañía sueca de seguros y servicios financieros con la intención de diseñar técnicas y herramientas para medir el Capital Intelectual Humano.
2. La página Gestipolis.com, muestra el artículo denominado: *Realidad de las Pymes venezolanas en relación a su productividad* (Marzo de 2005), del autor Ing. Carlos Mora Vanegas. Este artículo habla sobre la realidad del sector de la pequeña y mediana industrial, que según estadísticas de Coninpyme, representa el 98% del espacio empresarial. En este artículo se analiza las principales debilidades que actualmente se dan en las microempresas, Pymes nacionales, que requieren ser transformadas en fortalezas para saber utilizar sus recursos. El autor concluye lo siguiente:

Las Pymes deben tratar de desarrollar tecnologías acorde a los requerimientos de los productos competitivos del presente, contar con técnicos capaces de saber manejar adecuadamente lo que los procesos de producción hoy requieren, debe desde luego la gerencia motivarlos a saber usar su talento creativo, habilidades, destrezas.

No se puede seguir anclados en tecnologías que no garantizan una buena calidad de los productos y contar con la productividad requerida para garantizar una óptima

productividad que satisfaga la demanda dentro de un costo que garantice el saber usar adecuadamente la variable precio.

Hay que saber manejar adecuadamente los índices de procesos, que permitan establecer una calidad total adecuada a las normativas que los escenarios del presente exigen.

3. La revista electrónica de Madrid, Aula Abierta expone el escrito del Capital Intelectual (IC) como la nueva riqueza de las naciones(2007), cuyo autor es Leif Edvinsson de Norwegian School of Economics and Management. De este artículo la idea principal se basa en que sólo el conocimiento nos ofrece la oportunidad de crear una mejor riqueza de las naciones. Por tanto, debemos desarrollar el nuevo mapa que refleje el capital intelectual y los activos de conocimiento de las naciones.

### **Libros.**

1. El texto: *Capital Intelectual. La nueva riqueza de las organizaciones*. Escrito por Thomas Stewart y publicado en el año 1998. Es un escrito celebre, ya que su autor es uno de los pioneros del capital intelectual. En este libro, Stewart ayuda a clarificar y organizar la gran masa intangible de activos intelectuales con la que cuenta una empresa. Comienza por separarlos en tres grupos de capital: humano, estructural y cliente.

Aunque cada uno de ellos sigue siendo intangible, describen cosas que los gerentes pueden entender, organizar, administrar y hacer crecer. Más allá de reconocer que la información es el activo más importante de la empresa, es necesario traducir las teorías y buenas intenciones en planes y estrategias que lleven a mejoras del desempeño. Le ayudará en esa transición desde la corporación industrial (en la que todo se mide en términos de activos físicos y financieros) hacia la empresa del conocimiento.

2. El libro: *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos (2003)*. Escrito por Leif Edvinsson y Michael S. Malone. Es el primer libro en que se explica cómo se hace el cálculo del CI y su utilidad para la moderna corporación.

El capital intelectual transformará la manera de hacer negocios determinando el valor real de las empresas para aquéllos que las administran, trabajan en ellas e invierten en ellas. El resultado será una transformación revolucionaria de la economía moderna. Leif Edvinsson es director corporativo de capital intelectual en Skandia ASF, de Estocolmo, Suecia. Es el principal experto mundial en capital intelectual. Michael S. Malone ha escrito muchos libros sobre empresa y alta tecnología, entre ellos *The Virtual Corporation*. Ha sido columnista para *The New York Times* y es en la actualidad redactor colaborador de la revista *Forbes*, *ASAP* y *Upside*.

3. En Estados Unidos encontramos este libro: *Tecnología del desempeño humano (Spanish Edition) (2006)*, del autor Mariano Bernárdez. Extrayendo fragmentos del resumen del texto: Es el primer tratado exhaustivo en castellano sobre los conceptos, métodos y herramientas de la disciplina conocida como Human Performance Technology (HPT), elaborado por una autoridad internacional en la materia.

El autor es reconocido por crear guías paso a paso para diagnosticar, analizar, diseñar, implementar y evaluar sistemas de alto desempeño en la organización. Todos los instrumentos y tecnologías presentados están validados por rigurosa investigación y aplicaciones organizacionales exitosas en empresas líderes de Estados Unidos, Europa, América Latina y Asia, así como por su aplicación en el Instituto Internacional para la Mejora del Desempeño, programa doctoral del Instituto Tecnológico de Sonora. Para la realización de este libro, el Dr. Bernárdez realizó una exhaustiva validación de la literatura en la materia publicada en inglés y castellano

entre 1914 y 2005. Los instrumentos prácticos fueron validados mediante su aplicación a 14 organizaciones de banca, agroindustria, construcción, desarrollo de software, educación, energía, logística, comercio local e internacional, gobierno y ONGs.

### **Antecedentes de la Investigación.**

Se muestran a continuación los siguientes trabajos investigativos los cuales se considera tienen relación con la investigación, tomados de la Biblioteca de la Universidad de Carabobo, del área de Maestría de la Facultad de Postgrado de las Ciencias Económicas y Sociales.

Latouche, F. (2011) como requisito para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, elaboro la investigación cuyo título es: Las tecnologías de la información y la comunicación y su impacto en la gerencia de las pequeñas y medianas empresas, ubicadas en el sector La Quizanda de la ciudad de Valencia, Estado Carabobo. Este estudio tiene como objetivo general determinar el impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la gerencia de la pequeña y mediana empresa, ubicada en el sector La Quizanda, de la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

La investigación se desarrolló como una investigación de campo-exploratorio de carácter descriptivo. Se tomó una muestra de 20 Pymes del sector la Quizanda. La información se obtuvo mediante la aplicación de un instrumento con 63 preguntas que nos permitió a conocer sobre la influencia de las TIC en las Pymes, el mismo fue sometido a un proceso de validación a través de juicio de expertos. Los resultados le permitieron concluir que la mayor tecnología que usan es la telefonía móvil y fija, seguido por el e-mail y que la gran mayoría de estas empresas maneja a lo que se refiere a redes y comercio electrónico como algo muy difícil de acceder o aplicar. Es

importante el acercamiento de todas las TIC a las Pymes ya que esto va a tener un impacto positivo en las operaciones de negocios, en la toma de decisiones y la satisfacción al cliente.

Esta investigación nos coloca en contexto con uno de los sujetos de estudio como son las Pymes en cuanto a la variable del uso de las innovaciones tecnológicas, su aporte para nuestra investigación se fundamenta en haber obtenido los resultados de su estudio mediante el análisis de la información sobre el impacto de las TIC en la Gerencia de las PYMES, se revisaron una serie de conceptos y teorías que están siendo estudiadas por nosotros y que son puntos importantes para el desarrollo de esta investigación.

Briceño, S. (2010) como requisito para optar al grado de Magíster en Ciencias Contables, elaboro la investigación cuyo título es: Impacto financiero de las tecnologías de información y comunicación en los sistemas contables de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del área de autopartes de la zona industrial de Valencia.

La investigación fundamento su objetivo general en analizar el impacto financiero de las tecnologías de información y comunicación en los sistemas contables de las Pequeñas y Medianas Empresas del área de autoparte de la Zona Industrial de Valencia, ya que las pequeñas y medianas empresas regionales, presentan características muy particulares; generalmente disponen de locales destinados para su actividad específica, cuentan con una organización estructurada de manera simple, con una división funcional no muy bien definida; además, su Gerencia tiene poca tendencia a asumir los nuevos retos relacionados con la innovación de productos o servicios. La investigación es de diseño no experimental y tiene como propósito ampliar, descubrir y profundizar el objeto de estudio.

La población estuvo conformada por las Pequeñas y Mediana Empresas instaladas en el Estado Carabobo un total de 105 y la muestra que estudió estuvo conformada por 30 PYMES que representa el 30%, se aplicó un guion de entrevista al director general y el cuestionario a utilizar es el tipo escala de likert, las conclusiones fueron que las nuevas tecnologías de la información comunicación, entre ellas Internet, se han convertido en un fenómeno muy importante en los últimos años, siendo quizás, la mejor de las herramientas de la Globalización.

Internet ha tenido un gran impacto, tanto que ha cambiado las reglas en la relación empresas - clientela final, por lo que se recomienda que las Pymes, por lo que el impacto financiero debido a la aplicación de las Tic`s es considerable ya que muchas Pymes carecen de recursos financieros para lograr la implementación de las mismas y así hacer más eficiente los procesos contables, por lo que se recomienda que deben implementar en sus estructuras organizativas el Departamento de Tecnologías y Sistemas de Información con el fin de que encargue de la implementación y mantenimiento de nuevas tecnologías.

Esta investigación hace un claro llamado a las Pymes para que se estudie sus innovaciones tecnológicas en relación con el mercado actual de las tecnologías de manera que les permita competir en el sector que se desenvuelven. Nos evidencia que muchas de las Pymes no poseen un departamento de Servicios Tecnológicos y que no consideran la tecnología como parte de sus inversiones.

Ferrer, D. (2010) como requisito para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, elaboro la investigación cuyo título es: Propuesta de un modelo de gestión de alto desempeño a través del estudio del clima organizacional del capital humano de las instituciones universitarias del Estado Carabobo.

Esta investigación tuvo como objeto principal destacar la importancia del clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del desempeño laboral del capital humano en el contexto universitario, específicamente en la jurisdicción del estado Carabobo, se tomó en consideración el manejo de las principales teoría de clima organizacional, cultura organizacional, gerencia académica, gestión de talento humano y capital intelectual. Considerando que la Cultura Organizacional, es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe considerar las instituciones universitarias como cualquier organización, para alcanzar altos grados de productividad y maximizar la gestión del desempeño.

Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, se desarrolló la parte teórica caracterizando al presente estudio como documental – descriptivo. Se concluyó que la cultura orienta en la organización, todos los procesos administrativos y determina el clima organizacional de la misma. Se recomendó a la alta gerencia de las instituciones universitarias comprometerse a desarrollar modelos de gestión de alto desempeño a través del clima organizacional del capital humano, iniciando con un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los miembros que integran la comunidad universitaria.

Esta investigación nos aporta elementos que nos permitan alcanzar, elevar el rendimiento del capital humano y plasmar la gestión de calidad de estas instituciones; generando la eficiencia del personal que conforma estas organizaciones, lo que nos permite tomar aspectos puntuales para la evaluación del capital humano en las Pymes de estudio.

Rodríguez, L. (2010) como requisito para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, elaboro la investigación cuyo título es: Modelo de gestión del capital intelectual y vigilancia tecnológica para la

universidad como organización compleja. Durante el desarrollo de este trabajo se siguieron los lineamientos de la modalidad de proyecto factible, bajo el sustento de una indagación de campo y una exhaustiva revisión documental.

La metodología aplicada permitió la recopilación la información necesaria para el diagnóstico situacional mediante la técnica de encuesta a través de un cuestionario estructurado dirigido a determinar los mecanismos que emplea la universidad, tomando como muestra tres de las instituciones universitarias más emblemáticas del estado Carabobo como lo son la UC, UNITEC y la UJAP, en la gestión de sus activos intangibles. Para ello, se consultó la opinión de los docentes de los diferentes postgrados que ofrecen estas instituciones.

Los resultados obtenidos fueron los insumos fundamentales para construir el modelo de gestión de capital intelectual y de vigilancia tecnológica para que la universidad como institución pueda asumir los retos que impone la complejidad en el marco organizacional. Lo que nos brinda a nuestra investigación un valioso antecedente de medición de las relaciones a estudiar (capital intelectual y la innovación tecnológica) en base a la construcción de un modelo para el sector educativo.

Sabah, E. (2010) como requisito para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, elaboro la investigación cuyo título es: La incidencia de la gestión del conocimiento en la eficacia del capital humano de las empresas inmobiliarias, ubicadas en la ciudad de valencia. Este trabajo tuvo como propósito analizar la incidencia de la gestión del conocimiento del capital humano en el volumen promedio de ventas mensuales de las empresas inmobiliarias, ubicadas en la ciudad de Valencia.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación basado en el paradigma

positivista, del tipo descriptivo y de campo, fue desarrollado aplicando el método de observación simple y el método cuasi-experimental, en los cuales, las técnicas desarrolladas fueron: la entrevista y la encuesta, en las cuales se aplicaron como instrumentos la guía prediseñada y el cuestionario; este último constó cinco (05) preguntas de selección múltiple, basada en la escala de Likert, y una (01) pregunta abierta, con la finalidad de ofrecer la oportunidad de que los seis (06) integrantes de la muestra realizaran las propuestas que en su opinión podrían mejorar el taller al cual asistieron.

Una vez aplicado el plan de gestión, se realizó un seguimiento durante el periodo de un año, para una posterior comparación de volumen de ventas tanto en el grupo al cual le aplicó el plan de gestión, como a los grupos que continuaron sus actividades normalmente, siendo las principales observaciones que el primer grupo vendió un promedio de siete (07) apartamentos mensuales, mientras el resto de los vendedores obtuvo un promedio de cuatro (04) apartamentos. Entre otras conclusiones valiosas se puede mencionar que la gestión de conocimiento incrementó el volumen de ventas mensuales de inmueble en las inmobiliarias en estudio de la ciudad de Valencia, además de ello se pudo apreciar que entre los principales intereses de los clientes para adquirir un inmueble, los factores primordiales son la disponibilidad económica y la localización del inmueble.

Nos aporta evidencia que en las empresas se puede obtener otros beneficios, cuando se tiene mayor flexibilidad en el manejo del personal, y que este se encuentre motivado y orientado al logro de sus objetivos; lo que se traducirá para la organización en la obtención de mayores utilidades económicas, a través de mayores volúmenes de ventas, tomando en cuenta el capital humano, siendo de mutuo beneficio (empresa- empleado).

## **Marco conceptual.**

### ***Capital Intelectual:***

Edwinsson (1996) presenta el Concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la una metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá a largo plazo”.

Edwinsson argumenta la importancia entre la diferencia de los valores de la empresa en libros y los de mercado. En ese espacio se encontraba el valor oculto de la empresa, el cual había que sacar a flote, el capital intelectual. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja.

Sucesivamente Stewart (1997) habla del capital intelectual como la incorporación del conocimiento dentro de una empresa y la cual genera ventajas competitivas. Los autores Abdul y Fauziah (2011) describen el capital intelectual como la conjunción del conocimiento humano, estructural y de recursos relacionales. Por su parte, Ting y Lean (2009) lo vieron como el resultado o la propiedad intelectual generada por el proceso de transformación del conocimiento.

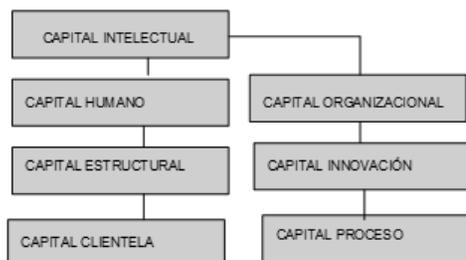
Zeghal y Maaloul (2010) definen el Capital Intelectual como un valor añadido para la empresa, y, a su vez, es la suma de los conocimientos que se utilizan en el proceso de creación de valor para el negocio.

El Capital Intelectual se refiere no sólo a la suma del conocimiento dentro de una organización, sino también al factor en la creación de valor y la ventaja competitiva. Se define como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera un valor o tiene el potencial de generarlo en el futuro. Los conocimientos de las personas claves de la empresa, la satisfacción de los empleados y de los clientes, el know-how de la institución, entre otros, son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no se recogen en su valor contable.

### ***Categorías de Capital Intelectual.***

Muchos autores han clasificado al capital intelectual de diversas maneras. Una de las clasificaciones más comunes fue la basada en los componentes del Capital Intelectual que proponen Edvinsson y Malone (1997), los presentan como el capital humano, el capital estructural, capital clientela, capital organizacional, capital de innovación y capital de proceso.

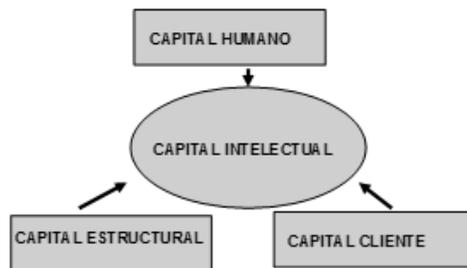
Gráfico 2. Categorías que componen el capital intelectual según Edvinsson y Malone.



**Fuente:** <http://www.google.co.ve/imgres?imgurl=http://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2012/01/capital-humano-gestion-proyectos2.gif&imgrefurl>

Para Stewart, el capital intelectual tiene las siguientes categorías: el capital humano, estructural y cliente Stewart TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica, 1998.

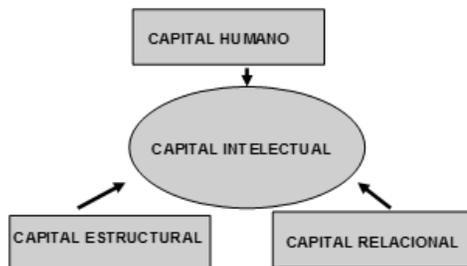
Gráfico 3. Categorías que componen el capital intelectual según Stewart.



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2012/01/capital-humano-gestion-proyectos3.gif>

La regularidad que existe en las tres propuestas, es la presencia del Capital Humano y el Estructural y el modelo de Stewart en nuestra opinión, lo que hace es abrir lo que en el modelo del EuroForum referencia como Relacional.

Gráfico 4. Categorías que componen el capital intelectual según EuroForum.



**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2012/01/capital-humano-gestion-proyectos4.gif>

Ahora, analizando los conceptos que nos presenta Euro fórum, tomado de un artículo de Wikipedia. Se muestra la diferenciación de tres grandes bloques:

...”Capital humano. Se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía (Edvinsson, 1998).

Capital organizacional. Se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material. (Román, 2005)

Capital relacional. Hace referencia a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de una empresa, a los clientes fijos de ésta (cartera de clientes, listas establecidas, etc.), y a la relación empresa-cliente (acuerdos, alianzas, etc.); y también a los procesos de organización, producción y comercialización del producto (estrategias de cara al logro)”...

### ***Pequeña y mediana industria (Pymes).***

El termino PYME corresponde al acrónimo Pequeña y Mediana Empresa. Es conveniente comenzar por definir este acrónimo a partir de un concepto universalmente aceptado como lo es el planteado en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Ésta lo define como una “Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación”. Por supuesto que una definición más precisa dependerá de la legislación de cada país o región.

Por su parte, la Unión Europea realizó en el año 2003 una revisión a partir de las diferentes necesidades y cambios en el entorno económico en el que se encontraban las PYME desde 1996. La nueva definición se adecúa de mejor manera a los diferentes tipos de PYME (añadiendo a las Micro Empresas al término) y tiene más

en cuenta las diferentes formas de relaciones entre las empresas. Así mismo, esta revisión favorece la innovación y contribuye con los mecanismos de asociación, y al mismo tiempo promueve las ayudas financieras a aquellas empresas que verdaderamente lo necesitan.

### *Las Pymes en Latinoamérica.*

Las Pymes en América Latina juegan un rol vital en la sociedad ya que éstas contribuyen sustancialmente al desarrollo y sostenimiento de las economías y mercados a partir de la generación de empleo, de ingresos, la supresión de la pobreza y promueve la actividad de las economías locales y regionales.

Hasta el momento, existen diversas organizaciones regionales con personalidad jurídica internacional como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) entre muchísimas otras que tienen como misión observar y proponer mejoras para la competitividad y el entorno de políticas en pro del crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la región.

Fue en julio de 2010, en la ciudad de Paramaribo, Surinam, cuando se dio a cabo la XXI Reunión de Directores de Cooperación Internacional de América Latina y el Caribe cuyo punto focal de la reunión fue tratar los asuntos de Cooperación para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe. Tras la reunión, se elaboró un documento de 24 páginas en el que se expone “lo que se sabe y no se sabe sobre las Pymes en la región”. El panorama es muy sencillo: Lo que sí se sabe es que las pymes son muy importantes porque representan más del 90% de las empresas de la región, porque su aporte en términos de empleo son mayores que las de su capacidad de generar riqueza, que las Pymes son un conjunto muy heterogéneo, que tienen un muy bajo coeficiente de exportaciones directas. Así mismo, concluyen que

no tienen data actual sobre las condiciones generales y específicas en las que se encuentran estas empresas; que las políticas de apoyo a las Pymes son diseñadas y ejecutadas por niveles de gobierno con poco peso político, insuficiente asignación de recursos financieros, pocos recursos humanos técnicamente calificados e información de base de mala calidad.

### ***La situación de las Pymes en Venezuela.***

Para el momento en el que se escribe esta tesis, definir cuál es la situación de las Pymes en Venezuela es muy difícil de determinar. Es prácticamente inexistente o por lo menos inaccesible la información fehaciente sobre las Pymes y la que se puede encontrar tiene por lo menos entre 10 y 15 años de obsoleta. Sólo está al alcance ciertos artículos de opinión de los tabloides más importantes del país y otros realizados por académicos como el profesor José "Chichí" Páez F. quienes hacen referencia a la situación "caótica" que ha venido padeciendo la economía venezolana y a la cual no escapa el sector de las Pymes.

El profesor Chichí Páez en su artículo titulado "LA PYME VENEZOLANA: ¡R.I.P.!" enumera lo que en su opinión han sido las causas que han originado la paralización y destrucción del aparato productivo nacional durante los últimos 15 años. Básicamente señala al Gabinete de Gobierno y sus decisiones como principales antagonistas del progreso económico nacional. Por mencionar algunas de las decisiones están, primeramente, el Control Cambiario, El Control de Precios, La ley Orgánica del Trabajo y su más polémico artículo sobre la Inamovilidad Laboral, las amenazas a la propiedad privada, las masivas importaciones y la exoneración de aranceles aduaneros y un largo etcétera. Concluye el profesor Páez en su artículo sobre las Pymes que las expectativas sobre la actividad económica venezolana son negativas.

Por su parte, el Gobierno no desmiente que exista una situación económica deplorable pero sí dirige sus esfuerzos en promover un discurso que apunta a que la situación económica se debe a un sabotaje económico que procede de una cúpula de empresarios nacionales y gobiernos foráneos opuestos a la ideología del Gobierno nacional.

Cabe mencionar que el Gobierno Nacional ha venido creando un sin número de instituciones que tienen la misión de prestar ayuda y apoyo para la creación y sostenimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas e Industrias en las distintas regiones del país.

Es en este sentido que se hace difícil hablar sobre las Pymes en Venezuela cuando no existen organismos plurales y neutrales que provean de cifras consensuadas, certificadas y que estén al alcance de quien las requiera.

En Venezuela, no existe una definición (ni conteo) oficial para las empresas comerciales y de servicios; sólo de las manufactureras. A partir de la promulgación del Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria - PYMI (12/11/2001), se introduce una nueva definición que establece como parámetros para la PYMI, el número de empleados y el nivel de ventas en unidades tributarias.

### ***Innovación.***

El Manual de Oslo (2005) define innovación como la implementación de nuevos o significativamente mejorados productos o servicios, procesos, métodos de mercadeo o nuevos métodos organizacionales. El manual distingue cuatro diferentes áreas de innovación: productos, procesos, comercialización y organizativas; la descripción que hace el Manual de Oslo de estas áreas es en resumen la siguiente:

- a) Innovación de productos: es la introducción de un nuevo producto o servicio o uno significativamente mejorado en cuanto a sus características o posibilidades de uso. Puede incluir el uso de nuevos conocimientos o nueva tecnología o la combinación de los existentes.
  
- b) Innovación de procesos: es la implementación de nuevos o significativamente mejorados métodos de producción o distribución, con resultados como la disminución de los costos unitarios y el incremento de la calidad.
  
- c) Innovación en la comercialización: es la implementación de un nuevo método de comercialización que implican cambios significativos en el diseño o empaque, la colocación, promoción o precios del producto. Estas innovaciones están destinadas a mejorar ofertas ante nuevas necesidades del cliente, abrir nuevos mercados o re-posicionar el producto en el mercado, con el objetivo de incrementar las ventas de la empresa.
  
- d) Innovaciones organizativas: es la implementación de nuevos métodos organizativos y prácticas comerciales, la organización del trabajo y las relaciones exteriores. Las innovaciones organizativas están destinadas a aumentar el rendimiento al reducir los gastos administrativos o costos de transacción, aumentar la satisfacción laboral (y por tanto la productividad del trabajo) y ganando acceso a bienes no transables (como los conocimientos no codificados externos).

### ***Tecnología.***

La definición de tecnología ha evolucionado tanto como la tecnología misma. Sin embargo, un paseo por la internet, te hace llegar a la conclusión de que aún existe un fuerte arraigo a la idea de que la tecnología es un conjunto de técnicas, conocimientos

y procesos, que sirven para el diseñar y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas. Este planteamiento es tremendamente muy limitado. Pareciera que la tecnología es algo estrictamente tangible pero los nuevos tiempos exigen el manejo de un concepto más complejo de Tecnología, que tenga un alcance mucho más amplio y profundo, que ayude a comprender que la tecnología no es sólo producción de herramientas y procesos, sino un concepto más amplio que involucra la organización social e institucional de los seres humanos.

En este sentido, ya para inicios del siglo XXI, diversos estudiosos como el economista William Brian Arthur ya incursionan en nuevas posturas de la evolución de la tecnología. W. Arthur, en su libro “The Nature of Technology: What it is and How it Evolves”, desarrolla la idea de que la tecnología evoluciona a través de un mecanismo combinatorio no tan distinto a la evolución de los seres humanos y cada vez que la sociedad logra combinar con éxito tecnologías de cualquier tipo se producen avances significativos.

En este mismo orden de ideas, se plantean los tipos de tecnología. Se habla entonces de las tecnologías duras y las tecnologías blandas. Para algunos autores, como por ejemplo (Bessant & Francis, 2005) tecnologías duras son físicos, intangibles; mientras que las tecnologías blandas son procesos humanos intangibles. Para otros, por ejemplo, (Norman, 1993), la dureza o suavidad se refiere a los efectos de las tecnologías sobre nosotros los seres humanos. Para otros, (Zhouying, 2004) las tecnologías blandas son los factores humanos que son complementos necesarios de las herramientas duras.

### ***Innovación Tecnológica.***

Según el Manual de Oslo, en su Tercera Edición, una **innovación** es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio),

de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Se ha de tener en cuenta que en este mismo Manual, los editores acordaron suprimir la palabra “tecnológica” ya que se temía que el uso de dicha palabra pudiera suscitar preocupación en las empresas de servicios y que pudieran interpretar “tecnológico” como “la utilización de materiales y equipos de alta tecnología”, no siendo entonces aplicables dichas definiciones a sus propias innovaciones de procesos y productos.

### ***La Publicidad.***

Publicidad es una herramienta del proceso de mercadeo que abarca la concepción, diseño y producción de mensajes destinados a su transmisión a clientes/consumidores potenciales a través de los medios de comunicación. La publicidad es comercial (con fines de lucro) o institucional (sin fines de lucro). En el primer caso es pagada, personal o impersonal. (Según se dirija a públicos no identificados o a "targets" específicos).

Las nuevas generaciones de creativos y publicistas sostienen que la publicidad es una de ciencia con reglas, índices y variables predeterminados, algo que no se consideraba hace algunos años. "Lo que antes era visceral e intuitivo se ha convertido en una disciplina con parámetros de medición", Una disciplina que, tiene tanto de bueno como de malo: "De bueno, que desaparece la posibilidad de repetir los errores históricos, y de malo, que muchas ideas prometedoras nunca llegan a surgir debido a que se les puede considerar poco efectivas".

Christian Toro, director de Toro Publicidad, sostiene que "la creatividad no existe si no vende, el cliente siempre buscará la efectividad" Y explica que en Colombia "somos racionales y preferimos la venta a los galardones". Para Toro, una campaña

que exagere en el tono creativo tendrá la suerte de un buen chiste: "La primera vez que se oye, divierte; la segunda, ya no causa gracia, y a la tercera se le odia".

### ***Modalidades de Publicidad.***

Se distinguen tres modalidades básicas de Publicidad Pagadas: a) Comercial, b) Institucional, c) Corporativa, de las cuales se desprenden numerosas variantes tales como publicidad divulgativa, financiera, genérica, de servicios o espectáculos públicos, de beneficio social, político, anuncios clasificados, ocasionales, eventuales, etc.

Por la diversificación de aplicaciones, la publicidad "genérica", conocida también como ocasional, eventual y generalmente no identificada con una marca determinada, debería entrar en las modalidades básicas como cuarta opción, aunque no se trata propiamente hablando, de "publicidad" sino de publicaciones pagadas esporádicas, como los remitidos, publicaciones financieras, licitaciones, solicitud u oferta de trabajo, convocatorias, publicaciones de carácter judicial, compra-venta de bienes muebles o inmuebles, participaciones, obituarios, cambios telefónicos, mudanzas, publi-reportajes, etc.

Los más jóvenes creativos nacionales insisten en ampliar el horizonte para propuestas novedosas. "Innovar no es fácil y siempre es más sencillo ir a lo seguro - afirma Camilo Pradilla, creativo de McCann Erickson-. El cliente y el público todavía sienten temor a romper esquemas, pero estamos en un proceso de mejoramiento. Sólo hace falta arriesgar un poco más".

### ***Sector de la Publicidad en Venezuela.***

Venezuela en este momento es el quinto mercado de publicidad digital en la región. Brasil está a la cabeza, le sigue México y luego Argentina y Chile. El boom económico brasileño ayudó al crecimiento de la inversión publicitaria digital, que avanzó 40,4% en 2012 con relación al año anterior, según el estudio El Gasto de Publicidad Digital en Brasil de la firma Emarketer. La inversión llegó a 2,05 millardos de dólares, pero aun así la apuesta digital apenas representa 13,7% de la torta completa del gasto.

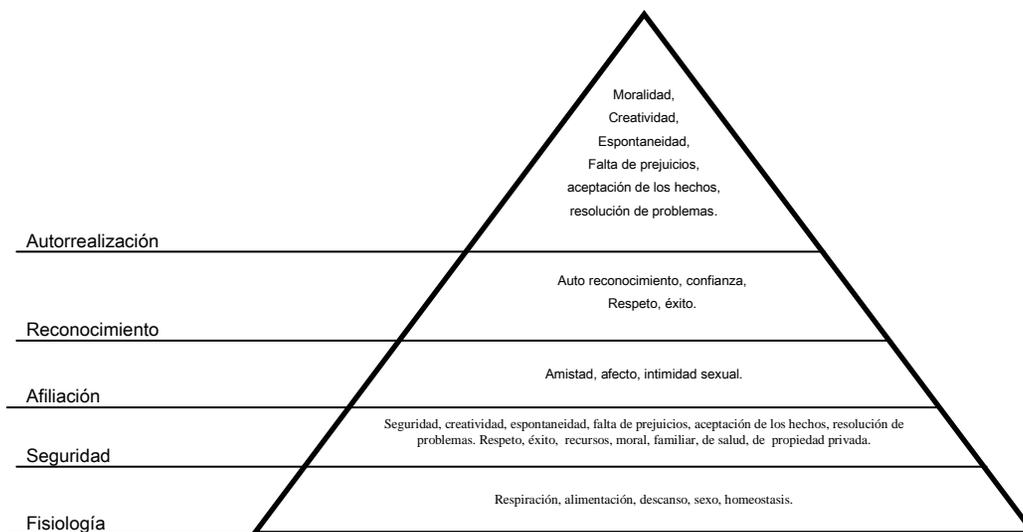
### **Teorías.**

La investigación se sustenta en las siguientes teorías:

#### ***Teoría de las necesidades de Maslow.***

Esta teoría se fundamenta en escalas de necesidades que el hombre debe pasar hasta llegar a la auto-realización.

Gráfico 5. Pirámide de necesidades de Maslow



**Fuente:** [http://es.wikipedia.org/wiki/Piramide\\_de\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Piramide_de_Maslow)

Esta pirámide sigue una secuencia o escala a partir de una base, donde se encuentran las más primarias de las necesidades llamadas necesidades fisiológicas. Éstas son aquellas indispensables para la conservación de la vida, ejemplo: alimentarse, vestirse respirar y dormir; se hace tremendamente difícil por no decir imposible llevar a cabo alguna otra actividad mientras no se tengan satisfechas estas necesidades. Luego le sigue las necesidades de seguridad: además de comer y dormir, el ser humano requiere aliviar la incertidumbre. En la medida de lo posible, necesita cubrir las contingencias que se puedan presentar, desde las más básicas necesidades fisiológicas pasando por las de estima y aceptación social hasta llegar a tener la certeza de haber alcanzado los niveles más complejos de autorrealización.

Por su parte, las necesidades de afiliación o sociales, el ser humano no se encuentra en la capacidad de vivir solo. Para sobrevivir requiere aliarse, vivir dentro de un comunidad, sentir que pertenece a un grupo y que se le acepta dentro de éste. Una vez dentro de la comunidad, debe crear relaciones que le permitan comunicarse

dentro del grupo, esta necesidad se llama de necesidad de reconocimiento o de estima y es importante ya que una vez que cubre las necesidades básicas, y aprende a vivir en sociedad, el ser humano busca conocimiento, de manera directa e indirecta, y el que pueda comunicarse con sus semejantes, expresar sus conocimientos y sus ideas hace que se sienta autorrealizado, lo que es una necesidad también, llamada necesidades de autorrealización.

A pesar de que la teoría de Maslow se percibe como una mejora a las teorías previas sobre la personalidad y la motivación, conceptos como la autorrealización resultan algo imprecisos. Como consecuencia, la operatividad de la teoría de Maslow es complicada: no hay ninguna prueba de que cada persona tenga la capacidad de convertirse en un ser autorrealizado. Más aún, Wabha y Bridwell (1976), en una revisión extensa utilizando la teoría de Maslow, encontraron escasas evidencias de que este orden de necesidades de Maslow fuese así o de que existiera jerarquía alguna. Hay quien piensa que la teoría y sus conceptos han quedado obsoletos.

Ahora bien, basándonos en investigaciones recientes, como es el caso de Parada, J. (2006) pág. 46, vemos que dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Cuando un sujeto tiene hambre, lo más normal es que tome riesgos para obtener alimento, una vez que consigue alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo; al sentirse seguro, querrá encontrar un amor, etc.

La Jerarquía de Maslow plantea que las personas se sentirán más motivadas por lo que buscan que por lo que ya tienen. El comportamiento humano puede tener más de una motivación. El comportamiento motivado es una especie de canal que puede ayudar a satisfacer muchas necesidades aisladas simultáneamente. Ningún

comportamiento es casual, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos. Sus limitaciones tienen que ver con que no ha sido verificado por completo. Las investigaciones no apoyan la presencia de cinco niveles únicos, ni la progresión de un nivel a otro, de hecho se habla que un individuo puede presentar varios niveles al mismo tiempo.

Esta teoría es aplicable al trabajo de grado, ya que parte de nuestro proyecto se basa en el mérito que tienen los conocimientos dentro de una organización, como dice la teoría en esta escala el hombre se siente realizado, lo cual será un ciclo repetitivo y siempre estará en la búsqueda del saber. La parte negativa de esta teoría se refleja en que cuando no se colman las necesidades de autorrealización, surgen las meta-patología, cuya lista es complementaria y tan extensa como la de meta-necesidades. Aflora entonces cierto grado de cinismo, los disgustos, la depresión, la invalidez emocional y la alienación.

Luego de haber sido definidos y analizados se puede decir que la motivación y meta-motivación, las necesidades y los deseos, son fuerzas que mueven al desarrollo del sujeto. Si se satisfacen los motivos y necesidades el sujeto pasará desde estados básicos, relacionados con las necesidades fisiológicas y psicológicas, a estados superiores relacionados con el desarrollo personal que se dirigen a la autorrealización. También se plantea un estado superior que pocas personas alcanzan, conocido como el estado de trascendencia. Además, plantea dos necesidades que no tienen una ubicación fija dentro de la jerarquía, estas son las necesidades cognitivas y estéticas.

Se vio que la satisfacción de las necesidades va a determinar el desarrollo de la personalidad del sujeto. Finalmente, en las discusiones se plantea que el paso de una etapa a otra no es tan rígido y que Maslow en su teoría no considera mayormente a los instintos.

Si se considera las necesidades de déficit separados de la actualización y si hablamos de una auto-actualización completa en vez de auto-actualización como una categoría separada de necesidades, la teoría de Maslow se entrelaza con otras teorías, y aquellas personas excepcionales que logran el éxito en medio de la adversidad pueden entonces considerarse como héroes en vez de rarezas.

Para la investigación es útil conocer el comportamiento de los subordinados para conformar una política que satisfaga las necesidades de los individuos del sector de la pequeña y mediana industria, se debe conocer en qué estado se siente el capital intelectual, ya que de encontrarse desmotivados, los rendimientos son bajos.

Varias investigaciones no llegaron a confirmar científicamente la teoría de Maslow, incluso algunas de ella la invalidaron. No obstante, dicha teoría ofrece un esquema orientador para el comportamiento del administrador, ya que está suficientemente bien estructurada y actualmente es muy usada por los departamentos de recursos humanos en las empresas, etc. Lo que muchas veces es un factor se ve en las organizaciones, siendo difícil de poder evaluar si desconocemos esta teoría, de allí la importancia de esta teoría en la presente investigación.

### ***Teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg.***

Mientras que Maslow establece una serie de necesidades que impulsan la motivación de forma generalizada en una serie de niveles en que, conforme se satisfacen las necesidades de un nivel (por ejemplo las fisiológicas) se intenta satisfacer las del siguiente (siguiendo el ejemplo: seguridad), Herzberg contextualizó su teoría enfocándola en el área de trabajo.

No se puede hablar de motivación sin hablar de Maslow, ni de motivación laboral sin hablar de Herzberg, ya que son siempre los pilares centrales sobre los que se

basan la mayoría de estudios sobre la temática, manuales de auto ayuda o seminarios de organización empresarial.

Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado). También esta teoría es conocida como la teoría dual de los factores intrínsecos (factores motivadores o satisfactorios) y extrínsecos (factores higiénicos o insatisfactorios).

Definidos de la siguiente manera:

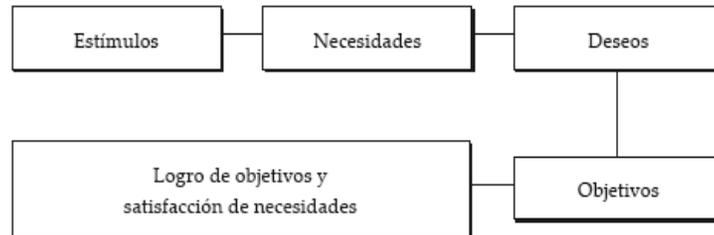
1. Los factores intrínsecos: Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción. Se refieren a la responsabilidad, iniciativa que posea al ser humano, son factores que la organización debe de aumentar estratégicamente, ya que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
2. Los factores extrínsecos: se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados.

Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción. Tratan de explicar aquellas contingencias que se dan en una organización como el clima emocional, comodidades, limpieza y simpatía. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.

Actualmente, las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolos suyos. Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral "estar motivado" supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Aunque nos centremos en el equipo comercial, puede ser extensible a cualquier otro departamento. La proactividad es una de las principales variables positivas del siglo XXI.

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

Gráfico 6. Proceso de la motivación



**Fuente:** <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>

Si aplicamos el proceso de motivación al ámbito comercial, la empresa entre otros estímulos e incentivos puede iniciar la motivación entre sus vendedores aplicando por ejemplo una política de promociones internas. Ésta hará surgir la necesidad que se concretará en la aparición del deseo de ser promocionado dentro del departamento, orientando las actuaciones del comercial hacia la consecución del objetivo "ser uno de los promocionados".

A nivel general, podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

- Motivación intrínseca. Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto-motivado.
- Motivación extrínseca. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá

positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía de allí la importancia de esta teoría para esta investigación.

Es importante para la investigación, por su aporte de los factores, ya que en la mayoría de las Pymes no existe el estudio de las satisfacciones de los trabajadores, los factores higiénicos tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva. Es decir, los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores, un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral, esto aplica fácilmente al factor tecnológico que muchas veces desmotiva al personal, ya que no sabe cómo utilizarlo o se carece de él en la organización, para ello, la Gerencia puede prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto puede traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla.

En las Pymes es importante que ambos tipos de factores están muy bien tratados, tanto los aspectos de higiene, con una política de empresa muy flexible, una comunicación totalmente horizontal y relaciones entre los compañeros estupendas, como en aspectos de motivación, reconociendo la labor de todos y cada uno de los que conforman parte del equipo y contribuyen al éxito de la empresa desde todos los frentes a la posibilidad de ascender como algunos y de autorealizarse.

### ***Teoría cibernética del modelo viable. Stafford Beer.***

Según el profesor Dr. Stafford Beer en un artículo reseñado en la página web: tecnología al instante de fecha 01 de Enero de 2008.

La cibernética estudia los flujos de información que rodean un sistema, y la forma en que esta información es usada por el sistema como un valor que le permite controlarse a sí mismo, ocurre tanto para sistemas animados como inanimados indiferentemente. La cibernética es una ciencia interdisciplinar, estando tan ligada a la física como al estudio del cerebro como al estudio de los computadores, y teniendo también mucho que ver con los lenguajes formales de la ciencia, proporcionando herramientas con las que describir de manera objetiva el comportamiento de todos estos sistemas.

El propósito de este modelo del sistema viable (MSV), es permitir a las organizaciones obtener la flexibilidad que necesitan para sobrevivir en medios ambientes rápidamente cambiantes y complejos. Esta teoría trata las ediciones que cada individuo influencia en una organización y de la manera que debe aprender para resolver. Esta teoría no se restringe a las acciones sólo de encargados de las organizaciones. Cada miembro de una organización y de cada persona que a un mayor o a poco grado se comuniquen u obren recíprocamente con ella está implicado en las consideraciones.

Stafford Beer ha desarrollado criterios de efectividad organizacional en MSV. Estos criterios son un conjunto de principios y leyes de organización, usando como referencia la ley de requisito de variedad que en forma general establece que un controlador tiene un requisito de variedad sí y solo sí tiene la capacidad para mantenerse dentro de un conjunto de objetivos deseados.

El método de diseño consta de las siguientes etapas:

- 1) Establecer la identidad organizacional. Se determina la identidad de clase, que da origen a la organización y que la distingue de las demás. Luego se caracteriza al sistema por medio de los factores que interviene y que conforman la sigla TACOME, donde:

T	Transformación	¿Qué input es transformado en que output? (el que hacer de la organización).
A	Actores	Personas que llevan a cabo o son los causantes directos de que se efectúe la transformación.
C	Clientes	Los afectados directamente por la transformación.
O	Dueños (Owner)	Aquellos que controlan y son responsables por el sistema.
M	Meta-sistema	Sistema mayor en el cual está inmerso el sistema en estudio.
E	Ambiente	Imposiciones ambientales que no son posibles de modificar por el sistema en estudio.

- 2) Modelamiento de los límites organizacionales del sistema. Se deben definir todas aquellas actividades necesarias (es decir actividades tecnológicas) para efectuar la transformación independiente de la organización a desarrollar. Para este objetivo se utiliza el método de cajas negras.
- 3) Modelamiento de los niveles estructurales. Reconocer aquellas actividades tecnológicas de las cuales la organización tiene capacidad de hacerse cargo (actividades primarias).
- 4) Estudio de discreción y autonomía. Se debe realizar un cuadro donde se relacionan las actividades primarias con las actividades de regulación, tanto de inteligencia como de control.
- 5) Estudio y diseño de los mecanismos de control. Se buscan mecanismos que reduzcan o amplifiquen la variedad entre los diferentes niveles recursivos de la

organización para lograr la autorregulación, se distinguen mecanismos de monitoreo-control y de adaptación.

(a) Mecanismos de monitoreo-control: Está dirigido a regular el comportamiento de las actividades primarias de la organización, para ello consta de tres elementos: la función de control, el mecanismo de coordinación y el mecanismo de monitoreo. Esta representación es presentada por Espejo, R. (1989).

(b) Mecanismo de adaptación: Muestra cómo el sistema aprende a adaptarse al medio ambiente cambiante para lo cual enfrenta y relaciona el medio ambiente interno (estructura organizacional) y el medio ambiente externo (perturbaciones). Para lograrlo se apoya en dos funciones: de control, la cual regula la variedad del ambiente interno (mecanismo de monitoreo-control); y de inteligencia, la que regula el medio ambiente externo.

La investigación se refleja en esta teoría, ya que la responsabilidad que cada persona tiene sobre sus acciones y la manera en cómo lo aborden es lo que le permite crear soluciones acorde a las situaciones (muchas veces creativas), de donde se refleja el valor agregado personal o también conocido como capital intelectual.

La teoría muestra una visión de la empresa haciendo reflexiones basadas en el sistema nervioso humano; se busca unir los principios de la tecnología con el control que son aplicables a los grandes sistemas, con la idea de que el control facilita la existencia y el funcionamiento de los sistemas.

Una de las condiciones claves para la eficacia de organización se relaciona a con la Inteligencia y funciones de control que son organizadas e interconectadas. La inteligencia y el control ofrecen perspectivas complementarias sobre la definición, el

ajuste y la puesta en práctica de la identidad de la unidad de organización.

Cada necesidades para ser dadas peso en la política - haciendo proceso; las decisiones sobre influidas por cualquiera de los dos filtros probablemente son tanto costosas como ineficaces. Ellos también sumamente tienen que ser interconectados, de modo que la mayor parte de la inteligencia emergente y publicaciones (cuestiones) de control pueden ser enfadadas a cuadros con la referencia a otro filtro antes del alcance de la atención de la función política.

Esto tiene implicaciones importantes para diseñar los grupos de trabajo de multifunción que hacen el verdadero trabajo juntos y alcanzan decisiones críticas después del debate cuidadoso y un compartiendo de perspectivas. Sólo por el diseño de estos procesos con la referencia a un modelo bueno de como los trabajos de organización pueden la función de política con eficacia descargar su mandato.

El enfoque cibernético supone una concepción global e interactuante del universo, en donde la acción es consecuencia de la propia realidad. De esta forma, se ha presentado un enfoque que se adecua con mayor perfección a la comprensión del fenómeno humano, siendo muy útil en particular para el estudio de sistemas de actividades humanas dentro de los cuales se pueden entender las empresas.

### ***Teoría de la toma de decisiones.***

La teoría de Herberth Simón. Es un estudio formal sobre la toma de decisiones. La toma de decisión es también un proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. En los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las

mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Modelos de criterios de decisión. Estos son:

- 1) Certeza: Cuando no se tiene conocimientos sobre los efectos de las acciones tomadas.
- 2) Riesgo: Cuando no se tiene la percepción de qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí se conoce lo que puede ocurrir y cuál es la probabilidad de que ello acontezca.
- 3) Incertidumbre estructurada: Este aspecto cobra importancia cuando no se sabe lo que ocurrirá cuando se toman determinadas decisiones, pero sí se tiene conocimiento de lo que puede ocurrir de entre varias posibilidades.

- 4) Incertidumbre no estructurada: En este caso no se sabe qué puede ocurrir ni tampoco qué probabilidades hay para cada posibilidad. Es cuando no se tiene idea de qué puede pasar.

En el momento de tomar una decisión es importante que se pueda estudiar el problema o situación y considerarlo profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones, se puede considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- a. Elaboración de premisas.
- b. Identificación de alternativas.
- c. Evaluación alternativa en términos de la meta deseada.
- d. Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión

Se considera que esta teoría sustenta su aplicabilidad en este trabajo de investigación debido a que el trabajo en grupo es lo que sustenta la vida en las

organizaciones como consecuencia a la confrontación de ideas y la toma de decisiones entre sus integrantes. La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos todos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una "buena" decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante y focalizado, que incluye muchas disciplinas.

### ***Teoría autopoietica de Maturana (Auto-Construcción).***

Autopoiésis significa auto-creación, auto-construcción. Es la condición necesaria y suficiente para que un sistema sea considerado vivo. Esta teoría explica la dinámica de la auto-creación, de la auto-organización, que constituye la esencia del ser vivo.

Según Maturana y Varela son autopoieticos los sistemas que presentan una red de procesos u operaciones (que lo define como tal y lo hace distinguible de los demás sistemas), y que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. Aunque el sistema cambie estructuralmente, dicha red permanece invariante durante toda su existencia, manteniendo la identidad de este. Los seres vivos son en particular sistemas autopoieticos moleculares, y que están vivos sólo mientras están en Autopoiésis.

La Autopoiésis es la propiedad básica de los seres vivos puesto que son sistemas determinados en su estructura, es decir, son sistemas tales que cuando algo externo incide sobre ellos, los efectos dependen de ellos mismos, de su estructura en ese instante, y no de lo externo.

La pregunta fundamental que debe responder una teoría de la empresa es qué es la empresa. Este problema es demasiado amplio ya que amerita de una definición que puede ser antojadiza dependiendo de la perspectiva que la origina. Para acotar este problema resulta conveniente concentrarse en la empresa desde una perspectiva

determinada.

Por ejemplo, desde la perspectiva gubernamental, ni desde la de sus empleados, ni desde la economía; ya que todos estos puntos de vista resultan demasiado específicos o estrechos. Interesa primeramente concentrarse en una perspectiva empresarial de la empresa, una perspectiva desde la gestión, en que el quehacer cotidiano que tiene lugar al interior de la empresa sea el foco de la atención. Una vez que la descripción pueda resultar desde esa perspectiva particular, se podrá verificar de qué forma afectan los aspectos que pueden ser interesantes desde perspectivas diferentes.

Al adoptar este punto de vista, la unidad a la que denominamos empresa no puede ser considerada como un inmueble, ni un conjunto de instalaciones, ya que esta descripción resulta ser demasiado incompleta. Similar cosa ocurre si intentamos describir a la empresa solamente como un sistema de personas. Esta segunda posibilidad es menos restringida que la primera, pero aun así resulta parcial.

Un enfoque más acertado describe a la empresa como un sistema de interacciones complejas entre individuos y objetos, esto es: individuos que interactúan entre sí, individuos que manipulan objetos e, incluso, objetos que interactúan entre sí. Estas interacciones son transformaciones, acciones que tienen lugar en la empresa y los objetos que en ellas participan pueden clasificarse en: materia, energía y símbolos. De esta manera, se dice que la estructura de la empresa está conformada por personas, materia, energía y símbolos en interacción permanente.

Esta interacción permanente se traduce en un sistema de actos que se concatenan recursivamente de tal forma que éste se encarga de generar más actos estableciéndose así una causalidad circular propia de los sistemas autopoieticos; es decir, sistemas que se autodefinen y auto-mantienen. En consecuencia, Aquiles Limone describe a la empresa como un sistema autopoietico de actos; estos actos tienen lugar debido a la

interacción de personas, materia, energía y símbolos.

Resulta oportuno aclarar lo siguiente: según Maturana y Varela, un ser vivo es una máquina que se fabrica a sí misma permanentemente o, mejor dicho, una máquina cuyo funcionamiento permite la mantención de su propia organización en el tiempo.

La palabra autopoiesis (etimológicamente: creación de sí mismo) fue acuñada por Maturana para referirse a dicha característica que, según ellos, es distintiva y propia de los seres vivos; no obstante, posteriormente, Maturana y Varela han aclarado que, para que un sistema sea considerado un ser vivo, no basta con que éste sea un sistema autopoietico, sino que además es requisito que el observador lo distinga en el contexto de un dominio de observación específico: el dominio de las moléculas, denominado dominio molecular.

Esta teoría es considerada por la propia enseñanza de la autopoiesis: autocreación, auto-organización como respuesta a los cambios de lo interno y lo externo. Mientras este principio exista, siempre habrá nuevos conocimientos.

Apoyados en las palabras de Maturana y Varela, la autopoiesis se da en la empresa de una manera incidental, al entender a ésta como un sistema social, es decir, un acoplamiento de tercer orden. En efecto, en tal sentido, Maturana ha señalado que:

Aunque es indudable que los sistemas sociales son sistemas autopoieticos por el solo hecho de ser sistemas compuestos por organismos, lo que los define como lo que son en tanto sistemas sociales no es la autopoiesis de sus componentes, sino que la forma de relación entre los organismos que los componen.

### ***Teoría del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.***

Vivimos en una nueva era económica, que ha sido también llamada "la era de la informática" o "la era del conocimiento". Sin embargo, en la vida diaria de los negocios, lo importante para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en este sentido no es solamente el acceso a la información ni la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, sino la capacidad creciente de crear conocimientos nuevos y por ende, la capacidad de aprender a aprender, cada vez con mayor rapidez.

En el mundo empresarial, no todos entienden lo mismo por conocimiento; es decir, cada empresa tiene su propia teoría acerca de esto, su propia epistemología. En su estudio sobre empresas innovadoras, Nonaka y Takeuchi hacen una breve revisión de las diferencias que hay acerca de esto entre Occidente y Japón y concluyen que el pensamiento gerencial occidental es predominantemente analítico y mecanicista, que considera esencialmente a las empresas como máquinas de procesamiento de información y frecuentemente usa como sinónimos los términos "datos", "información" y "conocimiento". De allí, por ejemplo, el frecuente endiosamiento con las computadoras y la informática, que demasiado a menudo llegan a convertirse en uno de tantos ejemplos de manipulación de los símbolos de solución.

Se trata, pues, de aprender a aprender, de la recreación de la empresa y del mundo de las ideas y los ideales, por parte de todos, siempre compartiendo y dialogando. En contraste con lo que usualmente hacemos, el reto consiste en convertir en obsoletas nuestras ventajas competitivas actuales, con conciencia, ejerciendo la voluntad de abandonar lo que tuvo éxito en el pasado.

En algunas empresas, con frecuencia la declinación o la quiebra son una consecuencia más de administrar basándose casi exclusivamente en datos e información, con pocos conocimientos y casi nada de comprensión y sabiduría. De

esta educación incompleta proviene, entre otras cosas, nuestra atención desproporcionada a los títulos y diplomas y el menosprecio en que incurrimos hacia los que no los tienen. En ocasiones confundimos educación e inteligencia con instrucción académica y olvidamos que un trabajador requiere más inteligencia y creatividad para mantener a su familia que un gerente que tiene ingresos veinte veces más altos.

Para sobrevivir en un mundo complejo, incierto y cambiante, es de suma importancia que las empresas tengan, para fines operativos de toma de decisiones, algunos conocimientos básicos de teoría del conocimiento y algunos mapas para el aprendizaje organizacional.

Hemos sido condicionados a creer que el conocimiento sólo se puede enseñar mediante instrucción y capacitación. Pero, como señalan Nonaka y Takeuchi, nos referimos al conocimiento explícito, que se puede procesar o transmitir electrónicamente o se puede almacenar en bases de datos. El autor tuvo la oportunidad de sufrir los estragos de la "enseñanza" de química por televisión y considera que este tipo de instrucción es inadecuado inclusive cuando se trata de conocimiento explícito. En una época en que tienden a predominar los eufemismos, tal vez la "educación virtual" sea una de las pocas concepciones actuales cuyo nombre corresponde a la realidad.

El conocimiento tácito, por otro lado, que es el que usamos para conducir un automóvil o para tocar el piano, por ejemplo; no se puede transmitir en forma lógica o sistemática debido a su naturaleza subjetiva e intuitiva. Nonaka y Takeuchi encontraron que el reconocimiento de la existencia del conocimiento tácito y de su importancia tiene varias implicaciones cruciales para las empresas:

1. Crea una visión completamente distinta de la organización,

no como una máquina procesadora de información, sino como un organismo viviente. El conocimiento abarca también ideales, valores, emociones, imágenes y símbolos.

2. Una vez que se adquiere conciencia de la importancia de este tipo de conocimiento, se comienza a pensar acerca de la innovación en una forma completamente nueva; ya no se trata solamente de juntar fragmentos de datos e información, sino de un proceso altamente individual de autorrenovación personal y organizacional. El compromiso personal de los empleados y su identidad con la compañía y con su misión se vuelven indispensables.

De acuerdo a estos dos autores, la tercera implicación es que «los gerentes occidentales necesitan "desaprender" su antigua visión del conocimiento... poner más atención a la faceta menos formal y sistemática del conocimiento y comenzar a fijar su atención en las intuiciones, corazonadas y percepciones, altamente subjetivas, que se adquieren usando metáforas, imágenes y vivencias».

Esta teoría tiene aceptación en esta investigación por cuanto permitirá reconocer cómo las organizaciones, a partir de la crítica constante de propios recursos y saberes, considerándolos obsoletos, pueden generar nuevos conocimientos y formas vanguardistas de hacer su propio arte. En esta concepción, la creación de conocimiento organizacional en las empresas está basada en la interacción dinámica, una y otra vez sin cesar, a manera de espiral, entre estas dos formas de conocimiento, entre el individuo y el grupo. Requiere, ante todo, la intención de la alta gerencia, manifestada por un medio ambiente en el que hay espacios considerables de autonomía individual y diversidad que refleje la variedad y complejidad del entorno afuera de la empresa. Desde luego, requiere también el compromiso de todos en la empresa.

## **Marco Legal que regulan el capital intelectual, la tecnología, la publicidad y las Pymes en Venezuela**

### ***Marco Legal para el capital intelectual.***

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial N° 36.860 del 30/12/1999). En lo que respecta a la propiedad intelectual de los derechos de los pueblos indígenas, la Constitución en su Artículo 124 expresa que: Se garantiza y protege la propiedad intelectual colectiva de los conocimientos, tecnologías e innovaciones de los pueblos indígenas.

Toda actividad relacionada con los recursos genéticos y los conocimientos asociados a los mismos perseguirán beneficios colectivos. Se prohíbe el registro de patentes sobre estos recursos y conocimientos ancestrales. En este artículo se hace énfasis de cómo el Estado garantiza la protección de la propiedad intelectual colectiva de las actividades cognitivas que realicen los pueblos indígenas, de manera tal, que ellos les sea reconocido su labor. Del mismo modo, en el Título IV, Capítulo II, en su Artículo 316, Numeral 32 (De la Competencia del Poder Público Nacional), se expone que:

Es de la competencia del Poder Público Nacional: La legislación en materia de derechos, deberes y garantías constitucionales; la civil, mercantil, penal, penitenciaria, de procedimientos y de derecho internacional privado; la de elecciones; la de expropiación por causa de utilidad pública o social; la de crédito público; la de propiedad intelectual, artística e industrial; la del patrimonio cultural y arqueológico; la agraria; la de inmigración y poblamiento; la de pueblos indígenas y territorios ocupados por ellos; la del trabajo, previsión y seguridad sociales; la de sanidad animal y vegetal; la de notarías y registro público; la de bancos y la de seguros; la de loterías, hipódromos y apuestas en general; la de organización y funcionamiento de los órganos del Poder

Público Nacional y demás órganos e instituciones nacionales del Estado; y la relativa a todas las materias de la competencia nacional.

Este artículo hace referencia sobre las competencias a las cuales pertenecen las actividades de ley en materia en lo civil, mercantil, penal, penitenciaria de los procedimientos inherentes a ellas, de derecho nacional e internacional privado la de la propiedad intelectual y otras competencias nacionales.

La Ley de la Propiedad Intelectual (Real Decreto Legislativo de 12 de abril de 1996). En cuanto a la propiedad intelectual, del Hecho generador, el Artículo 1 se establece que: “La propiedad intelectual de una obra literaria, artística o científica corresponde al autor por el solo hecho de su creación”.

Este artículo establece que la persona con solo el hecho de crear una obra literaria, artística o científica es el dueño intelectual legítimo de la misma.

En cuanto a su contenido, el Artículo 2 expone que: “La propiedad intelectual está integrada por derechos de carácter personal y patrimonial, que atribuyen al autor la plena disposición y el derecho exclusivo a la explotación de la obra, sin más limitaciones que las establecidas en la Ley”

En este artículo se hace referencia a que el autor de una obra tiene la potestad y derecho de aprovechar sin limitaciones, excepto las impuestas por la ley. Según sus características, el Artículo 3 expresa lo siguiente:

Los derechos de autor son independientes, compatibles y acumulables con:

- 1) La propiedad y otros derechos que tengan por objeto la cosa material a la que está incorporada la creación intelectual.

- 2) Los derechos de propiedad industrial que puedan existir sobre la obra.
- 3) Los otros derechos de propiedad intelectual reconocidos en el Libro II de la presente Ley. En este artículo se establece la definición a los cuales están ajustados los derechos del autor, de acuerdo a los tipos de propiedad.

### ***Marco Legal para la Innovación Tecnológica.***

De manera que la profundización y replanteamiento formal del interés en Venezuela por la organización sistemática de estas actividades, es decir, la ordenación de la vida científica en el País, va aparejada con los lineamientos de la Política Regional Andina sobre esta materia, por lo que la salida de Venezuela del Bloque de Países de la Comunidad Andina de Naciones coloca en una situación de incertidumbre y expectativa el futuro de la visión conforme a la cual las actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación se desarrollaron en la Ley.

La Ciencia, Tecnología e Innovación son procesos que constituyen la plataforma de lanzamiento, sostenimiento y avance de los procesos de desarrollo de los pueblos. Desarrollar y consolidar Sistemas de Ciencia, Tecnología e Innovación requiere del diseño de estructuras de apoyo, entre las cuales resulta de vital importancia su regulación a través de un marco normativo, y en este sentido, la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) constituye una de estas estructuras de apoyo, el marco legal regulatorio en Venezuela del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, que surge como respuesta a la necesidad del País de insertarse en los procesos de mundialización, y desarrollar las ventajas competitivas necesarias para lograr un desarrollo sostenible que apunte a atacar los males del milenio: La pobreza, la ignorancia, la enfermedad, la inseguridad y la contaminación y pérdida del equilibrio ecológico.

### ***Marco Legal para las Pymes.***

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) consagra los principios fundamentales para el ejercicio de la industria y comercio en los artículos 112, 113 y 114 del Capítulo VII De los derechos económicos, del título III.

El artículo 112 establece la libertad para el ejercicio de la actividad económica por todas las personas, dentro de las limitaciones establecidas por la Constitución y las leyes, con la finalidad de preservar el desarrollo humano, la seguridad, la protección del ambiente u otras razones de interés social.

El artículo 113 prohíbe la creación de monopolios y, en consecuencia, declara por ser contrarios a los principios fundamentales de la Constitución, las actividades, conductas o acuerdos celebrados entre particulares que propicien su establecimiento. Además, contraviene los principios de la Carta Magna el abuso de la posición de dominio de cualquier particular individualmente o en asociación, así como, una empresa o conjunto de empresas adquieran en el mercado de bienes o servicios, con prescindencia de la causa que determine dicha posición de dominio.

El artículo 114 consagra la pena severa de conformidad con la Ley para los ilícitos económicos, la especulación, el acaparamiento, la usura, la cartelización y otros delitos conexos. Adicionalmente, la Ley para promover el Ejercicio de la Libre Competencia (1992) constituye el instrumento normativo que regula la prohibición de prácticas comerciales, contrarias a la libre competencia, al establecer en su artículo 1, que su objeto es garantizar la libre competencia, impidiendo maniobras abusivas encaminadas a obstruir o restringir la libertad económica y al asegurar con ello, el establecimiento y la vigencia de un sistema de libre competencia, así como asegurar y garantizar la protección al consumidor, quien podrá satisfacer sus necesidades y

dirigir, finalmente, por medio de sus elecciones, preferencias y decisiones lo procesos de mercado.

Por otra parte, el artículo 10 del Código de Comercio (1955) establece que son comerciantes...las sociedades mercantiles, entre las cuales entran las Pequeñas y medianas empresas (PYMES), y en su artículo 2 señala lo que en la doctrina se ha denominado actos objetivos de comercio, estableciendo veintitrés (23) ordinales de carácter taxativo, no enunciativo, es decir, que sólo esas conductas son las consideradas actos objetivos de comercio por el legislador, sin embargo, son ejemplificativos respecto de su contenido, debiendo emplearse la analogía para algunos casos no previstos en este código en virtud de su vieja data, tales como el transporte aéreo.

Asimismo los artículo 200 del Código de Comercio (1955) y el 1.395 del Código Civil (1982) establecen que las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio. Las Sociedades Mercantiles se rigen por los convenios de las partes, y por las disposiciones de ambos códigos arriba señalados.

Las mismas se clasifican en:

- Compañía en nombre colectivo
- Compañía en comandita simple o por acciones
- Compañía anónima
- Compañía de responsabilidad limitada

### ***Marco Legal para la Publicidad.***

En el país existen más de 600 normas que prohíben y censuran esta actividad, y

más de 300 organismos oficiales que de manera directa e indirecta intervienen en la elaboración de dichas legislaciones.

En el país existe un cuerpo legislativo que está incidiendo en la dinámica publicitaria, en el presente cuadro se presentan las principales leyes vinculantes con el ejercicio publicitario.

1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)
2. Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión (2011)
3. Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (2010)
4. Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y Adolescente (2007)
5. Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010)
6. Ley de Transporte y Tránsito Terrestre (2008)
7. Ley de Impuesto sobre Alcohol y Especies Alcohólicas (2007)
8. Ley Orgánica de Salud (1998)
9. Ley para la Prohibición de Videojuegos y Juguetes Bélicos (2009)
10. Ley sobre los Pueblos y Comunidades Indígenas (2005)
11. Ley de Promoción y Protección de la Lactancia Materna (2007)
12. Ley de Ejercicio de la Farmacia (1928)
13. Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras (2001)
14. Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011)
15. Ley de Costos y Precios Justos (2011)
16. Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2010)
17. Ley Orgánica de las Comunas (2010)
18. Anteproyecto Ley de Medios Comunitarios Alternativos y la Comunicación Popular (2011)
19. Ley de Derecho de Autor (1993)
20. Ley de Propiedad Industrial (1956)
21. Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia (1992)

22. Ley de Cinematografía Nacional (1993)

23. Proyecto de Reglamento de la Ley de Cinematografía Nacional (2003)

### **Glosario de Términos.**

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**Capital Estructural/Organizacional:** Se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material. (Román, 2005)

**Capital Humano:** Se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía (Edvinsson, 1998)

**Capital Intelectual:** es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

**Capital Relacional:** Hace referencia a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de una empresa, a los clientes fijos de ésta (cartera de clientes, listas

establecidas, etc.), y a la relación empresa-cliente (acuerdos, alianzas, etc.); y también a los procesos de organización, producción y comercialización del producto (estrategias de cara al logro).

**Conocimiento:** Es un conjunto formado por información, reglas, interpretaciones y conexiones, ubicadas dentro de un contexto y una experiencia, adquirido por una organización, bien de una forma individual o institucional. El conocimiento sólo reside en un conocedor, una persona específica que lo interioriza racional o irracionalmente.

**Gestión del conocimiento:** Proceso mediante el cual se desarrolla, estructura y mantiene la información, con el objetivo de transformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria. Incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrollada durante la historia de la organización.

**Información:** Forma social de existencia del conocimiento consolidada en una fuente determinada.

**Innovación:** significa literalmente acción y efecto de innovar. La palabra proviene del latín *innovare*. Así mismo, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la difusión.

**Innovación tecnológica:** Es la innovación que comprende los nuevos productos y procesos y los cambios significativos, desde el punto de vista tecnológico, en

productos y procesos.

**Organización de aprendizaje:** Organizaciones donde la aptitud de los recursos humanos crece continuamente para alcanzar los resultados que desea, donde se cultivan patrones de pensamientos nuevos y expansivos, donde la aspiración colectiva queda en libertad y el personal continuamente aprende a aprender en conjunto.

**Pequeña y mediana industria:** Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales.

**Usuario/cliente:** Organización o persona que recibe un producto o servicio como resultado de la gestión de información.

### **CAPÍTULO III**

#### **¿CÓMO LLEGAR AL PROPÓSITO?**

*Se alcanza el éxito convirtiendo cada paso en  
una meta y cada meta en un paso.*

*C.C. Cortez*

En toda investigación científica se hace necesario que los hechos estudiados, las relaciones que se establecen entre estos además de los nuevos conocimientos que son posibles situar, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna para lo cual se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes objeto de investigación.

En consecuencia, en el marco metodológico de la presente investigación buscó comprender la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua. Es aquí donde se alude al momento tecno-operacional presente en todo proceso de investigación, donde es necesario situar al detalle el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se emplearon en el proceso de recolección de los datos requeridos en la investigación propuesta.

Destaca en esta dirección, que en función de las características derivadas del problema investigado y de los propósitos delimitados al inicio de la misma, en el marco metodológico del presente estudio se introdujeron los diversos procedimientos tecno-operacionales más apropiados para recopilar, presentar y analizar los datos, con la finalidad de cumplir con el propósito general de la investigación planteada.

En tal sentido se desarrollaron importantes aspectos relativos al tipo de estudio y a

su diseño de investigación, incorporados en relación a los propósitos establecidos, el universo o población estudiada, las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de los datos y las características esenciales de los mismos, las formas de codificación y presentación de los datos y el análisis e interpretación de los resultados que permitirá destacar las evidencias más significativas encontradas en la presente investigación.

### **Perspectiva Epistemológica.**

De acuerdo a los propósitos hacia los cuales se orientó el presente estudio, se manejó por el Paradigma Interpretativo Hermenéutico. Este paradigma también se conoce como cualitativo, naturalista, humanista, o etnográfico. Este paradigma surgió como una alternativa al paradigma positivista el cual no pretende hacer generalizaciones a partir del objeto estudiado. Se enfoca en aquellos aspectos no observables ni medibles, ni susceptibles de cuantificación, como son las creencias, las intenciones, las motivaciones, interpretaciones, significados para los actores sociales; tan sólo interpreta y evalúa la realidad, no la mide. Los hechos se interpretan partiendo de los deseos, intereses, motivos, expectativas, concepción del mundo, sistema ideológico del observador, no se puede interpretar de manera neutral, separando al observador del factor subjetivo, de lo espiritual.

Se verá su propósito tras elaborar una descripción ideográfica de éste, en términos de las características que lo identifican y lo individualizan. Se pretende, ante todo, buscar la objetividad en el ámbito de los significados. Se orienta en la descripción de lo que es singular y único en el sujeto y no en lo generalizable; pretende desarrollar conocimiento ideográfico y acepta que la realidad es dinámica, múltiple y holística; cuestionan la existencia de una realidad externa valiosa para ser analizada.

Este paradigma no admite la medición de la realidad sino su percepción e

interpretación, y lo hace como una realidad cambiante que lleva en sí sus propias contradicciones. No acepta la separación de los individuos del contexto en el cual se realizan sus vidas y de sus comportamientos. Tampoco rechaza los puntos de vista de los sujetos investigados, de sus interpretaciones, de las condiciones que deciden sus conductas, y de los resultados tal y como ellos mismos los perciben.

Utilizando esta perspectiva epistemológica se cubrió la necesidad de crear condiciones basadas en la realidad de acuerdo con las teorías existentes para que se pueda medir la relación del activo de mayor fortaleza dentro de los intangibles: el capital intelectual, considerándolo como una manera de crear estrategias en las organizaciones, en especial con el personal relacionado con los procesos de innovación, con el fin de que la empresa sea más efectiva y más competitiva.

### **Enfoque metodológico.**

La investigación se enmarcó bajo el enfoque cualitativo. El estudio del conocimiento mediante el apoyo de datos cualitativos no es nada novedoso. Este proceso viene según Valdez, J. (2008:02) desde la antigüedad clásica, se manifiesta la generación del saber a través de la lógica, la observación y el lenguaje, en reflexiones de grandes filósofos como Demócrito, Epicuro, Platón y Aristóteles; así como los grandes pensadores como Santo Tomas de Aquino, Galileo, Newton, Leibniz, Descartes, Kant, Hegel, quienes apoyaron el discurso filosófico.

En la actualidad y según el autor antes señalado:

Los métodos cualitativos, en su proceso de desarrollo y afianzamiento, sufren constantes reajustes, críticas y autocríticas. Pero esto no es asunto que sólo toca a este ámbito del conocimiento social, sino que tiene que ver con la ciencia en su totalidad. El conocimiento humano, vale repetirlo, está en crisis. La realidad se ha tornado sumamente

compleja.

De lo citado anteriormente se puede concluir que este autor señala que el paradigma hace el llamado a seguir creando teorías para aproximarnos al objeto de conocimiento, aunque esa aproximación vaya modificando la teoría con que la vemos.

En investigaciones previas, como es el caso de Goyette, G. y Lessard (1988:34), se afirma que las ciencias sociales admiten la pluralidad paradigmática, la diversidad en la búsqueda del conocimiento, razones que han motivado a realizar esta investigación bajo esta perspectiva. El estudio analizó los modelos teóricos sobre los diferentes elementos de capital intelectual como fuente de distintos tipos de innovación tecnológica. Según lo que indica la bibliografía en general, la organización podrá contar con un análisis interno a fin de identificar, desarrollar, proteger y desplegar los recursos y capacidades hacia el logro de una ventaja competitiva sostenible.

### **Metodología de la investigación.**

La presente investigación, de acuerdo a los propósitos hacia los cuales se orientó el presente estudio, el desarrollo del mismo se realizó conforme a las pautas metodológicas correspondientes a una investigación cualitativa, con metodología hermenéutica. La profesora Norma L. Valles en su artículo electrónico **El Método Hermenéutico** publicado en el año 2009, pág. 1, señala lo siguiente:

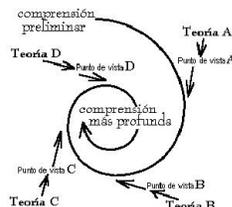
Este es el método básico que toda ciencia usa, consciente o inconscientemente, todo investigador y en todo momento, ya que la mente humana es, por su propia naturaleza, interpretativa, es decir, hermenéutica: trata de observar algo y buscarle significado. En sentido estricto, se aconseja utilizar las reglas y procedimientos de este método cuando la información recogida (los datos) necesiten una continua

hermenéutica, como sería el caso, por ejemplo, del estudio del crimen organizado, de sujetos paranoicos, etc., donde la información que se nos da puede tratar expresamente de desorientar o engañar. Sin embargo, este método tiene un área de aplicación mucho más amplia: es adecuado y aconsejable siempre que los datos o las partes de un todo se presten a diferentes interpretaciones.

La teoría hermenéutica sirve de base metodológica a esta investigación, ya que aparece como purificadora, iluminadora y articuladora en su esfuerzo de comprensión de la práctica social. La dimensión cultural juega su papel en esta comprensión, pues el individuo reflexiona, interpreta la realidad sobre la base de su cultura, de su formación, de su subjetividad.

La investigación se basó en los conceptos del círculo hermenéutico, donde se describe el proceso de comprensión de un texto hermenéutico. Se refiere a la idea de que la comprensión del texto en su conjunto se establece en función de las partes individuales y el entendimiento de cada parte individual en relación con el todo, tal como lo muestra la figura del espiral hermenéutico. Ni la totalidad del texto ni ninguna parte individual se puede entender sin hacer referencia a unos de otros, y por lo tanto, es un círculo. Sin embargo, este carácter circular de interpretación no significa que sea imposible interpretar un texto sino que subraya que el significado de un texto debe ser encontrado dentro de su contexto cultural, histórico y literario.

Gráfico 7. Círculo Hermenéutico



**Fuente:** Gómez, S. (2010) Valoración de los hallazgos.  
<http://es.slideshare.net/sugo2001/unerg-pe1>

El círculo hermenéutico de la investigación se basó en constatar la relación que existe entre cada uno de los elementos que hay dentro de una empresa que relacionan y afectan al capital intelectual de la organización y la adaptabilidad con el proceso de innovación tecnológica de estos recursos, especialmente en las pymes del sector publicitario de la parroquia Madre María de San José, en la ciudad de Maracay del Estado Aragua.

Se buscó identificar las características de los factores que se traducen en experiencias, conocimientos, desarrollo de destrezas y habilidades de cada individuo que generan innovaciones dentro de la organización y que puedan ayudar a aumentar su efectividad en el mercado.

### **Técnicas de Obtención y Análisis de Información Empírica**

Una vez seleccionado el diseño de la investigación, la etapa subsiguiente fue recabar los datos pertinentes sobre las categorías de interés y finalmente codificar las mediciones.

De acuerdo con Arias, F. (2006, p. 35) las técnicas de recolección de datos «son distintas maneras o formas de obtención de información». Para poder obtener la información pertinente a la investigación fue necesario emplear técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitan de manera confiable medir la información.

Así mismo, y de acuerdo a Díaz, R., (2002, p. 23) «los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información». Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guía de entrevista, guía de observación, lista de cotejo, etc.

De allí pues, en función de los propósitos definidos, en donde se plantea comprender la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua, la investigación se ubicó bajo un estudio cualitativo con método hermenéutico, donde emplee una serie de instrumentos y técnicas de recolección de la información que me permitió describir, interpretar a manera de entender la naturaleza de las pymes y los factores constituyentes entre el capital intelectual y la innovación tecnológica, así logre determinar y analizar dicha relación. Las técnicas fueron:

1. Técnicas de Observación: La observación consiste básicamente en mirar algo e ir tomando nota de todo lo que sucede. Dentro del método científico existen muchos tipos de observación. En la investigación se utilizó:
  - a) La observación no participante: es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado. No forme parte del grupo de trabajo de los entrevistados ni labore dentro de las organizaciones con las características de una pyme. El registro de la observación fue mediante notas de campo y grabaciones.
2. Entrevistas: Consisten en un diálogo entre dos o más personas. Se realizó con el fin de obtener información de parte de los informantes. La entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difícil conseguir. Se empleó para el estudio investigativo el siguiente tipo de entrevista:
  - a) Entrevista semi-estructurada y focalizada en un tema: Consiste en una entrevista con preguntas que pueden tener dualidad de respuestas, pero siempre se enfocó

sobre los temas de capital intelectual e innovación tecnológica. Se presenta como Anexo “A” el guion de la entrevista y como Anexo “B” las entrevistas realizadas.

3. Análisis documental: Se revisó los antecedentes históricos sobre la investigación, ya que, existen autores que de seguro han enfocado esta temática.

### **La selección de los sujetos: unidad de investigación o análisis.**

En la investigación cualitativa, el muestreo no obedece a criterios de representación numérica, es más bien un muestreo intencional, cuyo propósito es seleccionar sujetos que puedan aportar información relevante para el estudio en profundidad. El muestreo que responde a la dinámica de esta investigación es el muestreo basado en criterios.

La necesidad de plantearme quienes del grupo de las pymes del sector publicitario que se encuentran en la parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay en el Estado Aragua, ayudo a seleccionar nuestros informantes clave. Goetz y Lecompte (1988: 134) señalan que los informantes son aquellos individuos en posesión de conocimientos, estatus o destrezas comunicativas especiales y que están dispuestos a cooperar con el investigador. Así, las personas seleccionadas deben mostrar una alta motivación al cambio y ser reflexivas sobre los acontecimientos que suceden a su alrededor. Por lo tanto, su elección es cuidadosa, sustentada en lo posible en relaciones de confianza y cooperación, implicándolos y animándolos con el tema de investigación.

Se tomaron en relación los siguientes criterios de selección de la unidad de investigación:

1. Que la empresa encaje en la descripción de una pyme. Para una pequeña empresa,

es decir que cuenta con una plantilla de trabajadores con un promedio anual no menor a once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores y ventas anuales entre nueve mil una (9.001) unidades tributarias y cien mil (100.000).

2. Que su naturaleza pertenezca al sector publicitario. Según la revista Pymes Venezuela, el sector publicitario es un sector que está subestimado para la economía del país, ya que todo el tiempo la sociedad pone en tela de juicio la importancia de la publicidad para la vida misma, por ello algunos autores se han dado la tarea de defender con argumentos y teorías dicha importancia, situación que ha fortalecido sin duda alguna a la misma publicidad y ha hecho evidente su necesidad para las empresas, la economía y la sociedad.

En la revista P&M se resumen las fortalezas del sector de la publicidad, se extraen los puntos más relevantes:

1. Representa la forma más eficaz de dar a conocer lo mejor que empresas e instituciones nos ofrecen.
2. Es un motor de la sociedad de bienestar, al facilitar el éxito de las ideas que mejoran nuestra vida.
3. Es un motor fundamental de la competitividad y de la generación de valor para las empresas.
4. Transmite información fundamental para hacer más fácil la libre elección de productos y servicios en un entorno competitivo.
5. Sostiene los medios de comunicación masiva que nos garantizan la información libre y un entretenimiento asequible y de calidad.

6. Promueve la difusión de valores e iniciativas sociales fundamentales para la igualdad, la solidaridad, y el progreso social.
7. Representa un sector económico muy relevante por generar directamente un % del PIB. La publicidad es un sector dinámico en empleo.
8. Es una de las actividades que más talento creativo e innovador aporta a la sociedad.
9. La industria publicitaria, consciente de su capacidad de influir, se ha dotado de códigos de autorregulación y conducta socialmente responsable.
10. Es uno de los sectores de mayor reputación exterior de la economía, reconocida por numerosas instituciones globales, empresas multinacionales y certámenes de carácter internacional.

Por lo expuesto anteriormente, se considera que este sector como objeto de estudio, ya que sería un aporte novedoso a las ciencias sociales.

3. Que se encuentre ubicada en la parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay en el Estado Aragua.

En base a los criterios expuestos, se ha seleccionado para comprender la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua, la muestra debe de estar constituida por un total de dos (02) Pymes que cumplen con los criterios señalados.

### **Informantes Clave.**

Se posee un total de dos (02) informantes clave. Se ha seleccionado personal que

por la destreza, habilidades y experiencia dentro de cada organización son fuente fundamental en los cambios que se pueden ejecutar tras concluir esta investigación. Los criterios que se utilizan para la elección de los informantes clave son:

1. Con más de dos (02) años de experiencia en el ramo publicitario.
2. Con experiencia en otros ramos o sectores comerciales.
3. Edad comprendida entre 30 a 55 años.
4. Cargo gerencial dentro de la organización.
5. Con experiencia en la utilización de tecnologías básicas, como son: correo electrónico, pagos electrónicos, búsqueda en internet, sistemas informáticos integrados, manejo de paquete office.
6. Manejo de personal a su cargo.

### **Procedimiento de la investigación**

Construir un círculo hermenéutico implica, en primer lugar, la disposición del sujeto intérprete a la acción de comunicación, aprestado del componente teórico necesario para desentrañar los significados que el sujeto interpretado, a través del texto, le ofrece, como único elemento de pre-comprensión de su subjetividad.

En segundo lugar, la rigurosidad metodológica que el acto de interpretación requiere, adecuando temporalidad y contexto socio-cultural y respetando el formato semántico que exhibe el texto; y en tercer lugar, la capacidad de discurrir diádicamente en la construcción de discursos en y sobre la pragmática del horizonte que une al hermeneuta como aplicante y al texto como situación de facticidad apropiada para la explicación de cada momento de "el círculo". Basados en estos

preceptos, se apoyó la investigación en las teorías de Gadamer y Habermas.

Para conseguir el propósito planteado, necesariamente tengo que efectuar las etapas de un proceso de investigación cualitativa que se encuentra dividido en cuatro (04) fases:

***Primera Fase: Preparatoria.***

Según el texto de Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999:64), se diferencian dos grandes etapas dentro de esta fase: la etapa reflexiva y la etapa del diseño. Ellos señalan que en esta etapa el investigador toma como base su propia formación investigadora, sus conocimientos y experiencias sobre los fenómenos a estudiar y por supuesto su propia ideología. Así se estableció el marco teórico-conceptual desde el que parte la investigación. Es importante dedicarse en esta fase a planificar las actividades a ejecutar en las fases posteriores.

- Etapa reflexiva o de comprensión.

Esta etapa es el punto de partida en la investigación. Comencé por mi preparación, experiencia y opciones ético/políticas. Así la investigación se inició con una indagación documental en textos relacionados, para iniciar el proceso de comprensión, conocimiento y fortalecimiento sobre posibles debilidades que presentaba la investigadora, para que al momento de la realización de las entrevistas presente un nivel adecuado de conocimientos sobre el tema a investigar.

En tal sentido, se comienza el diseño de un círculo hermenéutico que Gadamer explica como el movimiento de la comprensión que va del todo a la parte y de la parte al todo (p: 360), en el que teje el discurso a partir de la comprensión analítica. Aclara el autor en su exposición: «El análisis comprensivo de las fuentes y su interconexión

con las localidades problemáticas permitirá hacer congruente el hilo discursivo, en el razonamiento interpretativo y de aplicación de los contenidos a obtenerse». (p:360).

Para el autor Habermas (1994), la comprensión es explicación semántica del sentido superficialmente supuesto, la cual aprehende los hechos sociales descriptivamente (p:178). En este sentido, enfatiza la importancia del análisis semántico del discurso, adentrándose en la estructura profunda del mismo, superando la aparente informatividad de la descripción de estructura superficial de los hechos.

En la etapa se incluyó la delimitación de los aspectos teóricos de la investigación, vinculando primero las metas que se exploran; las cuales se definen como el aspecto que persigue la investigación y se denotan, estos son los llamados: los propósitos generales y específicos. Enmarcados dentro de una serie de conceptos básicos que sustentan todos los propósitos. Esta es la parte de la investigación que se denomina marco teórico.

- Etapa de diseño.

Una vez realizada la investigación teórica es momento de planificar las actuaciones, de diseñar la investigación. Tomando la información de los autores Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999:67), el diseño de la investigación suele estructurarse a partir de cuestiones como éstas:

- a. El diseño más adecuado a la formación, experiencia y opción ético-política del investigador. (Posición paradigmática)
- b. El sujeto o sujetos a ser estudiados. (Objeto de estudio)
- c. El método de indagación a utilizar. (Metodología a aplicar)

- d. La técnica de investigación que se utilizó para recoger y analizar los datos. (Técnica para analizar los datos)
- e. La perspectiva desde la que van a abordarse las conclusiones de la investigación. (Marco conceptual)

La elección paradigmática que se ha realizado en la etapa anterior es en gran medida el determinante para el diseño de la investigación. Así mismo, se delimitó los siguientes aspectos: el escenario o lugar de estudio, que en el caso a estudiar son las pymes, y los recursos disponibles, orientación básica sobre cómo se va a llevar a cabo el análisis de los datos, consentimientos y aprobaciones de las personas e instituciones involucrados en el estudio. El resultante de esta etapa debe ser un plan estratégico detallado del proyecto a realizar.

### ***Segunda Fase: El trabajo de campo.***

Se segmentó la siguiente fase en sub-etapas, comenzando con el paso previo llamado acceso al campo, cuyo objeto es ir accediendo progresivamente a la información fundamental para su estudio. Es lo que se denomina el primer acercamiento del investigador con los sujetos de estudio. Muchos investigadores utilizan esta etapa para ir evaluando los posibles informantes. (García Jiménez, 1994)

La segunda sub-etapa es llamada recolección de datos. No es una etapa definida en el círculo hermenéutico, pero se considera necesaria para la investigación, esta implica el levantamiento de la información haciendo uso de métodos e instrumentos cualitativos característicos de este paradigma o enfoque de investigación conocido. Estos serán:

- a. La observación:

Para el autor Tamayo, M. (1997, p. 219), la observación es: «La utilización de los sentidos para la percepción de los fenómenos que nos rodean o que son de interés del investigador».

Por su parte Díaz, R, (2002, p. 21), la define como «la forma directa de recopilar datos en el momento que ocurren ciertos eventos». El término observación significa mucho más que mirar, e incluye un rango de monitoreo de condiciones y actividades que van de las no conductivas a las conductivas.

b. El instrumento de recopilación:

La entrevista semi-estructurada y focalizada en un tema, considerada como una herramienta de comunicación verbal recíproca, donde el entrevistador interroga al entrevistado haciéndole preguntas con previa elaboración, establecidas en un formato aumentando la subjetividad y mayor profundidad en el tema.

Esta técnica, dentro de la presente investigación, asumió diversas características, al principio se planteó a través de preguntas abiertas, con un orden preciso y lógico; a través del cual ha de surgir un diálogo directo, espontáneo y confidencial entre ambas partes, pero siempre manteniéndose en los parámetros establecidos. Se efectuó las entrevistas al personal de distintas empresas de la pequeña y mediana industria del Estado Aragua, especialmente en Maracay con la finalidad de conocer el grado de conocimiento que estos tienen con respecto a la innovación tecnológica.

El paso posterior dentro de esta fase, me llevo a ingresar la información obtenida a la base de datos que se analizó en la siguiente etapa.

### ***Tercera Fase: Analítica o de Interpretación.***

La interpretación funde lo aspirado por el intérprete y lo ofrecido significativamente por el texto o el acto humano. En este sentido, Gadamer alude a una suerte de condición ubicua del intérprete sobre el interlocutor, es decir, coloca en la subjetividad razonablemente crítica del intérprete, la responsabilidad de la interpretación, cuando aclara que el trabajo de éste no es simplemente reproducir lo que dice en realidad el interlocutor, sino que tiene que hacer valer su opinión de la manera que le parezca necesaria, teniendo en cuenta la autenticidad de la situación dialógica en que sólo él se encuentra como conocedor del lenguaje de las dos partes (p: 379). Habermas, desde esta perspectiva, establece la mediación entre el intérprete y su subjetividad, su riqueza interior, su pensamiento, con aquello que se apropia al interpretar un texto determinado al estar interesado en el mismo. Así, se interpretó al comprender, cuando se aproxime, se involucre teórica y explícitamente en las situaciones.

Basada en el análisis de toda la información recolectada. Se centró el proceso de categorización que implica varias fases: a) separación de unidades; b) identificación y clasificación de unidades; y c) síntesis y agrupamiento.

El análisis de datos cualitativos comporta la segmentación en elementos singulares. Según el autor Delgado, J. M. y Gutiérrez, J. (1994): «La categorización es la herramienta más importante del análisis cualitativo, consiste en clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico con significado». Los criterios para dividir la información en unidades pueden ser muy diversos: espaciales, temporales, temáticos, gramaticales, conversacionales o sociales. El más extendido consiste en separar segmentos que hablan del mismo tema o temático, con la dificultad de encontrar fragmentos de diversa extensión, a los que se aplica la distinción entre unidades de registro (fragmentos que aluden a un mismo

tema o tópico) y unidades de enumeración (unidad sobre la que se realiza la cuantificación en líneas o minutos).

Dentro de esta fase se encuentra un punto importante como es la aplicación de los datos obtenidos y categorizados. Gadamer considera este aspecto como un momento del proceso hermenéutico tan esencial e integral como la comprensión y la interpretación; Habermas puntualiza que la validez de los enunciados hermenéuticos sólo es posible comprobarla en el correspondiente marco del saber práctico, no técnicamente utilizable, sino preñado de consecuencias para la práctica de la vida (p:247). Es por ello que la facticidad es el reflejo de validación de los enunciados interpretados al dibujar nuevos horizontes desde lo ya construido hacia lo construible en una relación de apropiación discursiva entre el hermeneuta y el objeto del conocimiento.

Esta preocupación interesa a Gadamer, para quien la aplicación no quiere decir aplicación ulterior de una generalidad dada, comprendida primero en sí misma a un caso concreto; ella es más bien la primera verdadera comprensión de la generalidad que cada texto dado viene a ser para nosotros: La comprensión es una forma de efecto, y se sabe a sí misma como efectuar (p:414). Como forma de efecto, la aplicación, en tanto comprensión de una generalidad, como horizonte último, y luego de comprendido el soporte teórico e interpretado sobre la facticidad del mundo de la vida, devendrá la construcción teórica.

Se utilizaron técnicas de estudio analítico, donde se encuentran la presentación resumida, resumen analítico y el análisis crítico y la triangulación de la información. En esta etapa, después de haber estudiado meticulosamente cada aspecto de importancia en la investigación, se fundamenta la relación entre el capital intelectual y la innovación tecnológica. De esta manera se presume que será más sencillo y se adaptará mejor a las necesidades de las pymes.

#### ***Cuarta Fase: Informativa.***

Parafraseando a los autores Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999:76), el proceso culmina con la presentación y difusión de los resultados. Es el momento de compartir la información obtenida y su interpretación. Se presentan los resultados bajo la premisa de argumentar cada punto suficientemente. En esta fase se puede entregar un borrador a los participantes, de tal forma de conocer sus opiniones y verificar las conclusiones. Una vez, hechas las correcciones pertinentes se emitió un informe definitivo y el investigador habrá culminado así su trabajo de investigación.

#### **Credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad**

Es necesario que se siga el método más apropiado para cada problema, lo que equivale a decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su propósito. Algunos métodos son comunes a muchas ciencias, pero cada ciencia tiene sus propios problemas y, por ende, sus propias necesidades, de donde será preciso emplear aquellas modalidades de los métodos generales más adecuados a la solución de sus problemas específicos, siempre utilizando los criterios de:

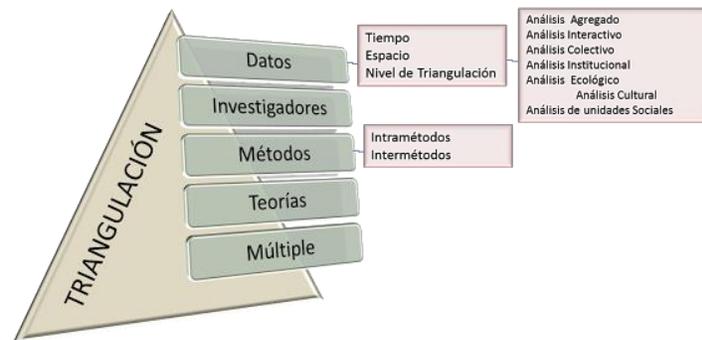
1. La credibilidad: basándose en la experiencia y la experticia de los informantes.
2. La auditabilidad o confirmabilidad: Tomando en consideración el carácter independiente del investigador con respecto a la investigación, es decir, que la información no se sesgará por opiniones personales por parte de la investigadora.

3. La transferibilidad o aplicabilidad: Es la responsabilidad de transferir los conocimientos obtenidos a la sociedad en general.

### Análisis de la Información

La información fue analizada según la técnica de la triangulación. El proceso de triangulación hermenéutica, de acuerdo a Cisterna (2000), comprende la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación declaración de los procedimientos centrales que guían el proceso de análisis de la información.

Gráfico 8. Triangulación



**Fuente:** Boscan, A. (2013) Epistemología e Investigación: De la Creatividad a la Innovación. <http://epistemologia20.blogspot.com/2013/05/triangulacion.html>

Explicándonos según los tipos de triangulación existentes, la investigación utilizó el siguiente modelo:

1. La triangulación de fuentes permitirá contrastar la información obtenida de los informantes claves acerca del tema y de los documentos que se poseen.

2. La triangulación de teorías abordando el estudio desde las diversas teorías presentadas.

Así bien, pude basarme en mi conocimiento adquirido en la primera etapa de la recolección de los datos, en las teorías presentadas en el capítulo II y en la realidad obtenida producto de las entrevistas que se realizaron, es decir, seleccionar en primer lugar de la información obtenida en el trabajo de campo, triangular la información de cada estamento, triangular la información de los datos obtenidos mediante los instrumentos y triangular la información con el marco teórico referencial. Las interpretaciones y reflexiones se propondrán siguiendo los modelos teóricos, de manera de adaptarlos a la realidad del sector de las pymes.

### Cuadro 1. Conceptualización de Categorías.

**Propósito general:** Comprender la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

Propósitos (específicos)	Categorías	Definición
Indagar acerca de la <u>situación del capital intelectual</u> en las <u>pymes del sector publicitario</u> de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.	Acercamiento al diagnóstico	Se define como el estudio previo documental para tener conocimiento del tema. Mediante esta categoría se analizaron las teorías más adecuadas para realizar esta investigación.
	El Capital intelectual, espirales de conocimiento para una sociedad mejor.	Se define como el estudio que se debe realizar al capital intelectual que conforma la organización, comenzando por el Capital Humano, que incluye a las personas que se desenvuelven en cada proceso, el Capital Relacional, que se define como las relaciones existentes de la organización con los diferentes entes externos que mediante el cuidado de esta relación pueden incrementar la productiva de nuestra organización, y finalmente el Capital Organizacional (Estructural) que se compone por el capital organizativo y tecnológico que compone una organización y sus procesos. Conociendo todo lo definido anteriormente podemos crear una sociedad mejor, ya que el conocimiento y la conciencia de su utilización son los generadores de cambios.
	Pymes. Una pequeña que factura mucho y gasta poco.	Las Micros y Pequeñas Empresas cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo. Estas emplean a una gran cantidad de personas con menores costes salariales por trabajador, aportan cierta estabilidad al mercado laboral (muchos empleados ubicados en muchas empresas, en lugar de concentrados en unas pocas empresas grandes).
Interpretar de los <u>procesos de innovación tecnológica</u> que existen en las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.	La Innovación Tecnológica un concepto que engloba todo.	El Manual de Oslo (2005) define innovación como la implementación de nuevos o significativamente mejorados productos o servicios, procesos, métodos de mercadeo o nuevos métodos organizacionales. El manual distingue cuatro diferentes áreas de innovación: productos, procesos, comercialización y organizativas. La palabra innovación se refiere simultáneamente a un atributo, un proceso y un resultado (Morris, 2009). Es un proceso en el tanto ocurre en algún lugar de la empresa, cuyo resultado puede generar una idea, una estrategia, un producto o un nuevo negocio. Es un atributo, porque este resultado tiene un carácter distintivo, original que crea un valor a sus usuarios y una ventaja competitiva para sus propietarios. La innovación es la búsqueda organizada y sistematizada de cambios y el análisis sistemático de las oportunidades que estos cambios ofrecen para la innovación social o económica (Drucker, 1996).

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

### Cuadro 1. Conceptualización de Categorías.

**Propósito general:** Comprender la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

Propósitos (específicos)	Categorías	Definición
<p>Visualizar la <u>relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica</u> de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua</p>	<p>La actitud un espacio entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica</p>	<p>Esta categoría se creó para mostrar la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las pymes. He seleccionado el sector de la publicidad. Y estos análisis se van a realizar en base a las entrevistas realizadas y la documentación teórica realizada.</p>
<p>Generar un <u>cuerpo de reflexiones sobre las ventajas y/o beneficios de la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica</u> de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.</p>	<p>Construcción de una nueva visión desde la opción investigativa</p>	<p>Esta categoría permite generar un cuerpo de reflexiones sobre las ventajas y/o beneficios de la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.</p>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Cuadro 2. Matriz de Categorías.**

**Propósito general:** Comprender la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

Propósitos (específicos)	Categorías	Sub-categorías	Métodos	Unidad de Análisis	Técnicas	Instrumentos
Indagar acerca de la <u>situación del capital intelectual</u> en las pymes <u>del sector publicitario</u> de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.	Acercamiento al diagnóstico	Exploración bibliográfica	Hermenéutico	Literatura especializada	Análisis documental	Documentos especializados (aspectos sustantivos (discusiones, conceptos clave))
			Hermenéutico	Fuentes institucionales nacionales e internacionales	Análisis documental	Documentos especializados
			Hermenéutico	Fuentes documentales informatizadas	Análisis documental	Documentos especializados
	El Capital intelectual, espirales de conocimiento para una sociedad mejor.	Capital humano Capital relacional Capital estructural	Hermenéutico	Pymes del sector publicitario, de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.	Entrevista semi-estructurada y focalizada en un tema Observación no participante	Guion de entrevista semi-estructurada / enfocada en un tema: relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica.
	Pymes. Una pequeña que factura mucho y gasta poco.	Características Ventajas Desventajas en innovación y financieras. Desventajas administrativas. Desventajas competitivas.	Hermenéutico	Pymes del sector publicitario, de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.	Entrevista semi-estructurada y focalizada en un tema. Observación no participante	Guion de entrevista semi-estructurada / enfocada en un tema: relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica.

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Cuadro 2. Matriz de Categorías.**

**Propósito general:** Comprender la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

<b>Propósitos (específicos)</b>	<b>Categorías</b>	<b>Sub-categorías</b>	<b>Métodos</b>	<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Interpretar de los <u>procesos de innovación tecnológica</u> que existen en las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.	La Innovación Tecnológica un concepto que engloba todo.	La innovación en la empresa Herramientas tecnológicas Capacitación al personal para el uso de las tecnologías Inversiones Tecnológicas Mercado tecnológico de las pymes publicitarias Ambiente tecnológico en la empresa	Hermenéutico	Pymes del sector publicitario, de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.	Entrevista semi-estructurada y focalizada en un tema. Observación no participante	Guion de entrevista semi-estructurada / enfocada en un tema: relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica.
Visualizar la <u>relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica</u> de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua	La actitud un espacio entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica	Análisis del Capital intelectual versus innovación tecnológica tomando en cuenta: a) separación de unidades; b) identificación y clasificación de unidades; y c) síntesis y agrupamiento.	Valoración cualitativa	Triangulación	Triangulación de fuentes permitirá contrastar la información obtenida de los informantes claves acerca del tema y de los documentos que se poseen.	Documento
			Análisis de contenido	Triangulación	Triangulación de teorías abordando el estudio desde las diversas teorías presentadas.	Documento

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Cuadro 2. Matriz de Categorías.**

**Propósito general:** Comprender la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

<b>Propósitos (específicos)</b>	<b>Categorías</b>	<b>Sub-categorías</b>	<b>Métodos</b>	<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Generar un <u>cuerpo de reflexiones sobre las ventajas y/o beneficios de la relación existente</u> entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.	Construcción de una nueva visión desde la opción investigativa	Interpretación	Análisis de contenido	Triangulación	Triangulación	Documento
		Reflexión Final	Análisis de contenido	Triangulación	Triangulación	Documento

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Cuadro 3. Triangulación Hermenéutica**

<b>Categoría</b>	<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>	<b>Observación Entrevista 1</b>	<b>Observación Entrevista 2</b>	<b>Postura Teórica</b>
Son las categorías que se realizaron para la investigación y las preguntas realizadas en cada categoría con los aspectos puntuales de la respuesta de cada entrevistado.	Es un hombre de test blanca, aproximadamente 1,75 metros de alto y 85 kilos. Se encuentra finamente vestido aunque muy casual, lleva jeans azul y una camisa manga larga de rayas azules. Sus zapatos y correa hacen juego, ambos son de color negro. Su cara es ovalada y luce un corte bajo, tiene una barba pequeña solo en el área de la barbilla. No se observa que lleve accesorios adicionales como reloj, anillos, etc. Tiene una voz fuerte y agradable. Se expresa claramente. Tiene 37 años.	Es un hombre de test blanca, aproximadamente 1,85 metros de alto y 90 kilos. Se encuentra vestido muy deportivamente, usa jeans de color negro y una franela de algodón de color negro que lleva unas letras estampadas que señalan "god bless my baby" en color azul brillante. Sus zapatos son deportivos de color azul. Su cara es rectangular, tiene barba larga y sus cabellos son largos, los tiene recogidos con una cola, usa lentes de pasta con el marco de color negro. Lleva varias pulseras tejidas en la mano derecha. Habla de manera pausada. Tiene 42 años.	Son las observaciones que se registraron cuando se realizó la entrevista al informante 1.	Son las observaciones que se registraron cuando se realizó la entrevista al informante 2.	Son los postulados teóricos bajo los cuales se realiza la investigación: Teoría de las necesidades (Maslow), Teoría de Motivación e Higiene (Herzberg), Teoría Cibernética del Modelo Viable (Beer), Teoría de Toma de Decisiones (Simón), Teoría Autopoietica (Maturana), Teoría del Conocimiento (Nonaka-Takeuchi)
Pregunta	Título académico que posee.				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas	Ingeniero Eléctrico con Doctorado de Ingeniería de Sistemas de Comunicación e Información.	Por el aspecto se nota que es Comunicador. Tiene un lenguaje corporal muy relajado y no teme sostener la mirada, se nota que está acostumbrado a conversar con el público. Se ríe pícaramente para romper el hielo y contesta.	Es una persona que denota mucha tranquilidad y paz. Tiene barba y está jugando con ella, mientras responde. Su voz se hace más fuerte a mitad de la respuesta.	Maslow: Indica que todo ser fundamenta sus necesidades en escalas hasta llegar a la autorrealización.
Pregunta	Experiencia Laboral: General y en el área				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	18 años de experiencia	16 años de experiencia	Realiza una pausa para concretar la respuesta. Y aclara para precisar la respuesta.	Baja las manos y las coloca sobre sus piernas una encima de la otra mano con las palmas hacia arriba, mientras le aclaro que es su experiencia en general y responde.	Maslow: Indica que trabajamos mucho para conseguir el reconocimiento.
	10 años en la publicidad	16 años en la publicidad			
Pregunta	Inicio del negocio: Necesidad económica/ oportunidad de mercado				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	El profesor se propuso a enseñarnos a leer en público, a escribir de forma creativa y a muchas cosas más que no tenían nada que ver con las aburridas clases de Matemáticas, Biología, etc. Fue una experiencia maravillosa. El anuncio publicitario lo idee yo y lo grabé yo. A partir de allí, empecé mi fascinación por las empresas, sus productos, sus marcas y, por supuesto, su promoción. Luego busqué formarme en esto que tanto quería. La universidad y toda la experiencia dentro y fuera de ella fue altamente enriquecedora. En España la comunicación, la publicidad, la imagen, el estilo, la estética, el arte, las relaciones humanas, la moda todo es de mucha importancia para el desarrollo económico y social de la nación... o reino, en realidad. Ser creativos, innovadores, artistas, comunicadores son de las cualidades que más se valoran en la sociedad española y europea. Allí, ser mediocres no es una opción. La sociedad premia la iniciativa, la creatividad y la innovación, la originalidad y todo aquello que genere bienestar para el mundo, que beneficie al colectivo. Eso que vi y aprendí allá es lo que quisiera emular aquí.	Queríamos aprovechar una oportunidad de mercado, porque había muy poca gente especializada en el rubro que nosotros comenzamos a atacar... Desarrollo de Aplicaciones interactivas como presentaciones para grandes empresas	Su mirada estuvo enfocada hacia la izquierda (en general). Se relaja en su silla y comienza a conversar.	(Breve silencio) era el de... (Mira sus manos y expresa)...	Maslow: Indica que cubiertas las necesidades básicas, comienza las necesidades de seguridad y protección y las necesidades sociales a manifestarse en los individuos. Herzberg: Indica que la satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación.

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 3. Triangulación Hermenéutica**

<b>Categoría</b>	<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>	<b>Observación Entrevista 1</b>	<b>Observación Entrevista 2</b>	<b>Postura Teórica</b>
Pregunta	Balance entre su vida familiar y su trabajo en la compañía				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	<p>Cuando amas lo que haces, cuando amas tu trabajo, el balance llega solo.</p> <p>Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.</p>	<p>a través de los años se ha aprendido a dejar el trabajo en la oficina, a no llevarlo a casa... que era una práctica muy común hace unos años... que me trajo un desorden metabólico bastante importantes (Risas) ... que no quiero volver a repetir</p> <p>Básicamente eso, dejar el trabajo en la oficina y ser más efectivo durante las horas de trabajo. Tengo calidad de vida con mi familia y en mi trabajo. Logre el equilibrio, dándole a cada cosa su espacio</p>	<p>Hay un brillo especial en sus ojos. Se nota que ama lo que hace. Hace contacto visual con la entrevistadora.</p>	<p>Contesta, se ríe. Hace una pausa y se ríe. Luego se frota las manos. Parece no agradarle lo que recuerda.</p>	<p>Maslow: El autor también habla de homeostasis, el cual es aquel principio a través del cual opera nuestro termostato de forma equilibrada: cuando hace mucho frío, enciende la calefacción; cuando hace mucho calor, apaga el calentador. De la misma manera, en nuestro cuerpo, cuando falta alguna sustancia, desarrolla un ansia por ella; cuando logra conseguir suficiente de ella, entonces se detiene el ansia. Lo que Maslow hace es simplemente extender el principio de la homeostasis a las necesidades, tales como la seguridad, pertenencia y estima.</p> <p>Herzberg: Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.</p>
Pregunta	Satisfecho con: a) La intensidad de las relaciones de trabajo y redes sociales generadas por su empresa. b) La reputación que ha obtenido por su empresa. c) La consecución de metas. d) El legado e impacto sobre la vida de otros. e) La calidad de vida que le ha proporcionado su empresa. Comente por favor.				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	<p>Lo que me llena más de satisfacción es el poder dejar conocimiento a mi entorno para ser una sociedad mejor.</p>	<p>Bueno... si tengo que priorizar acá escogería "El legado e impacto sobre la vida de otros" y "La calidad de vida que le ha proporcionado su empresa".</p> <p>Eh, bueno, en principio... educándolos, no? Bueno, perdón, la palabra correcta sería adiestrándolos... dándole oportunidad a que se adiestren, dándole oportunidad de manejar a sus anchas responsabilidades importantes y, bueno, dándole espacio a su parte creativa.</p>	<p>Hace una pausa para contestar, no se nota mayor cambio en su postura.</p>	<p>Esta serio para contestar esta pregunta.</p>	<p>Nonaka-Takeuchi: En la vida diaria de los negocios, lo importante para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en este sentido no es solamente el acceso a la información ni la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, sino la capacidad creciente de crear conocimientos nuevos y por ende, la capacidad de aprender a aprender, cada vez con mayor rapidez.</p> <p>Maturana: Esta teoría es considerada por la propia enseñanza de la autopoiesis: auto creación, auto-organización como respuesta a los cambios de lo interno y lo externo. Mientras este principio exista, siempre habrá nuevos conocimientos.</p>
Pregunta	Aplicas en las funciones propias de tu cargo los conocimientos adquiridos en los estudios? Entendiendo como estudios, todo conocimiento que usted ha adquirido en la universidad, en cursos, talleres, libros, etc.				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	<p>... "Soy Director Creativo"...</p> <p>... "Soy de los que piensa en la idea, el concepto"...</p> <p>... "Entonces dentro de mis funciones... Para esto no existe una universidad... Desde el momento en el que naces, todas las experiencias de vida que logres interiorizar, recordar y que puedas traerlas a tu mundo actual forman parte de tu conocimiento y tu sabiduría y que por ende puedes utilizarlo para generar ideas innovadoras, conceptos creativos... es decir... crear ideas que vendan las ideas de otros, que vendan los productos que otros producen, sus marcas, sus servicios. Ahora bien, te acabo de mencionar el cargo que me gusta desempeñar"...</p> <p>El otro que tengo, el más aburrido y menos chic es ser Gerente de la Agencia... Para ese cargo no estudié sino que aplico conocimientos generales de la vida y me apoyo en personas amigas que tienen conocimientos de contabilidad, administración, recursos humanos... y legales... muy importantes los amigos abogados en estos días donde las leyes parecen favorecer a los que no trabajan.</p>	<p>Es... importante... (Hace una ligera pausa)... no dejar nunca actualizarse porque... cambian hasta los lenguajes de programación, cambia la estética, cambian las tendencias... a nivel visual como a nivel técnico, de programación, de lo que puedes hacer con las aplicaciones que haces... Eh...</p> <p>Mmmnn... Es importantísimo estar siempre documentándose y bueno... yo llevo experiencia desde cursos solo hasta lo que he aprendido en la Universidad y todo eso trato de aplicarlo en la empresa.</p>	<p>Se inclina un poco sobre el escritorio apoyado en los antebrazos y va conversando.</p>	<p>Hace una ligera pausa. Comienza a explicar y a mitad de la respuesta, emite un espacio diciendo Mmmmm y Ehhhh. Hace pequeñas pausas y concluye la idea.</p>	<p>Beer. A través de él se intenta conseguir la viabilidad de las organizaciones, es decir, dotarlas de la capacidad de mantener una existencia separada y de la posibilidad de sobrevivir en un determinado entorno.</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 3. Triangulación Hermenéutica**

<b>Categoría</b>	<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>	<b>Observación Entrevista 1</b>	<b>Observación Entrevista 2</b>	<b>Postura Teórica</b>
Pregunta	¿Ustedes comparten los nuevos conocimientos que adquieren? Coméntenos sobre esto.				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	<p>Sin duda que sí. El cómo hago mi trabajo es mi tesoro. La vida es un ciclo de dar y recibir, para recibir hay que aprender a dar. La mezquindad es contraria a la creatividad, es un sentimiento negativo que no ayuda en el proceso creativo, por lo que aprendí a ser generoso y a no tenerle miedo a que otro aprenda a ser mejor persona a partir de una idea o una experiencia mía. "Soy una fuente inagotable de ideas" Es un pensamiento muy de la nueva era, pero qué te puedo decir... desde que la apliqué, las cosas han ido para mejor, las personas, los clientes se acercan para compartir sus conocimientos y eso ha sido así desde que aplicamos esa forma de ser.</p>	<p>Sí, es necesario compartirlo. Si queremos todos hablar un mismo idioma para que los proyectos fluyan... de una manera más... más... fácil</p>	<p>Se mantiene inclinado en el escritorio y hace énfasis en contestar.</p>	<p>Hace breves pausas a medida que contesta. Se mantiene enfocado en mirar sus manos.</p>	<p>Herzberg: la teoría administrativa debe ocuparse de cuestiones tan fundamentales como qué límites existen en la cantidad de conocimientos que la mente humana puede acumular y aplicar; con qué rapidez pueden asimilarse los conocimientos; cómo hay que relacionar la especialización en la organización administrativa con las especializaciones de conocimientos que dominan en la estructura ocupacional de la comunidad; cómo el sistema de comunicación debe canalizar los conocimientos y la información hacia los puntos apropiados de decisión; qué tipos de conocimiento pueden ser transmitidos con facilidad y qué tipos no pueden serlo.</p>
Pregunta	Tipo de empleados que trabajan en la organización (capital humano) a) Perfil de competencias que poseen b) Capacidad y agilidad intelectual de los empleados c) Actitud y valores que los definen d) Capacidad de liderazgo				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	<p>Buscamos personas a quienes les preocupa su formación, ya sea empírica o académicamente. Han aprendido por ellos mismos sin haber pasado por una carrera universitaria. Admiro a esas personas apasionadas por su oficio que buscan donde sea más conocimiento para hacer sus tareas de forma más eficiente. Perfil de Competencias: nuestros trabajadores, el perfil promedio, son egresados de una institución de educación superior, con conocimiento en ventas, comercialización, publicidad, eventos y tecnología, diseño, programación... tienen un muy buen manejo del idioma castellano escrito y hablado, nivel básico de inglés, tiene una buena disposición a la relaciones interpersonales, que se adapta al cambio, y que sabe trabajar bajo presión y stress, promueve un ambiente de trabajo en equipo. Los valores, pues, que sean responsables, colaboradores, comunicadores, cooperativos, curiosos, que sepan tomar decisiones individuales y en grupo, que sepan manejar el stress Capacidad y agilidad Intelectual: Personas de rápido pensar, cuya generación de ideas es constante, tienen vitalidad y hacen que nuestro clima organizacional sea lo máximo!</p>	<p>No todos tienen capacidad de liderazgo y eso también es importante porque hay, incluso dentro de la Programación, en la parte Técnica... hay una parte que necesita ser creativa, filosófica... Sí, por supuesto... ellos tienen que saber programar, tienen que saber diseñar... eh... y tienen que tener cierto sentido de estética... Valores: Por supuesto... gente... por la organización ha pasado gente problemática... que de alguna manera nosotros ya sabemos detectarlas e incluso sabemos cómo manejar situaciones incómodas. Eh, pues nada... son personas que tienen que ser en primer lugar buena vibra, y estar dispuestos... Abiertos al cambio y a aprender, y también dispuestos a sacrificar un poco... Que se identifiquen con la compañía es algo importante, tienen que gustarle lo que hacen, si no, pues es preferible no tenerlos en la compañía.</p>	<p>Coloca las manos en forma de triángulo apoyando los codos sobre el escritorio. Comienza manteniendo la posición anterior, piensa un poco (breves segundos) y contesta.</p>	<p>Echa su silla hacia atrás ligeramente y mantiene la pierna derecha cruzada sobre la otra en un ángulo de 90 grados. Expresa la idea. Se mantiene en la misma posición y brevemente explica. Hay que solicitarle que lo amplíe haciéndole preguntas como: pero, tiene un perfil definido?, y en cuanto a sus valores? Para obtener más información.</p>	<p>Maslow: Donde se indica que cada persona es responsable de su autorealización. Herzberg - Beer: Donde se indica que hay factores motivacionales internos y externos que constantemente deben evaluarse para mejorar el clima organizacional. Simón: Se deben tomar decisiones sobre el personal que se tiene y haciendo evaluaciones de su desempeño.  Herzberg: La propuesta de Herzberg para la motivación radica en lo que él denominó "enriquecimiento de tareas". El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo.</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 3. Triangulación Hermenéutica**

<b>Categoría</b>	<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>	<b>Observación Entrevista 1</b>	<b>Observación Entrevista 2</b>	<b>Postura Teórica</b>
Pregunta	¿Cómo le brindan (usted y la organización) las oportunidades al personal para que puedan exponer sus puntos de vista, en base a sus habilidades, destrezas y experiencias en el proceso que sea requerido? Mencione algunos ejemplos				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	<p>Cada semana tenemos una reunión de Status en la que formamos parte buena parte de los empleados o los representantes de cada departamento con el propósito de tener al día la situación de cada uno de nuestros clientes.</p> <p>En estas reuniones también solemos hablar sobre las cosas que están haciendo los otros anunciantes (futuros clientes nuestros, con el favor de Dios), también sobre lo que hacen las otras agencias de publicidad, sobre cómo hacen su trabajo y lo comparamos con nuestras prácticas y formas de trabajar... allí salen buenas ideas</p> <p>Sirve de desahogo porque siempre hay algún departamento que no ha hecho su trabajo y le echa la culpa a otro departamento</p> <p>También salió de una reunión de Status una propuesta que nos ha resultado muy rentable.</p> <p>La idea la escuchamos y nos pareció buena ya que había un mercado que estaba requiriendo de aplicaciones interactivas. En fin, en las reuniones de Status se habla de todo y también se escucha de todo. Procuramos tener un ambiente profesional donde fluya el diálogo constructivo, a veces no es fácil, pero, como ves, insistimos y salen ideas muy, muy buenas.</p>	<p>Yo no me las sé todas.</p> <p>Yo tengo una macro-visión de lo que hacemos, de los proyectos que hacemos... y puedo ver cuál es la meta.</p> <p>Cómo llegamos a esa meta va a depender mucho del equipo de trabajo. Ellos van a hacer todos sus aportes y podemos discutir las maneras de solucionar el problema para llegar a una que esté bien con todas las partes.</p> <p>A veces no sucede... a veces alguien se queda con la idea de "No... hubiésemos hecho eso de tal o cual manera" pero... bueno, a veces hay que tomar las decisiones... y nunca sabremos si hubiera sido mejor hacer las cosas de la otra manera que descartamos porque... digamos... la mejor decisión fue la que tomamos y cumplimos.</p> <p>Pero... en definitiva, siempre escuchamos a nuestros empleados.</p>	<p>Comienza manteniendo la posición anterior, pero esta vez mira a su derecha, hace una breve pausa y comienza diciendo: mira... breve pausa y comienza a conversar. En un rato sonrío con picardía y continúa. Mientras conversar hace otra pequeña pausa y completa la pregunta.</p>	<p>Duda un poco al principio pero se enfoca en continuar la idea que comenzó. Me mantengo atenta para ver si necesito reforzar la respuesta haciendo preguntas adicionales. Tras algunas pausas, logra completar su idea. Haciendo un breve resumen al final de la misma.</p>	<p>Beer, el cual permite modelar a la organización o rediseñarla si es necesario, basándose en la observación de una organización como un ser vivo.</p>
Pregunta	¿Ustedes han promovido empleados basados en las oportunidades de mejores que ellos les han planteado?				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	<p>Nosotros como Agencia de Publicidad queremos crecer como empresa que factura más no vemos necesario aumentar nuestra nómina en corto o mediano plazo para ser más rentables.</p> <p>Nosotros nos nutrimos mucho de los pasantes y recién graduados. Los Pasantes tienen muchas ganas de trabajar, tienen muchas... tienen mucha creatividad y con ideas frescas, nuevas e innovadoras y, claro, también tienen muchas trabas y mala formación, pero en poco tiempo uno puede canalizarlos y nutrirlos.</p> <p>Los Pasantes y recién graduados son muy baratos porque muchos de ellos trabajan gratis por el simple hecho de que quieren una oportunidad de trabajar con nosotros y demostrarnos que son buenos, talentosos, trabajadores, etc. pero, la verdad es que es muy difícil promover a alguien o subirles el sueldo por hacer alguna propuesta o por haber hecho muy bien o de manera sobresaliente su trabajo. ¡Es la dura verdad!</p> <p>Un pasante o recién graduado llega como aprendiz, luego, si vemos que tiene talento y nos gusta, pasa a ser Ejecutivo de Cuentas Junior y hasta pudiera ser Senior o Jefe de Cuentas. Pero la realidad es que la gran mayoría se queda como Junior y con el tiempo se terminan yendo. Sí, pues, se terminan yendo porque no reciben lo que anhelan: un cargo de jefe, un mejor sueldo... etc.</p>	<p>De hecho, la persona que está justo a cargo, después de mí, del área técnica... eh, está allí por sus méritos y los años que ha trabajado con nosotros.</p>	<p>Se recuesta de su silla y antes de contestar, hace una pregunta para enfocar su respuesta. Su mirada se enfoca hacia el ventanal y explica que la pregunta es algo sensible para ellos y comienza a explicar el porqué. Tras sentarse derecho.</p>	<p>Baja las piernas que mantenía cruzadas y duda un poco en decidir que sí. Su mirada estaba enfocada directamente en mí. Fue muy breve.</p>	<p>Beer, el cual permite modelar a la organización o rediseñarla si es necesario, basándose en la observación de una organización como un ser vivo. Teoría de la autopoiesis de Maturana, así como también está presente la teoría de Maslow, y la teoría de Herzberg, ya que esto se convierte en motivación y se completa cuando la persona se siente realizada mejorando el ambiente o clima organizacional.</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 3. Triangulación Hermenéutica**

Categoría	Informante 1	Informante 2	Observación Entrevista 1	Observación Entrevista 2	Postura Teórica
Pregunta	Consideran que sus empleados realicen cursos de actualización pagados por la organización				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	<p>Francamente no recuerdo haberlo hecho. Pero sí te digo que nosotros promovemos... en realidad debo decir exigimos que todos se mantengan actualizados. Ya hay niños que usan las computadoras mejor que cualquier adulto, adolescentes que manejan los programas de diseño gráfico y de video como si lo estuvieran haciendo desde que nacieron y eso es sorprendente.</p> <p>Hay que procurar ser excelentes y punto.</p> <p>Hoy existen recursos que hace 20 años no habían. Sin pagar más de lo que te cuesta el servicio de internet, puedes saber qué está haciendo y cómo lo hace alguien como tú es tu mismo puesto de trabajo en el otro lado del mundo, de esta forma puedes evaluar tu trabajo y ver cómo lo puedes mejorar a partir de esa sencilla experiencia que la tecnología de brinda. Hace unos años esto era impensable.</p> <p>Les ayudamos a que se den cuenta cuál es el área para la que mejor se desempeñan</p> <p>Necesitamos alguien que use su creatividad para hacer tangible de forma rentable lo que a los creativos se les ocurra</p>	<p>Hemos pagado cursos a las personas... eh... quizá no haya redundado en beneficios en esos momentos pero tiene que ver con la decisión de cuál es el curso que estamos tomando... porque hemos querido entrar en un ámbito nuevo y nos dijimos... "bueno, vamos a hacer el curso</p> <p>Nos dimos cuenta que no era factible económicamente o no era factible desde el punto de vista de aceptación del mercado, del producto que estábamos haciendo... pero si lo hemos hecho</p> <p>Pero ahora tenemos la oportunidad de aprender de los mejores del planeta, de las mejores Universidades, de la gente mejor preparada, más capacitada... te dan los llamado M.O.O.C...</p> <p>Massive Open Online Courses... sería Cursos en Línea Masivo y Abierto o Gratuito... y hay muchos recursos, excelentes y bueno, lo que hacemos es como un taller en la oficina a partir de lo que vemos en estos cursos en internet</p>	Comienza dudoso pero luego es directo. Se incorpora y mira de frente.	Se mantiene atento escuchando la pregunta y tras pensar unos segundos, duda un poco pero comienza a expresarse. Tras hacer varias pausas completa la idea.	<p>Herzberg: Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva que se destaque.</p> <p>Ejemplo: Promoción como motivación.</p> <p>Nonaka-Takeuchi: En la vida diaria de los negocios, lo importante para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en este sentido no es solamente el acceso a la información ni la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo.</p>
Pregunta	Como es la capacidad de networking o desarrollo de redes de cooperación existente en la organización (capital relacional)				
	a) Grupos de interés con los que establece relaciones de cooperación (clientes, proveedores, inversionistas, instituciones gubernamentales, instituciones de apoyo al desarrollo empresarial, instituciones de investigación como universidades, canales de distribución, otras empresas, institutos sectoriales, etc.). b) Tipo de relaciones que se establecen (formales y explícitas versus informales)				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	<p>mantener buenas relaciones con quienes pueden ayudarnos a captar nuevos clientes</p> <p>Eso nos ayuda mucho a la hora de promover nuestra agencia entre los anunciantes.</p> <p>para ello nos apoyamos con estos grupos, para que nuestro nombre suene en todos los estratos del mercado publicitario</p> <p>También recibimos de ellos propuestas de pasantía.</p> <p>Los estudiantes que cumplen con el perfil, los fichamos para que trabajen con nosotros.</p> <p>del tipo de cultura organizativa que profesamos es el democrático, las jerarquías funcionan pero solo en el organigramas</p> <p>promovemos una cultura organizacional abierta y plural donde todos tienen voz y voto</p>	<p>Hemos tenido relaciones con otras agencias de publicidad que se encargan de mercadear nuestros servicios.</p> <p>Un caso especial es el de una agencia de publicidad en Aruba que nos asistió en hacer unos contratos de páginas webs y eh... bueno, no es gratuito, no se trata de una relación de cooperación sino más bien se trata de una relación de proveedor cliente donde nosotros somos los clientes que requieren expandir su cartera de clientes más allá del mercado nacional.</p> <p>Mmmnnn... con respecto a relaciones de cooperación, pues, no, no formamos parte de ningún gremio ni asociación... nada de eso. En cuanto a cultura organizativa, sí nos enfocamos mucho en que haya una muy buena comunicación y sobre todo una muy buena vibra, sin faltas de respeto, respetando el trabajo del otro... Somos flexibles con respecto a las horas de llegadas y las horas de salida, en realidad trabajamos más con Metas... esto es parte de nuestra cultura organizativa. Es bueno que seamos nosotros cabeza de la operación, que los muchachos sientan que estamos allí con ellos, que no sientan que están solos. No queremos que sientan que están allí sentados haciendo un trabajo para que otro gane mucho dinero mientras que él que trabaja gana muy poco...</p>	<p>Contesta directamente, es muy expresivo y claro.</p> <p>Se encuentra serio cuando contesta la pregunta (pensé que había tocado algún punto sensible), ya que elevo una de sus cejas pero de inmediato que comienza a conversar su actitud es diferente, tiene una leve sonrisa, se nota que está orgulloso.</p>	<p>Le cuesta un poco enfocar su pregunta. Logra acceder a ejemplos y explicar el beneficio de su asociación.</p> <p>Acerca la silla a la mesa y se coloca la mano en la barbilla, sobando su barba. Duda al principio, y se enfoca. Dentro de sus respuestas hace preguntas para seguir hilando la idea.</p>	<p>Beer: Describe teorías en donde se maneja el concepto de control y adaptabilidad en entornos cambiantes, es decir, viable.</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 3. Triangulación Hermenéutica**

Categoría	Informante 1	Informante 2	Observación Entrevista 1	Observación Entrevista 2	Postura Teórica
Pregunta	¿Qué otro tipo de recursos existen en su organización? (capital estructural) a) Tipo de cultura organizativa. b) Valores organizativos que predominan en su empresa. c) La imagen corporativa que transmiten fuera. d) Los sistemas de información que existen en su organización. e) El tipo de sistema administrativo que utiliza f) Las instalaciones de la organización y su gestión (mantenimiento, renovación, etc.)				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	<p>Valores promovemos el respeto, el compromiso, el buen servicio, la curiosidad, la honestidad, la amabilidad y el respeto. Condenamos la flojera, el conformismo, la crueldad, la mentira, la hipocresía... imagen corporativa o cómo nos vendemos o promocionamos a nuestros clientes y futuros clientes... apostamos por la sencillez, por ser auténticos y nada formales en el sentido estricto de la palabra, hablamos con nuestros clientes como si fueran amigos que tienen problemas con su pareja y los ayudamos a que el amor entre ellos se mantenga vivo y evolucionando. No optamos para nada el formalismo de las grandes empresas de publicidad que solo sirve para los egos de algunos Gerentes de Marketing, pero el idioma termina cuando ven la factura de la campaña publicitaria. Con respecto a los sistemas de información que manejamos destaca una base de datos sobre clientes, anunciantes, medios, proveedores con nombre y apellido, es integral. En España, cuando trabajé allí en unas pasantías en una agencia de publicidad pude darme cuenta que el español en general agradecía que te supieras cosas íntimas de ellos, es decir, no solo saber sus nombres sino también sobre su salud, sobre sus hobbies, sobre su familia, si tenían hijos, esposa o esposo, preguntar por ellos con nombre y apellido. Los sistemas en general tenemos un sistema para las compras, otro para el trato con los clientes y negociaciones especiales, la parte productiva que va desde el creativo hasta que se entrega el arte, una parte comunicacional o de marketing que lleva las relaciones, redes, etc. La parte de administración está por fuera pero no deja de revisarse, los costos, el presupuesto para cada proyecto, sino como sabemos hacia dónde vamos. No están documentados pero sabemos que es una tarea pendiente. Se han analizado varias firmas para que todo quede bien documentado pero no hemos decidido. Sabes, con la rotación tan frecuente, es importante que se deje por escrito cada proceso para que las próximas personas en asumir el reto sepan cómo realizar su trabajo. En esto no somos nada diferentes a una empresa manufacturera... lo que pasa es que nuestra naturaleza da como resultado otro producto, vendemos ideas. Nuestro nivel de resolver asuntos publicitarios desde una perspectiva creativa es nuestra principal cualidad, la segunda es nuestra base de datos. Sistemas Administrativos... no tenemos un sistema administrativo específico. Llevamos en Excel un registro de las facturas, gastos, compras, etc.</p>	<p>En cuanto a los valores organizativos, bueno, eso... tiene que ser gente que sea muy honesta, que sea responsable y que tenga palabra; o sea, que cuando hable acerca de lo que hace o cómo lo hace para un proyecto sea algo consuno con el sentido común primero que nada y después con el sentido de la responsabilidad y la profesionalidad; es gente con mucha ética las que tenemos trabajando con nosotros actualmente.</p> <p>La imagen... solemos transmitir buena vibra a través del humor.</p> <p>Nos gusta mucho trabajar con el humor como fuente de inspiración y como Leitmotiv... de lo que hacemos... la imagen Corporativa que transmitimos fuera es eso.</p> <p>Los Sistemas de información que existen en nuestra organización... eh... mmmn... Bueno (risas) creo que esta es una patita floja que tenemos en cuanto a lo que es el manejo del conocimiento</p> <p>Hay sistemas de manejo de conocimiento que deberíamos aplicar en la empresa que aún no hemos instaurado... para documentar bien todas las fases de los proyectos</p> <p>Por ejemplo, hay una herramienta que recientemente descubrimos que se llama Producteev...</p> <p>Está en línea, completamente gratuita, está en Nube y uno puede llevar distintos proyectos con todos los recursos con tiempos... y bueno, te manda hasta un mensaje a tu celular diciendo "mira, tienes que terminar tal o cual tarea" o si alguien del equipo termina tal tarea, lo reporta y enseguida le llega a todo el equipo un mensaje a sus celulares "mira, tenemos esta tarea lista que tal persona la acaba de hacer".</p> <p>Bueno... hay Sistemas de Información que estamos en vía de instaurar, de utilizar y que... bueno... van a redundar en beneficios para la organización.</p> <p>Algún Sistema Administración? Sí, usamos... A2.</p> <p>Mmmmmn yo no lo manejo... yo no manejo mucho esa parte, pero sí lo usa la gente de Administración y contabilidad.</p>	<p>Escucha atentamente y a continuación se expresa</p>	<p>No hay mayores cambios en su posición.</p>	<p>Beer: El diseño organizacional permite a un directivo organizacional dirigir su mirada hacia los componentes internos y las relaciones externas de una organización, permitiendo organizar el trabajo y elaborar mecanismos de coordinación organizacional.</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 3. Triangulación Hermenéutica**

Categoría	Informante 1	Informante 2	Observación Entrevista 1	Observación Entrevista 2	Postura Teórica
Pregunta	Cómo obtiene la información necesaria para lograr: a) Atracción de clientes b) Competencia con otras firmas c) Obtener la última tecnología d) Recursos necesarios para los nuevos proyectos				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	<p>Un trabajo bien hecho es garantía de llamadas por parte de otros clientes que quieren algo para ellos que resulte igual de exitoso</p> <p>La competencia con las otras agencias de publicidad no es abierta y directa.</p> <p>Las agencias de publicidad son como los médicos. Procuramos entender y comprender bien las necesidades de nuestro cliente y recetamos lo correcto, no proponemos nada que esté fuera del presupuesto, buscamos la medicina que le resulta mejor en todos los aspectos y añadimos un buen trato y pasión por resolver sus necesidades.</p> <p>En cuanto a la incorporación de Tecnología, pues todo se resume en que internet y el mercado marcan la pauta. Internet y las revistas especializadas online nos aportan conocimientos sobre cómo hacen el mismo trabajo otras agencias de publicidad en otra parte del mundo y aplicamos aquellos conocimientos, metodologías y filosofías que mejor nos ayuden a hacer nuestro trabajo.</p> <p>Las ideas no se compran en una tienda. Las ideas provienen de la necesidad, de las experiencias de vida y todo esto está atado al ser humano y a la sociedad. Las generaciones de ideas dependerá de la capacidad del hombre de vencer todos sus dudas y miedos</p>	<p>Básicamente captamos clientes a partir del boca a boca. Nuestro trabajo habla por nosotros.</p> <p>¿Cómo obtienen información de la Competencia? Guau... eso siempre ha sido un tema complejo y delicado, porque realmente no tenemos una información sobre nuestra competencia.</p> <p>Si estamos varias empresas cotizando para un mismo proyecto, no tenemos ni idea de qué puede soltar o qué puede tener bajo la manga cualquiera otro de nuestros competidores.</p> <p>Allí hay una nube de incertidumbre importante que puede significar en perder un proyecto porque lo sobrevaloramos o porque lo subvaloramos.</p> <p>Afortunadamente nuestra plataforma con la que trabajamos es Mac y cuando pudimos adquirirla, la parte más nueva, era más asequible; ahorita es un poco más compleja conseguirla, pero todo está trabajando "al giorno". Las herramientas de software también son bastante estables.</p> <p>Bueno... generalmente eso lo paga el cliente. Cómo lo obtienen ellos, para mí no es una información que yo tenga muy a mano. Por ejemplo, cuando nosotros necesitamos hacer una propuesta de proyecto, nosotros costeamos todos los gastos de por ejemplo, trasladarse, reunirse con los clientes... Manejamos un presupuesto. Ahora, sé que deberíamos contratar a una pechugona (Risas), estoy seguro que tuviéramos más éxito. (Risas)</p>	<p>Hace acotación que esto ya lo había conversado pero nos da nuevos elementos. Para concluir hace una breve pausa y resume todo lo dicho en una frase.</p>	<p>Es breve en su respuesta, hay que realizarle preguntas para que complete su respuesta y cumpla con el objetivo de esta. Se generan muchas risas a medida que se conversa para hacer más grata la conversación.</p>	<p>Beer: El diseño organizacional permite a un directivo organizacional dirigir su mirada hacia los componentes internos y las relaciones externas de una organización, permitiendo organizar el trabajo y elaborar mecanismos de coordinación organizacional.</p>
Pregunta	¿Cómo desarrollan relaciones de largo plazo con los clientes?				
Capital Intelectual: Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	<p>procuramos hacernos amigos de nuestro clientes. Eso se llama empatía y, si no lo tienes, las relaciones se vuelven frías y están destinadas a morir.</p>	<p>Eso es lo que más nos gusta, no nos gustan los clientes de entrar y salir. Esteese... lo hacemos... (Pausa) primero... primero... lo hacemos a través de la naturaleza de nuestro producto. Nuestro producto, o nuestro servicio en el que hay que estar constantemente refrescándolos, mejorándolos... y eso nos ayuda a mantener un contacto permanente con nuestros cliente, no vendemos, por lo general, productos que se entregan y ya, sino que es un proyecto de largo plazo.</p>	<p>Hace pausa para tomar agua y se ríe, se denota relajado. Mantiene una sonrisa leve en toda la respuesta.</p>	<p>Se denota una sonrisa y se anima en contestar.</p>	<p>Maslow: se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.</p>
Pregunta	¿Cómo es la estructura de su agencia de publicidad?				
PYMES: Un mercado de oportunidades.	<p>En la Agencia de Publicidad hay varios departamentos que te enumero a continuación junto a la cantidad de personas que lo componen... a ver... hay 3 en la Dirección, 3 en el Departamento de Cuentas, 3 en el Departamento de creatividad, 2 en el Departamento de Arte, 2 en el Departamento de desarrollo Web y Multimedia, 1 en el Departamento de Producción Publicitaria, 1 en el Departamento de Relaciones Públicas, 1 Secretaria, 1 personal de Limpieza. Por fuera de la nómina pagamos el servicio de un Contador Público que nos ayuda con los temas de administración y contables.</p>	<p>Este... Somos, por el lado de la programación... 5 programadores, incluyéndome. En la parte filosófica, del mercadeo, son 3... y en lo que tiene que ver con la Comunicación Social... son 4 personas, incluyendo allí a mi socio. Aparte tenemos varias personas que se encarga de la Administración, que son 3 entre analistas, auxiliares y la Jefe del área.</p>	<p>En esta ocasión se sienta en la silla que está al frente de mí y escucha atentamente. Sus pies están derechos y sus brazos descansan en el antebrazo de la silla. Debo cambiar el grabador para que me fije las imágenes de él. Luego comienza a responder. Haciendo sus cuentas con los dedos de las manos.</p>	<p>Se sienta nuevamente en su silla y cruza las piernas, está ligeramente separado de la mesa. Tiene las manos cruzadas rodeando la rodilla derecha que es la pierna que quedo arriba al cruzarlas. Luego de hacerle la pregunta, suelta las manos y descruza las piernas. Coloca las piernas derechas apoyadas en el piso. Las manos en el espacio que quedo entre las piernas sin cruzarlas. Responde haciendo breves pausas.</p>	<p>Beer: Los productos de la organización y servicios son producidos en los niveles diferentes de agregación por su integrado primario de actividades y la cadena de valor de la organización en total pone en práctica su objetivo total. Generalmente dejamos de revelar (desdoblar) la estructura en el punto donde un pequeño equipo de la gente es responsable de una tarea de trabajo completa (una célula de la fabricación).</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 3. Triangulación Hermenéutica**

<b>Categoría</b>	<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>	<b>Observación Entrevista 1</b>	<b>Observación Entrevista 2</b>	<b>Postura Teórica</b>
Pregunta	¿Cuántas de estas personas están bajo su cargo?				
PYMES: Un mercado de oportunidades.	Todas, ya que soy el dueño de la empresa.	Los programadores son los que están bajo mi cargo.	Se mantiene tranquilo, no duda en responder.	Hace el inciso que ya lo había dicho y responde.	Beer: Los productos de la organización y servicios son producidos en los niveles diferentes de agregación por su integrado primario de actividades y la cadena de valor de la organización en total pone en práctica su objetivo total. Generalmente dejamos de revelar (desdoblarse) la estructura en el punto donde un pequeño equipo de la gente es responsable de una tarea de trabajo completa (una célula de la fabricación).
Pregunta	Ventajas. Se ha mencionado algunas ventajas que las PYMES tienen ante las empresas de mayor tamaño. Dentro de estas están las que les permiten adaptarse de mejor manera al cambiante entorno como sus mecanismos flexibles de decisión y los costos administrativos bajos. Valore los siguientes conceptos y comente el porqué de su valoración de los más relevantes para usted. a. Las PYMES tienen algunas ventajas sobre las empresas de mayor tamaño. b. Poseen una mejor capacidad de adaptarse al entorno. c. Tienen menores costos administrativos.				
PYMES: Un mercado de oportunidades.	Definitivamente me decanto por la última: "Tienen menores costos administrativos". Pero por eso prefiero una pequeña que facture mucho y tenga pocos gastos. Si crecemos en clientes, crecemos en la nómina, es decir, contratamos personal por un tiempo determinado, pero si entramos en recesión, nos quedamos con el personal fijo y entramos en austeridad que es justamente lo que estamos viviendo.	Te diría que poseemos una mejor capacidad para adaptarnos al entorno. Eso nos da, bueno, la capacidad de movernos, de variar los productos que hacemos y en cuanto a la dimensión del cliente que tenemos. Por ejemplo, hubo un tiempo en el que nos enfocamos en clientes muy grandes que te pagaban muy bien pero eran dos o tres proyectos al año... Luego nos dimos cuenta que haciendo proyectos más pequeños, pero con más volumen, pudimos ganar más dinero y también satisfacción por cuanto creamos más proyectos.	Se frota las manos suavemente y contesta.	Se acerca a la mesa y coloca los antebrazos en la mesa y contesta. Hace un breve y leve movimiento de vai y ven con su cuerpo.	
Pregunta	Desventajas en innovación y financieras. Por su carencia de recursos hacen poco uso de tecnología e innovación. Al contar con bajos fondos de inversión, provenientes de pocos socios, requieren tener acceso a fuentes de financiamiento pero por lo general no es así. A la escasez de recursos se suma el poco control sobre los temas financieros en general que hace que los recursos limitados no sean utilizados eficientemente. Valore los siguientes conceptos y comente el porqué de su valoración de los más relevantes para usted. a. Uso de tecnología e innovación b. Fuentes de financiamiento internas c. Fuentes de financiamiento externas d. Recursos suficientes e. Controles administrativos y financieros f. Uso eficiente y efectivo de recursos				
PYMES: Un mercado de oportunidades.	A veces tenemos problemas para financiar los proyectos interna y externamente pero la buena comunicación con los clientes y proveedores permite que podamos contar con los recursos que necesitamos para cumplir con cada compromiso.	Una de las desventajas más marcadas es el uso eficiente y efectivo de los recursos... Eh... no vamos a llegar al extremo que uno maneja la cosa como una bodega, pero sí hay ciertas formalidades que te saltas, en lo operativo... y eso puedo que ocurra un re-trabajo gracias a ese mismo descontrol.	Suelta las manos y cruza las piernas en forma de 4, eleva la cara y sigue conversando.	Se queda apoyado en la mesa pero se frota las manos y va contestando.	Maturana y Varela: son autopoieticos los sistemas que presentan una red de procesos u operaciones (que los definen como tales y lo hacen distinguibles de los demás sistemas), y que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. Aunque el sistema cambie estructuralmente, dicha red permanece invariante durante toda su existencia, manteniendo la identidad de este.
Pregunta	Desventajas administrativas. Algunas PYMES, por su escaso número de empleados, tienen mayor incidencia de personal con poca preparación profesional. En algunas de estas empresas, su administrador- propietario, en quien se centralizan las decisiones estratégicas, no tiene conocimientos apropiados sobre la industria y el mercado y tampoco cuenta con acceso a los servicios de especialistas. Ello provoca que haya una mala o nula planificación y pocas o ninguna toma de decisiones estratégicas. Además, los cortos periodos desde su inicio inciden en la poca experiencia en los negocios necesaria para solventar problemas empresariales comunes de operación y estratégicos. Valore los siguientes conceptos y comente el porqué de su valoración de los más relevantes para usted. a. Personal con poca preparación b. Centralización de decisiones estratégicas en una sola persona c. Poca conocimiento sobre la industria d. Poca conocimiento del mercado e. Acceso al servicio de especialistas limitado f. Poca o nula planificación g. Poca o ninguna toma de decisiones estratégicas H. Experiencia empresarial en general y en lo específico				
PYMES: Un mercado de oportunidades.	"Personal con poca preparación"... sí, definitivamente la mayoría de nuestros trabajadores han culminado un solo nivel de educación superior, es decir, aquí no tenemos a nadie con Postgrados, y tampoco vienen de otras agencias o sectores empresariales como ventas, mercadeo.	Eso es un retrato de nuestros inicios (Risas)... Okey... definitivamente tiene que estar vinculado en la toma de decisiones esa ventaja administrativa... porque sí, suele centralizarse las decisiones estratégicas que son las grandes las que uno dice "bueno, muchachos, nos vamos a tirar por este barranco"... esas grandes decisiones están basados no en una persona sino en dos.	Se mantiene con las piernas cruzadas en forma de 4 pero ajusta su cara para mantener su mirada. Sonríe un poco pero se mantiene serio y va conversando.	Le causa sorpresa y se coloca las manos en la cabeza, luego se rie. Baja los brazos y los apoya en la mesa. Pasa el momento y continúa su respuesta. A medida que responde se pone serio parece que algo lo incomoda y que desea expresarlo.	Simón: Toma de decisiones estratégicas

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 3. Triangulación Hermenéutica**

Categoría	Informante 1	Informante 2	Observación Entrevista 1	Observación Entrevista 2	Postura Teórica
Pregunta	Desventajas competitivas. Por su vulnerabilidad, las PYMES se ven afectadas negativamente ante regulaciones gubernamentales y cambios del mercado. Como no cuentan con una imagen corporativa (marcas, logos o nombres reconocidos, promoción y publicidad) encuentran grandes obstáculos para influenciar en su mercado meta. Aunado a esto, tienen poco acceso a la información e investigación del mercado, lo que les hace difícil conocer los gustos y preferencias de los clientes y combinar recursos y personal capacitado para satisfacer sus demandas. Su poder de negociación no se refuerza con alianzas para mejorar su capacidad competitiva y por ello tienen un bajo nivel de internacionalización. Valore los siguientes conceptos y comente el porqué de su valoración de los más relevantes para usted. a. Regulaciones gubernamentales b. Cambios del mercado c. Imagen corporativa d. Influencia en el mercado meta e. Acceso a la información del mercado f. Conocer gustos y preferencias de los clientes g. Combinar recursos y personal para satisfacer a los clientes h. Poder de negociación i. Alianzas j. Capacidad competitiva k. Internacionalización				
PYMES: Un mercado de oportunidades.	Yo no estoy muy de acuerdo con esas premisas o desventajas competitivas que comentas; al menos no para nuestra agencia de publicidad. Una perspectiva más global, entiendo que no todas las PYMES tienen capacidad de adaptación y al cambio. Pienso que justamente una ventaja de las PYMES es adaptarse rápido a las regulaciones gubernamentales y a los cambios del mercado, pero eso dependerá del talante, es decir, de la actitud de sus directivos Lamentablemente en Venezuela no existen grupos de presión o Lobbies que representen a las PYMES como en España, por ejemplo Existen diferentes instituciones gubernamentales y privadas, como las editoriales del sector, que emiten información sobre el mercado y nos nutrimos de ellos. En España esa información está al alcance de todos, aquí no.	Como desventaja es el punto de... (Hace una pausa)... el poder de negociación, sí el poder de negociación. Porque, aunque tengamos un portafolio amplio... eh... por un lado somos pequeños, lo cual es una limitante cuando quieres abordar clientes grandes... a ver... dame un minuto para pensar bien la respuesta... (Hace una pausa de unos pocos segundos)... Hay mucha gente que hace de competencia en el mercado, poco formada en el mercado... me refiero tanto a la competencia y al mismo cliente... que menos aprecia este trabajo, dándole un valor muy por debajo al verdadero. Eso sucede tanto con la competencia, que no tiene una formación profesional para hacer un trabajo de calidad, como también con los clientes que lamentablemente no conocen o no tienen un perfil de lo que es o debe ser un trabajo de calidad. Entonces vemos que no es fácil argumentarle a los clientes porque nuestro trabajo vale lo que cuesta Nosotros tenemos unos estándares de calidad que están muy por encima de esas mamarrachadas que hacen aquellos que "compiten", si es que se le puede llamar competencia, pues se llevan el grueso del mercado por lo rápido, por lo barato, por la ignorancia del cliente... eh... nos friega nuestro poder de negociación porque nosotros sabemos la envergadura de un proyecto, sabemos las implicaciones de hacer un proyecto multimedia y vemos que el cliente te dice que la competencia se lo puso a un tercio del precio de lo que se lo ofrecemos nosotros y... bueno... cuando ves lo que le ofrecen es terrible, y en algunas oportunidades esos clientes se han ido con la competencia y han tenido trabajos paupérrimos que han dejado satisfechos a los dueños de esas marcas... aunque sean unas mamarrachadas.	Mantiene la misma actitud	Se mantiene serio. Luego, comienza a soltarse y sonríe a medida que conversa.	Simón: Plantea que en las empresas la optimización puede requerir cambios radicales (innovaciones) que no se plantean en el satisfacen, siendo que replicar un resultado pasado exitoso es suficiente para que un gerente o directivo justifique haber tomado una buena decisión. Esta veta de análisis es riquísima, en especial para gestores de fondos de inversión y portafolios de activos.
Pregunta	¿Por qué considera que esta empresa es innovadora?				
La innovación tecnológica un concepto que lo engloba todo.	Entiendo que innovación es una palabra que engloba muchas cosas. La innovación va más allá de crear productos nuevos, metodología nueva. Investigamos mucho sobre qué hacen otros como nosotros en otras partes del mundo y evaluamos la posibilidad de adaptar lo que ha sido exitoso en otro lugar aquí en nuestra agencia. Una práctica relativamente innovadora que nos inspiró y que solemos aplicar con cierta regularidad es el "Home-Office". Los chicos suelen ser más creativos en horas de la noche y hasta la madrugada, por lo que son más productivos trabajando desde casa. Esto ha funcionado porque no olvidamos a estos trabajadores en sus casas, eso de ninguna manera. La comunicación es constante y fluida. Una cosa que hemos "mejorado" a esta técnica es que el trabajador alterna el "Home-Office" con venir a la agencia también. De esta forma, motivamos y supervisamos al trabajador. Es una forma flexible de trabajar pero donde se es más eficiente y productivo.	Porque estamos siempre atentos a la tendencia en cuanto al rubro en que nos desempeñamos, estamos pendientes qué ha sido lo último, lo mejor, sobre las últimas innovaciones del mercado. Siempre estamos al día. Nuestros productos son como trajes hechos a la medida, puede que le sirva a otro pero nunca le sentará tan bien como para quien se confeccionó ese traje. Es por eso que siempre que iniciamos un nuevo proyecto, lo iniciamos con la necesidad de ser auténticos y novedosos.	Se inclina hacia adelante quedando en un ángulo donde su levanta los pies y se apoya sobre los antebrazos, levanta la cara me mira y nos responde con una pregunta. Luego, se incorpora, coloca los pies apoyados en el piso y va respondiendo. Termina haciéndome una pregunta.	Va directo a la respuesta, se mantiene apoyando los brazos en la mesa.	Simón: Plantea que en las empresas la optimización puede requerir cambios radicales (innovaciones) que no se plantean en el satisfacen, siendo que replicar un resultado pasado exitoso es suficiente para que un gerente o directivo justifique haber tomado una buena decisión. Esta veta de análisis es riquísima, en especial para gestores de fondos de inversión y portafolios de activos.
Pregunta	¿Cómo mide el éxito de su empresa? Medidas financieras Calidad en la gestión Estabilidad a) Utilidades a) Eficiencia en el uso de los recursos a) Crecimiento en el número de empleados. b) Utilidades por empleado b) Variedad de productos y servicios b) Participación en el mercado c) Crecimiento en las ventas c) Reconocimientos c) Años en la industria d) Crecimiento en activos totales d) Clima organizacional d) Otros. Cuáles? e) Otros. Cuáles? Puede elegir solamente una para cada tipo y argumentarla.				

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 3. Triangulación Hermenéutica**

<b>Categoría</b>	<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>	<b>Observación Entrevista 1</b>	<b>Observación Entrevista 2</b>	<b>Postura Teórica</b>
La innovación tecnológica un concepto que lo engloba todo.	El éxito puede medirse desde varias perspectivas: si quieres hacerlo desde la perspectiva fría financiera, está bien. Es necesario hacerlo así ya que eso genera confianza en los bancos y clientes, definitivamente nos medimos por Utilidades. el éxito se mide con respecto al clima organizacional, al número de personas que tocan la puerta de la agencia para solicitar trabajar con nosotros y gratis, con cada llamada de profesores y universidades que solicitan que demos ponencias y seamos profesores en ellas. Saber que inspiramos a la gente a seguir nuestro estilo de trabajo.	Crecimiento en las Ventas, definitivamente! Por su puesto, el nivel de lo que son las utilidades... El clima organizacional, también es importante.... Eh... también nos satisface los años que llevamos en el mercado.	Vuelve a cruzar las piernas en forma de 4 y los brazos reposan en los antebrazos.	Es breve pero concreto, no creo conveniente ahondar con más preguntas.	Simón: Plantea que en las empresas la optimización puede requerir cambios radicales (innovaciones) que no se plantean en el satisfacen, siendo que replicar un resultado pasado exitoso es suficiente para que un gerente o directivo justifique haber tomado una buena decisión. Esta veta de análisis es riquísima, en especial para gestores de fondos de inversión y portafolios de activos.
Pregunta	¿Cuáles son las herramientas tecnológicas que poseen?				
La innovación tecnológica un concepto que lo engloba todo.	Somos tech lovers! También el "Know How", aunque no lo tengamos normado o en libros de procedimiento, pero es nuestra forma de hacer las cosas, la forma en que trabajamos con nuestro personal, el manejo de nuestros recursos, el manejo de nuestros clientes y proveedores... todo esto es como una huella dactilar que a simple vista parece común, pero, cuando la detallas bien, te das cuenta de que es única.	Bueno... además de las computadoras, celulares, etc. también las dinámicas de trabajo que aplicamos para compartir conocimiento, nos reunimos eventualmente para mejorar los procesos que hemos venido usando.	Comienza a contar con los dedos la cantidad de equipos y tecnología que poseen. Los deja tranquilos y comienza a conversar.	Juega con su barba con la mano derecha y contesta. Es breve en su respuesta pero muy precisa.	Beer: No es fácil de entender por sus características cibernéticas y de recursividad. La implementación también es compleja porque se requiere un alto conocimiento del proceso que se quiere modelar.
Pregunta	¿Quiénes utilizan las herramientas tecnológicas en la organización?				
La innovación tecnológica un concepto que lo engloba todo.	La tecnología está para todo aquel que requiera hacer su trabajo mejor.	Todos! Todos tienen acceso a la tecnología. La tangible y la intangible.	Sigue en la misma posición.	Sigue en la misma posición. Su respuesta sigue siendo breve.	Beer: la cibernética estudia los flujos de información que rodean un sistema, y la forma en que esta información es usada por el sistema como un valor que le permite controlarse a sí mismo: ocurre tanto para sistemas animados como inanimados indistintamente. La cibernética es una ciencia interdisciplinaria, estando tan ligada a la física como al estudio del cerebro como al estudio de los computadores, y teniendo también mucho que ver con los lenguajes formales de la ciencia, proporcionando herramientas con las que describir de manera objetiva el comportamiento de todos estos sistemas.
Pregunta	Dentro de su empresa, ¿existe alguien que se encargue de explicarle al personal cómo se usa esta tecnología?				
La innovación tecnológica un concepto que lo engloba todo.	Cuando diseñé el perfil de la secretaria quería a alguien que supiera o fuera un usuario avanzado del Paquete de Office, sobre todo de Excel, que fuera TSU, etc. Pero cuando tocó definir el sueldo, me di cuenta que tenía que bajar el perfil y quedarme con alguien cuyos conocimientos fueran básicos o muy básicos y que fuera por lo menos Bachiller. La realidad ahora es que yo le pido a la secretaria que me ayude a llevar un poco la contabilidad, hacer los registros de las facturas y los gastos para así adelantar el trabajo que debe hacer la Contadora. Lo cierto con la secretaria es que le cuesta usar el Excel. Todos nos ponemos por ratos a explicarle cómo usar el Excel y sus fórmulas... Pero no es nada fácil Pero siempre más a solicitar a nuestros trabajadores que sean autodidactas y que se adapten al cambio. Si no se adaptan, pues... ya se saben que hay mucha gente que quiere ese puesto de trabajo. Eso es suficiente motivación	Básicamente quien consigue la tecnología, como por ejemplo de la herramienta del Producteev, pues hay alguien que primero se lanza a la exploración y luego le explica a los demás, lo que permite hacer más corto la curva del aprendizaje. Es generalmente el que consiga el recurso, lo propone y lo explica; esto genera un ambiente de cooperación porque todos quieren demostrar que también pueden aportar conocimientos o metodologías a nuestros procesos de trabajo y eso es muy chévere.	Sigue en la misma posición. Enfatiza el punto de ser autodidactas.	Nos muestra el celular y va contestando. Esto para ejemplificar la herramienta del Producteev.	Herzberg: factor de motivación / Maturana-Valera: La célula se autoconstruye.
Pregunta	¿Han realizado inversiones en tecnologías recientemente? Nos puede comentar sobre esto.				
La innovación tecnológica un concepto que lo engloba todo.	Constantemente tenemos que comprar actualizaciones para los paquetes de diseño, el paquete de actualización de Windows y alguno que otro paquete de "plugins" o efectos para los paquetes de diseño, etc. Sé que hay la posibilidad de descargarlos de internet de forma gratuita o pirata, pero la experiencia nos dice que hay que invertir en la licencia original porque los beneficios son mucho mayores.	Este año no (Risas) ni creo que podamos hacer nada este año... Lo más reciente fue cuando compramos las computadoras	Sigue en la misma posición. Juega con los dedos dándole al borde de la silla.	Se ríe tímidamente y nos responde.	Beer: la cibernética estudia los flujos de información que rodean un sistema, y la forma en que esta información es usada por el sistema como un valor que le permite controlarse a sí mismo

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 3. Triangulación Hermenéutica**

Categoría	Informante 1	Informante 2	Observación Entrevista 1	Observación Entrevista 2	Postura Teórica
Pregunta	¿Cómo se siente dentro del mercado, a nivel de innovación tecnológica?				
La innovación tecnológica un concepto que lo engloba todo.	Pudríamos tener más aparatos, más equipos tecnológicos, pero seguramente no se va a traducir en más dinero en la facturación. Lo que hacemos, lo hacemos con lo que tenemos y si no tenemos el equipo o el talento, lo subcontratamos. Nuestro objetivo, nuestra misión es pensar, para crear ideas, desarrollarlas y ganar dinero con eso.	A nivel de tecnología estamos bien. Para lo que hacemos, estamos bien. No tenemos nada que envidiarle a ninguna empresa que haga el mismo trabajo que nosotros hacemos. Tenemos lo justo y necesario para trabajar.	Se rasca un poco la cabeza, cerca de la nuca. Baja la mano, la apoya en el antebrazo de la silla y responde.	Nos indica con la cabeza que sí están bien, mientras va conversando. Hay un ligero movimiento con la boca, aprieta los labios.	Beer: la cibernética estudia los flujos de información que rodean un sistema, y la forma en que esta información es usada por el sistema como un valor que le permite controlarse a sí mismo Maslow-Herzberg: Motivación
Pregunta	¿Qué sabe su personal sobre innovación tecnológica?				
La innovación tecnológica un concepto que lo engloba todo.	Tal vez no sean conscientes de que lo que les hace su vida más sencilla o fácil es básicamente las innovaciones en tecnología. Mucho de lo que el ser humano hace es por moda. Por lo que insisto en el punto de que la gente gasta en tecnología, pero solo por estar a la moda. Nosotros los directivos les enseñamos a nuestro personal sobre cada aplicación novedosa y útil que sale para sus teléfonos: Facebook, Twitter, YouTube, Grabación de Audio y Video, Pinterest, son las básicas a tener y usar en sus teléfonos pero también están las aplicaciones de correo electrónico, los planificadores de tareas, desarrolladores webs, monitoreo de páginas webs, con el GPS el google maps es súper usado por nosotros, y seguramente los chicos usarán la aplicación de LinkedIn para buscar y postularse a empleos (Risas). Y así es, es vital para nosotros estar al día sobre cuáles son las últimas tendencias en innovación, no solo en tecnología sino también en otras áreas de la vida. Es una constante para nosotros compartir estos conocimientos con nuestro equipo de trabajo y clientes. Si no estamos todos al día, estamos condenados a desaparecer como empresa.	La tecnología para ellos...Ahhh. Conocen lo básico, lo que vamos aprendiendo para ejecutar el trabajo que nos toca hacer. Son chicos que se inspiran y lo que no saben, piden ayuda a un amigo como Google. (Risas). Ese sabe de todo un poco, lo que hay es que enfocarlo.	Apoya el brazo derecho en el escritorio que se encuentra a su lado, baja las piernas y guarda silencio. Se arque un poco hacia la derecha. Se incorpora y nos explica.	Baja la mirada y comienza a responder. En medio de la conversación se ríe tímidamente.	Maturana: La célula y su relación con el conjunto Beer: Revisar el proceso y controlar los puntos débiles Maslow-Herzberg: Motivación Nonaka: Trasmisión del conocimiento Simón: Toma de decisiones estratégicas
Pregunta	¿Cómo se capacita al personal de la organización en base a las nuevas tecnologías?				
La innovación tecnológica un concepto que lo engloba todo.	Nosotros promovemos que nuestro personal se auto-capacite, que se ponga al día para usar las nuevas herramientas tecnológicas. las nuevas tecnologías deben tener como características elementales la sencillez y la facilidad para los usuarios promedio, si no, pues, están destinadas a fracasar. La auto capacitación es la ley en esta agencia de publicidad. Tecnológico o de una Universidad. Estas instituciones educativas no solo enseñan teoría sino también metodologías de estudio y formación, te enseñan a ser curioso y a buscar el conocimiento donde esté.	En una cayapa de conocimiento. (Risas) como te comenté, en ocasiones nos reunimos y hablamos de lo que hemos visto y aprendido.	Se mantiene en su posición. Sigue haciendo énfasis en la auto capacitación.	Se ríe desde el comienzo y tiene una actitud muy positiva.	Beer: Revisar el proceso y controlar los puntos débiles Maslow-Herzberg: Motivación
Pregunta	¿Usted y su personal se sienten satisfechos con el ambiente tecnológico que hay en su empresa? (explique por qué?)				
La innovación tecnológica un concepto que lo engloba todo.	Estoy muy satisfecho con el ambiente tecnológico que hay en la empresa y estoy seguro de que mis empleados también lo están. Muestra de ello es que siempre hay una fila de chicos que, por referencias de otros que estuvieron aquí trabajando con nosotros, también desean trabajar aquí. Yo estuviera feliz de aceptarlos a todos pero esta es una pequeña empresa de publicidad.	Yo creo que sí. Pudríamos tener más herramientas, pero nos sentimos bien con lo que tenemos. Además... también se lo debemos a nuestro personal. A la actitud que tienen, a la buena vibra	La cabeza nos da un gesto de aprobación para continuar su respuesta. Se ríe mientras conversa.	Sube la mano cerca de la boca y se acaricia la barba, luego responde.	Maslow-Beer-Herzberg-Nonaka: Afirman que el ambiente y el conocimiento hacen que las personas se sientan más seguras.
Pregunta	¿Cómo afecta el tipo de empleados que hay en su empresa a la innovación. (relación entre el capital humano-proceso de innovación tecnológica y capital humano-resultados de la innovación tecnológica)				
Relación entre capital intelectual e innovación tecnológica	La innovación es una actividad intrínseca del ser humano y que está asociada a su vez a una serie de cualidades que hacen más o menos sencilla su ejecución. Esas cualidades vienen siendo, por mencionar algunas, la curiosidad, de mente abierta, amplio sentido del humor, sociabilidad, empatía, capacidad analítica, adaptabilidad, mucho pensamiento lateral, paciencia, asumir riesgos, una pizca de locura, y por último un poquito de actitud crítica. Todas estas cualidades deben estar en proporción equilibrada en nuestros empleados. Aquel que tiene desbalanceada la receta, como por ejemplo exceso de actitud crítica, se convierte en un agente de bloqueo y por tanto en un trabajador que rígido y poco efectivo para los procesos en grupo e individuales dentro de la empresa. En fin, espero que el ejemplo haya ayudado a demostrar cómo el personal tiene relación directa con la innovación.	si son empleado cerrados, como en alguna oportunidad tuvimos esa experiencia... mira... es terrible, es tortuoso, y también hemos tenido gente súper proactiva que está todo el día llevándote al trote mostrándote cosas que hicieron o que aprendieron y... bueno... tienes que canalizarlos y les dices "oye... Excelente el aporte, entonces échale pichón con lo que has aprendido con el proyecto que estas llevando a cabo" y lo sueltas... porque si no, te arrastran!	Manifiesta su aprobación a la pregunta y hace gestos con la mano.	Habla tímidamente y se ríe en medio de su respuesta.	Maturana: Todo forma parte de todo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 3. Triangulación Hermenéutica**

Categoría	Informante 1	Informante 2	Observación Entrevista 1	Observación Entrevista 2	Postura Teórica
Pregunta	Cómo inciden el perfil de competencias, la capacidad y agilidad intelectual, la actitud y valores, y la capacidad de liderazgo, de los empleados al proceso y resultados de la innovación tecnológica.				
Relación entre capital intelectual e innovación tecnológica	<p>Todos los seres humanos nacemos con la capacidad de ser innovadores, creativos, todos los seres humanos tienen la misma oportunidad de ser exitosos materialmente hablando... solo que dependerá de sus actitudes, valores, capacidades mentales, intelectuales, académicas, sociales... y sobre todo del nivel de consciencia que se tengan sobre las virtudes y debilidades para entonces sacarles el mayor partido a las virtudes y fortalecer aquellas debilidades. Todos tienen igualdad de oportunidades, sí. Pero algunos requerirán más tiempo, más voluntad y más motivación que a otros. Hay también quienes tienen cualidades innatas para el liderazgo, otros son muy buenos para seguir instrucciones y ejecutar tareas. De nosotros depende determinar quiénes tienen cualidades específicas para los puestos que requerimos. Lograr un buen perfil del cargo y de sus competencias es vital para que cada persona trabaje con pasión y armonía junto a los demás. Cuando definimos el perfil de cargos tenemos en cuenta todas esas cualidades y virtudes que deben estar innatas en los candidatos. Procuramos hacer las entrevistas con cierta originalidad... Esa informalidad ayuda a conocer realmente a las personas. Los test de actitud en las entrevistas ya no funcionan. Es más enriquecedor evaluar a alguien así, que en una entrevista con un escritorio de por medio. Vaya, tal vez esta sea una novedosa forma de reclutamiento. Al menos yo no conozco a nadie que lo haga así como lo hacemos aquí. Sería interesante saber si podemos patentar este sistema.</p>	<p>Si de verdad están abiertos al cambio, a las nuevas experiencias, abiertos a aprender cosas nuevas todos los días... porque esa es una de las máximas en esta empresa: todos los días emprendemos algo nuevo. Todos tienen que incidir de forma positiva en el proceso de innovación. Hay gente que le gusta aprender y compartir lo que aprende y esos son los que son bienvenidos en esta empresa. Además que se crea un ambiente de... cómo te diría... Freaks, sí: personajes que les gusta este ambiente amable, amistoso de colegas que tienen tanto en común, que hablan un mismo idioma y que les gusta lo que hacen y todo eso redunda en una capacidad de innovación, de creatividad, de buen rollo.</p>	<p>Hace una larga pausa mientras sus ojos miran el espacio. Mantiene levantada la cabeza. Luego, la baja y comienza a responder, parece haber hecho una meditación sobre esto.</p>	<p>Comienza con una sonrisa en su rostro y acomodándose los lentes nos comentan su respuesta.</p>	<p>Herzberg: La propuesta de Herzberg para la motivación radica en lo que él denominó "enriquecimiento de tareas". El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo.</p>
Pregunta	Comente la incidencia que en su empresa tiene la existencia de redes de cooperación con distintos agentes o grupos de interés sobre el proceso de innovación tecnológica y sus resultados. Es decir, hasta qué punto la existencia de estas relaciones facilitan alguna de las etapas del proceso de innovación y los resultados generados por el mismo.				
Relación entre capital intelectual e innovación tecnológica	<p>Yo tengo la convicción de que toda oportunidad de relacionarnos con grupos sociales, mercantiles, religiosos, filosóficos, etc. es una mina de oro para nosotros ya que en cualquiera de estas relaciones se promueve la generación de ideas, de conocimiento y por lo tanto de sabiduría. Sería una lástima que no valorásemos el tiempo que dedicamos a nuestras relaciones con los demás. Empatizar con cada una de las personas, grupos sociales, instituciones es la clave para innovar. Comprender y ser consciente de qué siente, piensa, hace, sufre, padece, apasiona, preocupa, necesita nuestro prójimo es el mayor recurso para innovar.</p>	<p>Realmente, tenemos pocas relaciones de apoyo con otras instituciones, tal como conversamos anteriormente, las que tenemos nos ayudan básicamente para captar clientes fuera de estas fronteras, esto lo hemos vivido y ha sido una experiencia muy buena. Innovamos fuera de nuestro país mostrando como somos aquí y eso ha gustado. Hicimos varios desarrollos inspirados en nuestras tradiciones y en poco tiempo se han convertido en una sensación. Estos fueron apoyados por el desarrollo de las redes de información y comunicación, todo desde Venezuela.</p>	<p>Habla con firmeza sobre el punto. Su voz ha cambiado haciéndose más fuerte pero pausada.</p>	<p>Se frota las manos, mientras responde y hace gestos de negación con la cabeza. Hace una pausa y completa su respuesta.</p>	<p>Beer: Describe teorías en donde se maneja el concepto de control y adaptabilidad en entornos cambiantes, es decir, viable.</p>
Pregunta	Papel de los otros recursos existentes en la empresa (estructura, valores, imagen corporativa, sistemas de información, instalaciones, etc.) en el proceso de innovación y en sus resultados.				
Relación entre capital intelectual e innovación tecnológica	<p>En líneas generales te puedo decir que todo el ambiente, la atmósfera de trabajo repercute en el proceso de innovación. Se ha dado cuenta que todo esto optimiza el desempeño de su personal y todos los que allí trabajan procuran a toda costa cumplir con sus objetivos e ir más allá para mantener tan evidentes puesto de trabajo. Nosotros en la Agencia, lamentablemente no contamos con tantos recursos como Google Inc. para atender la felicidad de nuestros empleados tan plenamente, pero hacemos lo que está a nuestro alcance para crear un ambiente panas y amigos, donde la agencia es un club de nos la pasamos bien y producimos ideas.</p>	<p>Bueno... cada uno tiene su puesto y sus áreas de trabajo. Los de diseño no se meten con los de programación, y los de administración tampoco no se meten en otras áreas... pero al mismo tiempo funciona como un engranaje, con ventanas amplias y transparentes para ver qué está haciendo cada quien en función de ser un organismo bien conjugado. En la medida de que cada quien conozca cuál es su incidencia en la organización, en esa misma medida todos pueden visualizar o tener como meta la innovación para la empresa y para, por supuesto, para ellos como individuos, como personas.</p>	<p>Hace gestos de cansancio, moviendo rápidamente la cabeza de un lado al otro. Escucha atentamente. Luego, se queda tranquilo y comienza a responder.</p>	<p>Se mantiene callado escuchando, mientras su mano esta sobre su boca. Luego, baja la mano y comienza a estructurar su respuesta con varias pausas.</p>	<p>Simón: Se deben tomar decisiones sobre el personal que se tiene y haciendo evaluaciones de su desempeño.</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

**CAPÍTULO IV**  
**EL CAPITAL INTELECTUAL Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA...**  
**UN RETO INTERESANTE**

*“La noción que a través de los sentidos  
adquirimos de las cosas exteriores, aunque no  
sea tan cierta como nuestro conocimiento  
intuitivo, merece el nombre de conocimiento.”*

*John Locke*

**Pertinencia.**

Este trabajo está adscrito a la línea de investigación “Sistematización de información para la toma de decisiones”, ya que a diario se demuestra que en la transición al mundo empresarial el factor primordial es el conocimiento, lo que puede actuar como una herramienta orientada a satisfacer las demandas de información que la gerencia de la empresa requiere al momento de adoptar decisiones. Este preámbulo se extrae del capítulo I, donde se explica a qué línea se encuentra adscrita esta investigación. En este capítulo adicionaremos la pertinencia de esta investigación y su aporte a las Ciencias Contables.

Comencemos por recordar que para las Ciencias Contables un egresado de este programa debe estar en capacidad de desarrollar un pensamiento analítico y crítico que le permita comprender las bases conceptuales, teóricas, metodológicas y técnicas que desde la Contabilidad orientan las actividades de planificación, gestión, dirección y evaluación de los recursos, de manejo eficiente de los sistemas de información contable, del desarrollo de procesos de control organizacional (auditorías, revisoría fiscal y control interno), de los procesos de armonización contable y del desarrollo investigativo en un contexto global. Para ello, es fundamental que esta persona

estudie detenidamente las mejores prácticas que se tienen para un sistema de una organización, esto lo llevará a un manejo eficiente y eficaz de los procesos de toma de decisiones y a agregar valor, aportando nuevas ideas y enfoques adecuados para cada organización.

Con ello, se quiere expresar que existen bases sobre los "deber ser" pero dependerá de la organización y de su gente, el adecuar este "deber ser". Los sistemas de información no son una camisa de fuerza a la cual cada organización tiene que someterse; todo lo contrario, deben ser entendidas como propuestas para mejorar. Con cada sistema vemos cómo su gente hace la diferencia, y para esto existen un sin número de ejemplos de cómo, valorando su capital intelectual y adicionando tecnología, estas compañías han logrado innovar y romper esquemas. De eso se trata esta investigación, de mostrar cómo existen factores que engrandecen a pequeñas compañías y de darle valor a sus ideas, experiencias y destrezas; de aprender de cada agente con los que actúan para colocar todo esto a su favor y crear nuevos productos, procesos, utilizando las herramientas que el medio les ofrece, lo que se define como: innovación.

Nuestra profesión se encarga de mantener al mundo dentro de un perfecto control en cuanto a lo económico y financiero, es cada vez más patente la tendencia de desarrollar nuevas líneas de pensamiento frente a los hechos del acontecer diario, lo que ha sido uno de los fundamentos más claros y fuertes de la contabilidad como profesión. Se deben incorporar todos los factores para que se cree una verdadera ciencia que traspase las limitantes del pensamiento actual sobre la Contaduría, donde se establecen permanente reglas y un ambiente basado en procedimientos controlado por políticas y normas, es así pues como el profesional de hoy, debe avanzar hacia la nueva búsqueda de horizontes donde se dejen de lado los fundamentos teóricos que limiten la capacidad de abstracción de los nuevos contadores para romper los paradigmas y axiomas impuestos hasta hoy. Exponiendo los beneficios de involucrar

el sentir con el hacer para crear y formar espirales de conocimientos necesarios para enfrentarse a los nuevos retos cada vez más exigentes, con el propósito de mantenerse posicionadas en el mercado ante el ambiente tan competitivo y cambiante.

### **Interpretación del capital intelectual, Pymes e Innovación tecnológica.**

Este capítulo tiene como propósito interpretar los casos estudiados y apuntar ideas sobre la interrelación del capital humano de los empresarios entrevistados a la luz de las teorías discutidas en el capítulo II que vinculan estas variables con el éxito de las empresas y adicionalmente se trata de dilucidar sus efectos sobre la innovación tecnológica.

Para ello, se han realizado entrevistas que evalúan los aspectos presentados en las teorías de la siguiente manera:

1. Capital Intelectual:
  - Capital Humano:
    - a. Perfil del emprendedor.
    - b. Breves Inicios.
    - c. Conocimientos y cómo compartirlos.
    - d. Perfil del empleado.
    - e. Retroalimentación- Drenaje.
    - f. Formación del capital humano.
    - g. Satisfacción con las metas.
  - Capital Relacional
    - a. Balance vida familiar y trabajo.
    - b. Networking.
    - c. Información para lograr: captación de clientes, competencia con otras firmas,

- etc.
- d. Relaciones a largo plazo con los clientes.
- Capital Organizacional
  - a. Recursos existentes en la organización.
- 2. Pymes:
  - a. Estructura de una Pyme.
  - b. Perfil de una Pyme.
  - c. Ventajas.
  - d. Desventajas Innovación-Financieros.
  - e. Desventajas Administrativas.
  - f. Desventajas Competitivas.
- 3. Innovación Tecnológica:
  - a. Factor de éxito.
  - b. Herramientas tecnológicas.
  - c. Uso de las herramientas tecnológicas.
  - d. Inversiones en nuevas tecnologías.
  - e. Capacitación para las nuevas tecnologías.
  - f. Ambiente tecnológico.
- 4. Relación del Capital Intelectual e Innovación Tecnológica:
  - a. Empleados y la innovación.
  - b. Perfil de competencias y los procesos de innovación.
  - c. Redes de cooperación e innovación.
  - d. Otros recursos y la innovación.

## ***El Capital intelectual, espirales de conocimiento para una sociedad mejor.***

### ***Interpretación del Capital Intelectual.***

Para conseguir indagar sobre la situación del capital intelectual en las empresas Pymes del sector de la publicidad de la ciudad de Maracay, específicamente en la Parroquia Madre María de San José del Estado Aragua, que se presenta como el propósito número 1, hay que comenzar por analizar como es el perfil de las Gerencias que encabezan cada una de estas empresas, hasta llegar a conocer el colectivo que integra cada organización. Comenzare analizando el Capital Humano.

### ***Interpretación del Capital Humano.***

Según la web [economia48.com](http://economia48.com), se denomina capital humano al valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia.

Son múltiples los factores que inciden en la productividad de los individuos y que explican, por tanto, sus diferencias de rentas o salario; unos congénitos, como la fuerza física, la inteligencia, la habilidad, la tenacidad, etcétera, y otros adquiridos con el esfuerzo personal o la influencia del medio ambiente, como la formación, la sanidad, la familia, etcétera; está, en tercer lugar, la mejor o peor suerte que uno pueda tener en la vida, un factor que en ningún caso debe ser menospreciado.

Las siguientes tres (03) preguntas analizan el capital humano de las Gerencias que integran estas compañías. Se comenzó con preguntas básicas y motivos de creación de las empresas estudiadas buscando entender las razones que motivaron a estos emprendedores, haciendo referencia a las teorías presentadas en el capítulo II, en

especial a las teorías de Maslow sobre las Necesidades y a la teoría de Herzberg sobre la Motivación e Higiene.

Pregunta 1.

Título que posee:

- Bachiller
- Técnico Superior
- Licenciado
- Especialista, Magister
- Otro, especifique: \_\_\_\_\_

El entrevistado número 1 señala: ..."Soy universitario, Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas graduado en la Universidad Antonio de Nebrija en España"...

El entrevistado número 2 señala: ..." Soy Ingeniero Eléctrico y tengo un título... es un Doctorado de Ingeniería en Sistemas de Comunicación e Información"...

Se puede observar que los dos informantes clave son formados en áreas diferentes, uno en el área de comunicación y el otro informante también está formado en el área de la comunicación pero desde el área de la Ingeniería. Lo que indica que la Gerencia tiene una formación profesional universitaria de un nivel y hasta de un segundo nivel de formación.

Esto basado en la teoría de Maslow, se puede interpretar viendo que cada persona siempre buscar la auto-realización de manera espontánea, lo que hace que conquiste niveles para seguir escalando hasta sentirse totalmente satisfecho. Maslow, denomina a este nivel como ego o estima e indica que se busca reconocimiento no solo personal sino colectivo. Esto lo vemos en nuestros informantes claves por la actitud que expresaban cada uno al momento de responder la pregunta formulada.

Uno con su sonrisa pícaro y el otro al subir el tono de voz para decir que tiene un doctorado, esto deja ver el orgullo que sienten por su profesión y los logros que han obtenido.

## Pregunta 2.

Años de experiencia laboral:

- 1 a 7 años
- 8 a 14 años
- 15 a 20 años
- 21 años o más

Cuando se les realiza la pregunta se les aclara que se quiere conocer cuántos años tienen de experiencia a nivel general y cuanta experiencia tienen (expresada en años) en el mundo de la publicidad. Obteniendo las siguientes respuestas:

<b>Tipo de experiencia</b>	<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
En General	18 años	16 años
Sólo en el mundo de la publicidad	10 años	16 años

Ambos informantes poseen más de una década de trayectoria en el mundo publicitario, prometiendo una entrevista enriquecida, ya que conocen perfectamente el mercado donde se desenvuelven. El informante 1, puede presentar una experiencia más nutrida, por su paso en varios sectores industriales, lo que hace que su punto de vista sea una mezcla de sus aprendizajes. El informante 2, ha profundizado en este medio continuamente, su aporte podrá ser basado en los estudios realizados, puede mostrar la aplicación de una teoría en la realidad.

La observación me indica que el informante número 1, responde sin mayores gestos; mientras que el informante número 2 baja las manos y las coloca sobre sus piernas una encima de la otra mano con las palmas hacia arriba, lo que indica

claramente una actitud de tranquilidad y receptividad, lo que me muestra que no tiene mayores problemas para responder la pregunta realizada.

Si seguimos analizando con la teoría de Maslow, la realización en los informantes se demuestra cuando cada uno consigue permanecer estable en el medio publicitario por más de una década. Sentir que pertenecen al medio y que este los acepta.

Pregunta 3.

¿Cuándo iniciaste este negocio, lo hiciste porque tenía una necesidad económica familiar o porque conscientemente deseaba aprovechar una oportunidad del mercado?

Los informantes clave señalan lo siguiente:

El informante 1. Se remonta a su niñez, comentando lo siguiente:

... "El profesor se propuso a enseñarnos a leer en público, a escribir de forma creativa y a muchas cosas más que no tenían nada que ver con las aburridas clases de Matemáticas, Biología, etc."...

... "Fue una experiencia maravillosa"...

... "El anuncio publicitario lo idee yo y lo grabé yo"...

... "A partir de allí, empezó mi fascinación por las empresas, sus productos, sus marcas y, por supuesto, su promoción. Luego busqué formarme en esto que tanto quería"...

... "La universidad y toda la experiencia dentro y fuera de ella fue altamente

enriquecedora. En España la comunicación, la publicidad, la imagen, el estilo, la estética, el arte, las relaciones humanas, la moda todo es de mucha importancia para el desarrollo económico y social de la nación... o reino"...

..."Ser creativos, innovadores, artistas, comunicadores son de las cualidades que más se valoran en la sociedad española y europea. Allá, ser mediocres no es una opción. La sociedad premia la iniciativa, la creatividad y la innovación, la originalidad y todo aquello que genere bienestar para el mundo, que beneficie al colectivo"...

..."Eso que vi y aprendí allá, es lo que quisiera emular aquí"...

El informante 2 responde:

..."Queríamos aprovechar una oportunidad de mercado, porque había muy poca gente especializada en el rubro que nosotros comenzamos a atacar... Desarrollo de Aplicaciones interactivas como presentaciones para grandes empresas"...

Como se ve hay una satisfacción en una edad temprana que trasciende a la edad adulta haciendo que el informante persiga aquello que le causo tal **satisfacción** para convertirlo en su estilo de vida en el informante 1. Mientras que el informante 2, manifiesta que es una oportunidad para realizar un negocio.

El otro punto que es importante mencionar es que hubo un **cambio de paradigma**, cuando el profesor de la infancia, cambia la manera de enseñar y busca hacerlo de una manera dinámica y placentera. Vemos, en el relato de esta entrevista que este informante, no se conforma con hacer las cosas de la manera tradicional sino que lo apasionan las situaciones nuevas e inspiradoras, tal es el caso de cuando comienza a estudiar en los Tecnológicos y no consigue que lo inspire lo suficiente para satisfacer

su necesidad de conocimiento. Por ello, el cambio de cultura le ayuda a motivarse para lograr la meta.

Evaluando estas respuestas en la teoría de Maslow, indica que cubiertas las necesidades básicas, comienza las necesidades de seguridad y protección y las necesidades sociales a manifestarse en los individuos. Por lo que la necesidad de ambos es tener una seguridad social, ya sea a través de sus ideales o por un trabajo realizado.

Ahora según la teoría de Herzberg de la Motivación e Higiene, los factores intrínsecos son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El efecto duradero es algo que Herzberg trato de cuantificar pero a medida que se realizaron los estudios no logro estimar un lapso determinado y como vemos esto es algo que difiere según los factores que afecten al individuo. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

Ambos, persiguen una satisfacción bien sea material o de sueños con respecto a iniciar este negocio.

Según la observación, su mirada estuvo enfocada hacia la izquierda, lo cual sugiere que está recordando, o recuperando los 'hechos'. Luego, se relaja en su silla y comienza a conversar. En el otro caso, hubo un breve silencio, comienza era el de... hace una pausa mira sus manos y expresa...

El informante 1, estuvo recordando cada parte de su historia y se sentía satisfecho al expresar como comenzó el negocio. El informante 2, demuestra que no estaba del

todo enfocado en la conversación que se tenía. Lo importante es analizar que siempre se tiene influencia de los medios internos y externos para lograr motivación y satisfacción.

Las siguientes dos (02) preguntas se va a analizar el conocimiento que se tiene en la organización, desde la Gerencia hacia sus empleados y viceversa, con esto se pretende comprender un factor que es muy importante para el capital intelectual como es el conocimiento y las fuentes que lo contienen y de cómo se hace esta transmisión de conocimiento hacia otras áreas, tal como lo explica la teoría de Nonaka -Takeuchi sobre la Creación del Conocimiento. También vemos involucradas teorías como la Teoría de las Necesidades de Maslow, Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg y la Teoría de Autoconstrucción de Maturana-Valera.

Pregunta 4:

¿Cómo aplicas en las funciones propias de tu cargo los conocimientos adquiridos en los estudios? Entendiendo como estudios, todo conocimiento que usted ha adquirido en la universidad, en cursos, talleres, libros, etc.

Las respuestas obtenidas de nuestros informantes fueron las siguientes:

Informante 1	Informante 2
<p>... "Soy Director Creativo" ...            ... "Soy de los que piensa en la idea, el concepto" ...            ... "Entonces dentro de mis funciones... Para esto no existe una universidad... Desde el momento en el que naces, todas las experiencias de vida que logres interiorizar, recordar y que puedas traerlas a tu mundo actual forman parte de tu conocimiento y tu sabiduría y que por ende puedes utilizarlo para generar ideas innovadoras, conceptos creativos... es decir... crear ideas que vendan las ideas de otros, que vendan los productos que otros producen, sus marcas, sus servicios. Ahora bien, te acabo de mencionar el cargo que me gusta desempeñar" ...</p>	<p>... "Es... importante... (Hace una ligera pausa)... no dejar nunca actualizarse porque... cambian hasta los lenguajes de programación, cambia la estética, cambian las tendencias... a nivel visual como a nivel técnico, de programación, de lo que puedes hacer con las aplicaciones que haces... Eh..." ...</p>

<p>... "El otro que tengo, el más aburrido y menos chic es ser Gerente de la Agencia... Para ese cargo no estudié sino que aplico conocimientos generales de la vida y me apoyo en personas amigas que tienen conocimientos de contabilidad, administración, recursos humanos.... y legales... muy importantes los amigos abogados en estos días donde las leyes parecen favorecer a los que no trabajan"...</p>	<p>... "Mmmnnn... Es importantísimo estar siempre documentándose y bueno... yo llevo experiencia desde cursos sólo hasta lo que he aprendido en la Universidad y todo eso trato de aplicarlo en la empresa"...</p>
--	--

Nonaka - Takeuchi afirman que para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, es preciso entender la naturaleza del conocimiento. Por ello la importancia de esta pregunta, por qué ayuda a entender la base de los conocimientos que tienen cada uno de los informantes y presenta que independientemente de la formación que tienen cada uno de los informantes, se sienten identificados con el medio en el que se desenvuelven y procuran adecuar sus experiencias para mantenerse. Esta es la dimensión epistemológica que proponen los autores y dentro de esta dimensión se plantea el conocimiento tácito: este es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.

La creación del conocimiento es un proceso cíclico que comienza con las experiencias personales que generan teorías y conceptos que a su vez se difunden y se integran al conocimiento general de la empresa (Miller, 1999). La administración de este conocimiento consiste en estimular su creación, buscar formas de recopilarlo, almacenarlo y distribuirlo.

Tal como se comentó en la pregunta 2; el informante 1 ha nutrido su conocimiento de las experiencias vividas y lo trasmite a su medio laboral. No se basa netamente en la teoría, sino que sigue sus sentimientos e ideas para concretar un proyecto. Tal como lo demuestra su actitud para responder esta pregunta que siempre estuvo

inclinado hacia adelante, denotando interés por la pregunta.

Mientras que el informante 2, dice traer nada más los conocimientos que ha adquirido en la universidad, cursos, etc. para nutrir su ambiente laboral, lo que me indica que este informante no es consciente que el conocimiento que aplicado viene de sus experiencias. La conjugación de sus palabras difiere de la observación presentada, ya que el informante no se tomó el tiempo para estructurar sus palabras, siempre se mantuvo nervioso. Se enfocó en responder pero no en analizar que está diciendo, tal como lo explica Nonaka-Takeuchi en su teoría, este conocimiento no se ha podido o sabido explicitar o comunicar verbal o visualmente por el individuo que lo posee.

Pregunta 5:

¿Ustedes comparten los nuevos conocimientos que adquieren? Comenté sobre esto.

Informante 1.

... "Sin duda que sí" ...

... "El cómo hago mi trabajo es mi tesoro" ...

... "La vida es un ciclo de dar y recibir, para recibir hay que aprender a dar. La mezquindad es contraria a la creatividad, es un sentimiento negativo que no ayuda en el proceso creativo, por lo que aprendí a ser generoso y a no tenerle miedo a que otro aprenda a ser mejor persona a partir de una idea o una experiencia mía" ...

... "Soy una fuente inagotable de ideas" ...

... "Es un pensamiento muy de la nueva era, pero qué te puedo decir... desde que la apliqué, las cosas han ido para mejor, las personas, los clientes se acercan para compartir sus conocimientos y eso ha sido así desde que aplicamos esa forma de ser." ...

Observación: Se mantiene inclinado en el escritorio y hace énfasis en contestar.

Informante 2.

Sí, es necesario compartirlo. Si queremos todos hablar un mismo idioma para que los proyectos fluyan... de una manera más... más... fácil.

Observación: Hace breves pausas a medida que contesta. Se mantiene enfocado en mirar sus manos.

La interpretación de esta pregunta es muy variada, ya que vemos presentes una cantidad de factores que pueden hacer la diferencia:

- a) Miedos: presente en los celos de compartir la información por miedo a que se aprovechen y quede fuera del mercado. Pero que a medida que transcurre el tiempo, se vencen y permite que pueda abrirse a la experiencia de compartir.
- b) Amor por lo que haces. El cómo lo hago es mi tesoro. Brinda profesionales que se encuentran entregados a lo que les apasiona. Esto es motivación según las teorías de Maslow, Herzberg. Aunque se ve que puede hacer reservas de información para sí mismo.
- c) Conocimiento basado en experiencias para la creación de nuevas ideas.

- d) Pensamiento moderno, compartir para ganar. Influidos por la necesidad para que los proyectos fluyan.

Para resumir debemos evaluar lo siguiente, que existe una necesidad de parte de los informantes de tener que transmitir el conocimiento que han adquirido a su equipo de trabajo para poder mantenerse en el mercado. Esta característica de ser celosos o cuidadosos en la transmisión de conocimientos se encuentra presente en el perfil psicológico de un venezolano. Esto lo vemos reflejado en un estudio realizado a los venezolanos en el año 2013, así lo expuso la última muestra psicológica e ideológica desarrollada por el equipo liderado por el psiquiatra Roberto de Vries con grupos focales especializados y profesionales en cinco ciudades diferentes. El estudio efectuado durante 30 años, cada seis meses, evalúa la percepción del venezolano con base en un promedio ponderado del resultado de 26 ítems.

El venezolano actual, en lo máximo que puede reducirse en cuanto a conceptos, sustituyó su simpatía, atractivo y liderazgo por la adaptabilidad, inteligencia e iniciativa, características que al combinarse podrían conformar el perfil de una persona proactiva y emprendedora. Sin embargo, sus aspectos negativos: mala memoria, baja perseverancia y tolerancia, esto habla de una persona que lucha entre dos realidades.

“Las características pueden ser buenas o malas. Los jóvenes tienen la capacidad para adaptarse con equilibrio en situaciones nuevas y ser inteligentes. La gente quiere desarrollarse, pero al mismo tiempo utiliza sus beneficios a modo propio para satisfacer necesidades personales y no del colectivo”.

Otro punto a evaluar es que dentro de la teoría de Herzberg, se sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral e insatisfacción laboral.

Herzberg y sus colaboradores señalaron que en realidad existen dos continuums, uno que va de la no satisfacción a la satisfacción y otro de la insatisfacción a la no satisfacción.

Gráfico 9. Concepciones de la satisfacción laboral



**Fuente:** Hellriegel, John. (1998:471). Administración

Esto lo llevó a concluir que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral eran producto de dos tipos de experiencias distintas. Los factores asociados con las sensaciones agradables respecto al trabajo se denominan motivación y las asociadas a insatisfacción son factores de higiene.

Cuadro 4. Modelo de los dos factores: Ejemplos de Motivación e Higiene

<b>Factores de Motivación (Fuentes de satisfacción laboral)</b>	<b>Factores de Higiene (Fuente de insatisfacción laboral)</b>
<b>Interés del trabajo</b>	Condiciones de trabajo
<b>Responsabilidad</b>	Políticas de la compañía
<b>Reconocimiento</b>	Supervisión
<b>Realización</b>	Compañeros de Trabajo
<b>Avance y crecimiento</b>	Salario, prestigio y seguridad en el empleo

**Fuente:** Hellriegel, John. (1998:472). Administración

Aplicando esto a la respuesta obtenida, la insatisfacción sería el compartir los conocimientos con los compañeros de trabajo pero lo motiva la realización, el avance y el crecimiento, lo que hace que superen la insatisfacción y que permanezcan en la

información que estos poseen.

La siguiente pregunta estudiará el capital humano siendo el reflejo de la Gerencia, es decir un perfil de los empleados que se encuentran presente en los procesos. Esto es importante, ya que hemos indagado sobre la célula originaria de la organización que inspiró la creación del sistema, ahora se estudian las células nuevas que componen la organización para ver si son el reflejo de esta célula originaria o tienen características similares que los hacen compatibles para permanecer en el mismo entorno, tal como lo establece la teoría de Maturana sobre la Autopoiésis.

Pregunta 6.

Tipo de empleados que trabajan en la organización

- a) Perfil de competencias que poseen
- b) Capacidad y agilidad intelectual de los empleados
- c) Actitud y valores que los definen
- d) Capacidad de liderazgo

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
Buscamos personas a quienes les preocupa su formación, ya sea empírica o académicamente.	No todos tienen capacidad de liderazgo y eso también es importante porque hay, incluso dentro de la Programación, en la parte Técnica... hay una parte que necesita ser creativa, filosófica...
Han aprendido por ellos mismos sin haber pasado por una carrera universitaria.	Sí, por supuesto... ellos tienen que saber programar, tienen que saber diseñar... eh... y tienen que tener cierto sentido de estética...
Admiro a esas personas apasionadas por su oficio que buscan donde sea más conocimiento para hacer sus tareas de forma más eficiente.	Abiertos al cambio y a aprender, y también dispuestos a sacrificar un poco...

<p>Perfil de Competencias: nuestros trabajadores, el perfil promedio, son egresados de una institución de educación superior, con conocimiento en ventas, comercialización, publicidad, eventos y tecnología, diseño, programación... tienen un muy buen manejo del idioma castellano escrito y hablado, nivel básico de inglés, tiene una buena disposición a la relaciones interpersonales, que se adapta al cambio, y que sabe trabajar bajo presión y stress, promueve un ambiente de trabajo en equipo.</p> <p>Los valores, pues, que sean responsables, colaboradores, comunicadores, cooperativos, curiosos, que sepan tomar decisiones individuales y en grupo, que sepan manejar el stress.</p> <p>Capacidad y agilidad Intelectual: Personas de rápido pensar, cuya generación de ideas es constante, tienen vitalidad y hacen que nuestro clima organizacional sea lo máximo!</p>	<p>Eh, pues nada... son personas que tienen que ser en primer lugar buena vibra, y estar dispuestos...</p> <p>Valores: Por supuesto... gente... por la organización ha pasado gente problemática... que de alguna manera nosotros ya sabemos detectarlas e incluso sabemos cómo manejar situaciones incómodas.</p> <p>Que se identifiquen con la compañía es algo importante, tienen que gustarle lo que hacen, si no, pues es preferible no tenerlos en la compañía.</p>
--	---

Tal como se enunció y basada en la observación de los informantes, esta pregunta pretende ver si la célula es el reflejo del sistema basado en la teoría de Maturana-Valera sobre la autopoiesis, para ello los informantes muestran unas características que deben cumplirse para que la célula sea parte del mismo. Los informantes se encuentran en posiciones que denotan seguridad y negociación, de intercambio de opiniones e ideas, lo que me indica que están cómodos y seguros con las respuestas expresadas.

Este es un checklist de los puntos que los informantes señalaron como importantes para el perfil de estos:

- Personas autodidactas.
- Preocupados por su constante formación.

- Con formación profesional.
- Muy buen manejo del idioma castellano: escrito y hablado.
- Nivel básico de inglés.
- Buena disposición a las relaciones.
- Facilidad para adaptarse al cambio.
- Responsables, curiosos, colaboradores y cooperativos.
- Manejo de estrés.

En la autopoiesis el sistema es cerrado. Se adapta al entorno pero simultáneamente se mantiene cerrado, es decir que toma pequeños aportes para adaptarlo a su sistema interno pero de inmediato le determina y establece sus funciones para evitar que incumpla en el propósito de la dirección, esto llevado al caso de estudio se puede interpretar como que las compañías no están interesadas en personas que sean disonantes a los valores que ellos profesan, buscan personas que se integren a su organización y que puedan adaptarse a lo establecido en su perfil como entidad. Esto indica que si una empresa contrata a una persona conflictiva, denominando conflictiva como que esta persona tiene ideas que no se alinean con lo que para ellos es considerado el deber ser, pueden darse dos vertientes: la persona se adapta al cambio y se hace parte del sistema o el sistema lo saca para mantener su equilibrio. Gráficamente, sería expresado de la siguiente manera:

Gráfico 10. Modelo de Maturana-Valera en la organización



Elaboración propia (2015)

Las siguientes dos (02) preguntas fueron elaboradas para indagar sobre la manera que le brinda el sistema a la célula para que se integre a su entorno. Aquí el basamento teórico se fundamenta en el Modelo Viable de Sttanford Beer.

Pregunta 7.

¿Cómo le brindan (usted y la organización) las oportunidades al personal para que puedan exponer sus puntos vividos, en base a sus habilidades, destrezas y experiencias en el proceso que sea requerido? Mencione algunos ejemplos.

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
<p>Cada semana tenemos una reunión de Status en la que formamos parte buena parte de los empleados o los representantes de cada departamento con el propósito de tener al día la situación de cada uno de nuestros clientes. En estas reuniones también solemos hablar sobre las cosas que están haciendo los otros anunciantes (futuros clientes nuestros, con el favor de Dios), también sobre lo que hacen las otras agencias de publicidad, sobre cómo hacen su trabajo y lo comparamos con nuestras prácticas y formas de trabajar... allí salen buenas ideas.</p> <p>Sirve de desahogo porque siempre hay algún departamento que no ha hecho su trabajo y le echa la culpa a otro departamento.</p> <p>También salió de una reunión de Status una propuesta que nos ha resultado muy rentable. La idea la escuchamos y nos pareció buena ya que había un mercado que estaba requiriendo de aplicaciones interactivas. En fin, en las reuniones de Status se habla de todo y también se escucha de todo.</p> <p>Procuramos tener un ambiente profesional donde fluya el diálogo constructivo, a veces no es fácil, pero, como ves, insistimos y salen</p>	<p>Yo no me las sé todas.</p> <p>Yo tengo una macro-visión de lo que hacemos, de los proyectos que hacemos... y puedo ver cuál es la meta.</p> <p>Cómo llegamos a esa meta va a depender mucho del equipo de trabajo. Ellos van a hacer todos sus aportes y podemos discutir las maneras de solucionar el problema para llegar a una que esté bien con todas las partes.</p> <p>A veces no sucede... a veces alguien se queda con la idea de "No... hubiésemos hecho eso de tal o cual manera" pero... bueno, a veces hay que tomar las decisiones... y nunca sabremos si hubiera sido mejor hacer las cosas de la otra manera que descartamos porque... digamos... la mejor decisión fue la que tomamos y cumplimos. Pero... en definitiva, siempre escuchamos a nuestros empleados.</p>

ideas muy, muy buenas.	
------------------------	--

En ambas entrevistas, los empleados son escuchados. En una de las Agencias es de manera más estructurada y en la otra Agencia es más informal, pero en los dos casos se realizan reuniones para que los empleados puedan exponer sus puntos sobre el proyecto que se está realizando o sobre puntos cotidianos del ambiente laboral. Esto como medida para evaluar los siguientes puntos:

- Reuniones de estatus, acerca de temas como: situación de los clientes (proyectos, etc.), proveedores, competencia, etc.
- Comparación de las mejores prácticas para el desempeño operativo de cada función.
- Creación de un dialogo constructivo entre todos.
- Maneras de solucionar un problema con aporte de cada área.
- Tomar decisiones y asumir las consecuencias.

Todo esto se resume en conocer el clima organizacional de la empresa, que se encuentra presente en el modelo de sistema viable (MSV) de Sttanford Beer, el cual permite modelar a la organización o rediseñarla si es necesario, basándose en la observación de una organización como un ser vivo. Un ser vivo es capaz de adaptarse a condiciones desfavorables, mediante distintos mecanismos, lo que propone el MSV es aplicar los mismos mecanismos a una organización, flexibilizándola para que pueda lidiar con los cambios externos e internos y logre perdurar (sobrevivencia) en el tiempo. En el caso presentado, se ve que las reuniones que se realizan cumplen con dos propósitos de este sistema: conocer el entorno mediante el aprendizaje y realizar el control necesario para solucionar los problemas que se presentan y tomar decisiones.

En cuanto a la observación:

Informante 1. Comienza manteniendo la posición anterior, pero esta vez mira a su derecha, hace una breve pausa y comienza diciendo: mira...breve pausa y comienza a conversar. En un rato sonrío con picardía y continúa. Mientras conversar hace otra pequeña pausa y completa la pregunta. Indica que el informante estaba creando la respuesta.

Informante 2. Duda un poco al principio pero se enfoca en continuar la idea que comenzó. Me mantengo atenta para ver si necesito reforzar la respuesta haciendo preguntas adicionales. Tras algunas pausas, logra completar su idea. Haciendo un breve resumen al final de la misma. Indica inseguridad al momento de contestar.

Pregunta 8.

¿Ustedes han promovido empleados basados en las oportunidades de mejores que ellos les han planteado?

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
Nosotros como Agencia de Publicidad queremos crecer como empresa que factura más no vemos necesario aumentar nuestra nómina en corto o mediano plazo para ser más rentables. Nosotros nos nutrimos mucho de los pasantes y recién graduados. Los Pasantes tienen muchas ganas de trabajar, tienen muchas... tienen mucha creatividad y con ideas frescas, nuevas e innovadoras y, claro, también tienen muchas trabas y mala formación, pero en poco tiempo uno puede canalizarlos y nutrirlos. Los Pasantes y recién graduados son	De hecho, la persona que está justo a cargo, después de mí, del área técnica... ehh, está allí por sus méritos y los años que ha trabajado con nosotros.

muy baratos porque muchos de ellos trabajan gratis por el simple hecho de que quieren una oportunidad de trabajar con nosotros y demostrarnos que son buenos, talentosos, trabajadores, etc. pero, la verdad es que es muy difícil promover a alguien o subirles el sueldo por hacer alguna propuesta o por haber hecho muy bien o de manera sobresaliente su trabajo. ¡Es la dura verdad!

Un pasante o recién graduado llega como aprendiz, luego, si vemos que tiene talento y nos gusta, pasa a ser Ejecutivo de Cuentas Junior y hasta pudiera ser Senior o Jefe de Cuentas. Pero la realidad es que la gran mayoría se queda como Junior y con el tiempo se terminan yendo. Sí, pues, se terminan yendo porque no reciben lo que anhelan: un cargo de jefe, un mejor sueldo... etc.

Para interpretar esta pregunta he revisado varias definiciones:

- Metas económicas, no personales.
- Valor de la lealtad.
- Generación Y. Formación al personal.

Varias de estas definiciones son muy conocidas, ya que la base fundamental de toda empresa comercial es el lucro, el cual es parte esencial para la supervivencia de los miembros que integran la empresa. La lealtad es un factor de mucho valor para las empresas que tienen un personal que se encuentra comprometido con los ideales de la misma. Este persona ha optado por hacer de los valores de la empresa sus propios valores para hacerse parte de la organización, tal como se expresa en la teoría de la autopoiesis de Maturana, así como también está presente la teoría de Maslow, y la

teoría de Herzberg, ya que esto se convierte en motivación y se completa cuando la persona se siente realizada mejorando el ambiente o clima organizacional.

El concepto nuevo es la Generación Y, también conocida como Generación del Milenio o Millennials, es la cohorte demográfica que sigue a la Generación X. No hay fechas precisas sobre cuándo comienza y termina la Generación Y. Sus fechas de nacimiento van desde 1985 hasta 1994. A diferencia de las generaciones anteriores, los millennials están más enfocados en sacar el mayor provecho al presente, en vivir de lo que les apasiona y buscar la felicidad en todo lo que hacen. Tienen confianza en sí mismos, están conectados con el mundo y abiertos al cambio, ya que saben que evolucionar es la clave para sobrevivir. Pero lo que los mueve es la pasión. Los Millennials quieren control sobre su trabajo y su vida personal. Están conectados gracias a las nuevas tecnologías. Quieren desarrollar nuevas ideas y proyectos, ya sea por su cuenta (emprendedores) o dentro de una empresa (intra-emprendedores).

Está claro que los entrevistados han detectado esta generación, como talento humano para sus empresas, ya que estos reúnen todas las cualidades, como son la pasión por la creatividad, por la innovación, por la tecnología, y todo esto muy por encima de una remuneración económica, está claro que este personal según el Departamento de Trabajo de EE.UU. cambiará de empleo cerca de 15 veces antes de los 38 años en Estados Unidos. Cuando los millenials dejan de sentir que su empleo es un reto, y que tienen el control de su trabajo, lo dejan, y se llevarán consigo todo el talento adquirido. Por eso, cada vez más, las grandes empresas descubren todo lo que pueden ahorrar fidelizando a sus empleados más jóvenes. A cambio ellos les responderán con pasión por su trabajo. Y esta práctica se está replicando en las empresas pequeñas, tal como lo ejemplifican los entrevistados.

Observación:

Informante 1. Se recuesta de su silla y antes de contestar, hace una pregunta para enfocar su respuesta. Su mirada se enfoca hacia el ventanal y explica que la pregunta es algo sensible para ellos y comienza a explicar el porqué. Tras sentarse derecho. La sinceridad de este informante, a pesar de ser un tema algo sensible es notoria en su actitud al contestar.

Informante 2. Baja las piernas que mantenía cruzadas y duda un poco en decidir que sí. Su mirada estaba enfocada directamente en mí. Fue muy breve. Fue franco y directo en su respuesta.

Esta pregunta se realizó para conocer el grado de importancia que se le da a la formación del personal, ya que mucho se ha conversado sobre la formación en las entrevistas.

Pregunta 9.

Consideran que sus empleados realicen cursos de actualización pagados por la organización.

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
<p>Francamente no recuerdo haberlo hecho. Pero sí te digo que nosotros promovemos... en realidad debo decir exigimos que todos se mantengas actualizados.</p> <p>Ya hay niños que usan las computadoras mejor que cualquier adulto, adolescentes que manejan los programas de diseño gráfico y de video como si lo estuvieran haciendo desde que nacieron y eso es sorprendente. Hay que procurar ser</p>	<p>Hemos pagado cursos a las personas... eh... quizá no haya redundado en beneficios en esos momentos pero tiene que ver con la decisión de cuál es el curso que estamos tomando... porque hemos querido entrar en un ámbito nuevo y nos dijimos... “bueno, vamos a hacer el curso Nos dimos cuenta que no era factible económicamente o no era factible desde el punto de vista de aceptación del mercado, del producto que estábamos haciendo... pero sí lo hemos hecho.</p>

<p>excelentes y punto. Sin pagar más de lo que te cuesta el servicio de internet, puedes saber qué está haciendo y cómo lo hace alguien como tú es tu mismo puesto de trabajo en el otro lado del mundo, de esta forma puedes evaluar tu trabajo y ver cómo lo puedes mejorar a partir de esa sencilla experiencia que la tecnología de brinda.</p> <p>Hoy existen recursos que hace 20 años no había. Hace unos años esto era impensable. Les ayudamos a que se den cuenta cuál es el área para la que mejor se desempeñan Necesitamos alguien que use su creatividad para hacer tangible de forma rentable lo que a los creativos se les ocurra</p>	<p>Pero ahora tenemos la oportunidad de aprender de los mejores del planeta, de las mejores Universidades, de la gente mejor preparada, más capacitada... te dan los llamado M.O.O.C... Massive Open Online Courses... sería Cursos en Línea Masivo y Abierto o Gratuito... y hay muchos recursos, excelentes y bueno, lo que hacemos es como un taller en la oficina a partir de lo que vemos en estos cursos en internet.</p>
---	---

La apreciación de los entrevistados es diferente al principio, ya que el informante 1, recuerda no haber realizado inversión alguna en cursos de formación pero mantiene la exigencia al personal de que se mantenga al día con las últimas tecnologías para el medio. Mientras que el informante 2 afirma que ha invertido en la realización de cursos para sus empleados pero coincidiendo con el informante 1, en la actualidad exige una actualización constante pero por un costo no superior a lo que puede ser el pago del servicio de internet. Es decir, que actualmente las empresas apuestan a la formación en línea o por los autodidactas.

Estas empresas brindan ciertos recursos para que la persona se forme pero no se compromete a que la persona sea constante en esto, explicado de otra manera les proveen el internet y el equipo informático como fuente de recurso pero está ausente un recurso vital: el tiempo. Estos empresarios dan por sentado que la autoformación

debe hacerse a la par de las tareas diarias lo cual dificulta el aprendizaje, por lo complejo que es realizar ambas tareas en simultaneo. El auto-aprendizaje no debe segregarse, debe ser una tarea más para que se pueda realizar.

Ahora, el principal motivo de esta decisión tomada por la Gerencia y también lo estudiamos en la pregunta anterior, es que esta generación de relevo (Generación Y), tiene una alta rotación, por lo cual mantenerlos en la organización es un reto que estas empresas pequeñas no están en la capacidad de asumir. No les es rentable, formar a un personal que pronto saldrá de sus filas. Las observaciones sobre la actitud de los informantes me confirman que han sido muy honestos en sus respuestas.

Como base teórica puedo fundamentar tales respuestas en las teorías de Herzberg que indica que cuando los factores motivacionales han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva que se destaque. Lo cual para este caso hace que el personal busque otras opciones que lo satisfagan más.

Por su parte la teoría de la gestión del conocimiento de Nonaka-Takeuchi explica que en la vida diaria de los negocios, lo importante para el desarrollo y el crecimiento de la empresa no es solamente el acceso a la información ni la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, sino la utilización de este. Para cada proyecto que se ejecuta en estas empresas, se adquiere un nuevo conocimiento tácito o explícito, lo que tal vez no es tangible es expresar como lo adquieren y su manera de transmitirlo de lo que no son conscientes los informantes. Ven el conocimiento como un estudio formal de cada punto pero esta teoría me da un valioso aporte para que ellos lo consideren.

### *Interpretación del Capital Relacional.*

Como su nombre lo indica es el conjunto de todas las relaciones (de mercado, de poder y de cooperación) que se establecen entre empresas, instituciones y personas, y que surgen de un gran sentido de pertenencia y de una capacidad de cooperación muy desarrollada que es habitual entre personas e instituciones que comparten la misma cultura.

No obstante, establecer relaciones estrechas con un gran número de socios no es tarea sencilla. Por tanto, una empresa debe encontrar el equilibrio adecuado entre la profundidad y la amplitud de asociaciones, es decir, entre conseguir el grupo más grande posible de socios y profundizar la relación con un conjunto reducido de ellos.

Comencé por conocer las relaciones que tiene la Gerencia de cada compañía.

Pregunta 10.

¿Cómo logras el balance entre tu vida familiar y tu trabajo con la compañía?

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
Cuando amas lo que haces, cuando amas tu trabajo, el balance llega solo.	A través de los años se ha aprendido a dejar el trabajo en la oficina, a no llevarlo a casa... que era una práctica muy común hace unos años... que me trajo un desorden metabólico bastante importantes (Risas) ... que no quiero volver a repetir
El trabajo se reparte entre todos los que integran la Agencia. Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.	Básicamente eso, dejar el trabajo en la oficina y ser más efectivo durante las horas de trabajo. Tengo calidad de vida con mi familia y en mi trabajo. Logré el equilibrio dándole a cada cosa su espacio.

Antes de contestar esta pregunta cada uno de los informantes se toma su tiempo,

de manera de mostrar concretamente una respuesta que veo evoca recuerdos y emociones. En el informante 1 hay un brillo especial en su mirada. Se nota que ama lo que hace. Hace contacto visual con la entrevistadora. En el caso del informante 2, éste contesta, se ríe, hace una pausa y se ríe. Luego se frota las manos y hace un gesto que denota no agradarle lo que recuerda.

Así bien, podemos analizar los siguientes puntos de los extractos tomados de la entrevista:

- a) Amor por lo que haces. Esto es motivación y podemos encontrarlo en varias teorías la teoría de Maslow, Herzberg. Hay amor por la labor que se desempeña y por la familia. Esto se demuestra dándole su espacio a cada cosa. No llevar el trabajo a casa. Esto es una regla de oro para que se mantengan las relaciones personales. Establecer tiempos y espacios para tener momentos distintos al ambiente laboral, que nutren al ser. Por ejemplo: Espacio de esparcimiento con su familia, con los amigos, etc. Esto también es amor y respeto por las personas que comparten sus vidas con nosotros.
- b) Tener un equipo de trabajo. Esto ya se ha revisado desde que comenzamos a indagar sobre el capital humano. Es muy importante tener un equipo y como se relacionan entre ellos. Las relaciones deben ser internas y externas, de la empresa vista como unidad y de cada empleado visto como unidades separadas. Buscando personas que persigan ideales parecidos a los tuyos. Para que el trabajo sea realizado en equipo. Esta idea se fundamenta en la teoría de Maturana- Valera.

Pregunta 11.

Te sientes satisfecho con:

- a) La intensidad de las relaciones de trabajo y redes sociales generadas por su empresa.
- b) La reputación que ha obtenido por su empresa.
- c) La consecución de metas.
- d) El legado e impacto sobre la vida de otros.
- e) La calidad de vida que le ha proporcionado su empresa.

Sólo explica uno por favor.

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
<p>Me quedo con "El legado e impacto sobre la vida de otros".</p> <p>Lo que me llena más de satisfacción es el poder dejar conocimiento a mi entorno para ser una sociedad mejor.</p>	<p>Bueno... si tengo que priorizar acá escogería "El legado e impacto sobre la vida de otros" y "La calidad de vida que le ha proporcionado su empresa".</p> <p>Eh, bueno, en principio... educándolos, no? Bueno, perdón, la palabra correcta sería adiestrándolos... dándole oportunidad a que se adiestren, dándole oportunidad de manejar a sus anchas responsabilidades importantes y, bueno, dándole espacio a su parte creativa.</p>

Me explican los informantes que el "Legado e impacto sobre la vida de otros" es lo que ellos priorizan sobre los demás puntos señalados. Es decir, que la relación con los demás se fundamenta en el conocimiento que se pueda dejar tras su paso. Tal como comenta Nonaka-Takeuchi en su libro la Organización creadora de Conocimiento:

... "Aunque utilizamos el término creación de conocimiento organizacional, la organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción que se da en el interior del grupo. El conocimiento puede amplificarse o cristalizarse en el grupo a través del diálogo, la discusión, el intercambio de experiencias y la observación"... (pg.13)

Según estos autores el papel de la Gerencia en una Organización se basa en ponerle una dirección a la creación del conocimiento para que todo tenga sentido, sabiendo que cada quién juega su rol o papel para la consecución de este nuevo conocimiento. Por ello, es comprensible la satisfacción que tiene cada uno de los informantes, ya que ellos son responsables de que el equipo como tal brinde los propósitos esperados y que cada miembro del equipo se sienta valorado por su aporte.

La actitud de los informantes no aporta mayores datos, hay un ambiente de seriedad al momento de conseguir las respuestas. Las siguientes preguntas indagan sobre el capital relacional con los factores externos: asociaciones, gremios, universidades, tecnológicos, etc.

Pregunta 12.

Como es la capacidad de networking o desarrollo de redes de cooperación existente en la organización.

- a. Grupos de interés con los que establece relaciones de cooperación (clientes, proveedores, inversionistas, instituciones gubernamentales, instituciones de apoyo al desarrollo empresarial, instituciones de investigación como universidades, canales de distribución, otras empresas, institutos sectoriales, etc.)
- b. Tipo de relaciones que se establecen (formales y explícitas versus informales)

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
Mantener buenas relaciones con quienes pueden ayudarnos a captar nuevos clientes.	Hemos tenido relaciones con otras agencias de publicidad que se encargan de mercadear nuestros servicios.

<p>Eso nos ayuda mucho a la hora de promover nuestra agencia entre los anunciantes.</p> <p>Para ello nos apoyamos con estos grupos, para que nuestro nombre suene en todos los estratos del mercado publicitario.</p> <p>También recibimos de ellos propuestas de pasantía. Los estudiantes que cumplen con el perfil, los fichamos para que trabajen con nosotros.</p> <p>Del tipo de cultura organizativa que profesamos es el democrático, las jerarquías funcionan pero solo en el organigramas</p> <p>Promovemos una cultura organizacional abierta y plural donde todos tienen voz y voto.</p>	<p>Un caso especial es el de una agencia de publicidad en Aruba que nos asistió en hacer unos contratos de páginas webs y eh... bueno, no es gratuito, no se trata de una relación de cooperación sino más bien se trata de una relación de proveedor cliente donde nosotros somos los clientes que requieren expandir su cartera de clientes más allá del mercado nacional.</p> <p>Mmmnnn... con respecto a relaciones de cooperación, pues, no, no formamos parte de ningún gremio ni asociación... nada de eso.</p> <p>En cuanto a cultura organizativa, sí nos enfocamos mucho en que haya una muy buena comunicación y sobre todo una muy buena vibra, sin faltas de respeto, respetando el trabajo del otro...</p> <p>Somos flexibles con respecto a las horas de llegadas y las horas de salida, en realidad trabajamos más con Metas... esto es parte de nuestra cultura organizativa.</p> <p>Es bueno que seamos nosotros cabeza de la operación, que los muchachos sientan que estamos allí con ellos, que no sientan que están solos.</p> <p>No queremos que sientan que están allí sentados haciendo un trabajo para que otro gane mucho dinero mientras que él que trabaja gana muy poco...</p>
--	--

Nuestros informantes hicieron énfasis en los siguientes enunciados:

- Captar nuevos clientes.
- Mercadear nuestros servicios.
- Promover nuestra agencia entre los anunciantes
- Recibimos de ellos propuestas de pasantía.
- Cultura organizativa que profesamos es el democrático, las jerarquías

funcionan pero solo en el organigramas.

- Haya una muy buena comunicación y sobre todo una muy buena vibra, sin faltas de respeto, respetando el trabajo del otro.
- Cultura abierta y plural donde todos tienen voz y voto
- Somos flexibles con respecto a las horas de llegadas y las horas de salida, en realidad trabajamos más con metas.

En lo que difieren es en la asociación a organizaciones de carácter similar. El Informante 1 comenta que pertenecen a varias asociaciones. Mientras que el Informante 2 comenta que no formamos parte de ningún gremio ni asociación... nada de eso.

El Informante 1 se apoya más en las redes o grupos de interés y establece relaciones formales e informales con los directivos de estas organizaciones, considera que las buenas relaciones pueden hacer la diferencia. Aplica lo que estudiamos en la teoría de Beer sobre el estudio del modelo del sistema viable, donde reúne información del entorno y hace los ajustes para que esta información sea para su bienestar. Basa su estrategia de mercado en mantener el contacto con todos los sectores posibles para ampliar sus horizontes como empresa.

A diferencia el informante 2 no considera que sea necesario asociarse o ser parte de este tipo de relaciones, está atento a las oportunidades que se le presenten pero no tiene como prioridad ser partícipe de este tipo de reuniones para promocionarse como indica el informante 1.

Vemos que ambos informantes han basado su respuesta en la teoría de Toma de Decisiones de Simón, donde las organizaciones se ven como sistemas en los cuales los hombres son “mecanismos” que toman decisiones, siendo la primera de ellas la

decisión que hace todo miembro de integrarse o no a la organización, el análisis queda condicionado por las circunstancias que presente cada individuo.

La cultura organizativa es similar, ya que ambos profesan que se tiene una cultura flexible, basada en el respeto y en la consecución de las metas. En cuanto a la observación, ambos permanecieron serios y concentrados a medida que fueron respondiendo las preguntas.

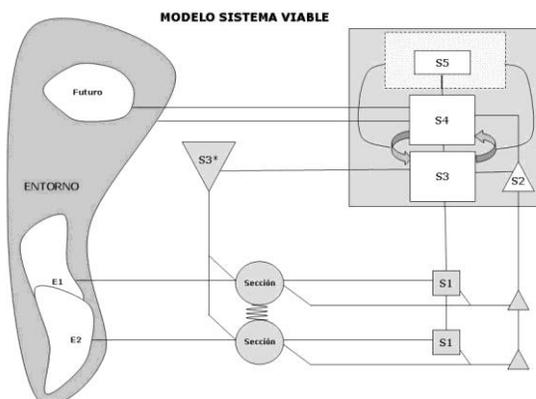
Pregunta 13.

Cómo obtiene la información necesaria para lograr:

- a) Atracción de clientes
- b) Competencia con otras firmas
- c) Obtener la última tecnología
- d) Recursos necesarios para los nuevos proyectos

Estamos investigando sobre los factores externos que nutren el entorno, según la teoría de Beer, sobre el modelo de sistema viable que afecta a la organización.

Gráfico 11. Modelo del sistema viable



Fuente: <http://www.alvarezigarzabal.com/blog/tag/stafford-beer/>

Las organizaciones han sido, son y serán muy importantes. Por lo mismo es importante la aplicación de modelos sistemáticos aplicados a su estructura los cuales permitan un correcto desarrollo, el cual sea óptimo y estable en el tiempo. Como ejemplo de esto se presenta el Modelo del Sistema Variable de Beer, con este modelo se puede estudiar la viabilidad, visto desde cinco (05) puntos:

En primer lugar se encuentra la Implementación, esta función tiene relación con la recursividad del sistema observado, cada sistema está compuesto por un subsistema que cumplen una tarea las cuales van dando valor agregado a las operaciones realizadas, por lo tanto siempre existirán sistemas con subsistemas y meta-sistemas los cuales van ayudando a comprender el fenómeno de la complejidad.

La Coordinación es necesaria entre las funciones que entregan valor así como entre las unidades primarias, deben existir canales que coordinen de naturaleza tanto tecnológica como humana, para así alivianar el trabajo de los entes controladores.

El Control, para que exista comunicación entre la administración del sistema y sus actividades primarias (lo que hace el sistema). Mediante este canal se negocian los recursos, las instrucciones de los administradores y los informes de responsabilidades.

La Inteligencia es un lazo bilateral entre el Sistema Viable y su medioambiente externo. Ésta es fundamental para la adaptación, ya que provee información de las condiciones del exterior, los cambios tecnológicos, y todos aquellos factores que pudiesen ser importantes en el futuro.

Y por último, la función Política le da asentido de clausura al sistema, las políticas son las encargadas de mantener la identidad del sistema. Las decisiones que toma ésta función, son pocas, de largo alcance y representan la cuota de cordura necesaria, una

vez que se haya realizado el debate exhaustivo de todas las ideas que se deban debatir entre la inteligencia y el control.

Todo lo antes expuesto, indica que cada sistema debe investigarse para encontrar, lo que en Auditoría Interna se denomina, las Oportunidades de Mejoras y la Toma de decisiones para mitigar estos riesgos.

El entorno y lo que se encuentra en el futuro son variables que una vez estudiadas pueden ser controlables, hasta en países con una alta tasa de inflación es posible proyectar un ambiente pesimista para provisionar posibles contingencias, todo esto en términos contables pero que pasa con lo que conforma el entorno y el futuro que no es medible con números. Este es el reto, ver como cada Gerencia, se proyecta sus relaciones con estos grupos para "provisionarse" sobre posibles hechos. Por ejemplo: si tenemos un problema con el suministro de una materia para la elaboración de un producto, las buenas relaciones con un proveedor o con un competidor cercano puede hacer que nos otorguen la materia prima o que seamos objeto de un préstamo, pero ambos casos son buenos escenarios, ya que no comprometo mi productividad.

Se les ha preguntado a los informantes sobre los siguientes escenarios y como lo manejan:

a) Atracción de clientes.

El informante 1 contesto, un trabajo bien hecho es garantía de llamadas por parte de otros clientes que quieren algo para ellos que resulte igual de exitoso.

El informante 2 contesto, básicamente captamos clientes a partir del boca a boca. Nuestro trabajo habla por nosotros.

Ambos apuestan a la calidad del trabajo y a que este será su mejor publicidad.

b) Competencia con otras firmas.

El informante 1 señala que la competencia con las otras agencias de publicidad no es abierta y directa. Las agencias de publicidad son como los médicos. Procuramos entender y comprender bien las necesidades de nuestro cliente y recetamos lo correcto, no proponemos nada que esté fuera del presupuesto, buscamos la medicina que le resulta mejor en todos los aspectos y añadimos un buen trato y pasión por resolver sus necesidades.

El informante 2 indica siempre ha sido un tema complejo y delicado, porque realmente no tenemos una información sobre nuestra competencia. Si estamos varias empresas cotizando para un mismo proyecto, no tenemos ni idea de qué puede soltar o qué puede tener bajo la manga cualquiera otro de nuestros competidores. Allí hay una nube de incertidumbre importante que puede significar en perder un proyecto porque lo sobrevaloramos o porque lo subvaloramos.

Parece que es un aspecto que es medido desde varias vertientes, el informante 1 ve que cada cliente es como un paciente y por ello los cuidan y miman para asegurar su lealtad con la firma. Además de nutrirse de las organizaciones que se señalan en la pregunta anterior para conocer que debe ofrecerle a cada cliente.

El informante 2 no establece este criterio de afinidad hacia sus clientes, se basa más en temas financieros para saber si cuenta o no con la cuenta de algún cliente. Es interesante que se plantee, su relación con este sector. Como se lo ha replanteado el informante 1. Esto le da una pequeña ventaja sobre la competencia, por la afinidad que se crea entre las organizaciones.

c) Obtener la última tecnología.

El informante 1 señala: En cuanto a la incorporación de Tecnología, pues todo se resume en que internet y el mercado marcan la pauta. Internet y las revistas especializadas online nos aportan conocimientos sobre cómo hacen el mismo trabajo otras agencias de publicidad en otra parte del mundo y aplicamos aquellos conocimientos, metodologías y filosofías que mejor les ayuden a hacer el trabajo.

El informante 2 comenta: Afortunadamente nuestra plataforma con la que trabajamos es Mac y cuando pudimos adquirirla, la parte más nueva, era más asequible; ahorita es un poco más compleja conseguirla, pero todo está trabajando “al giorno”. Las herramientas de software también son bastante estables.

En este punto, los informantes hablan de tecnología desde el software y el hardware. La prioridad varía, el informante 1 precisa los conocimientos y la forma de obtenerlos, esto es lo que considera tecnología y para el informante 2, la tecnología son las partes físicas de la tecnología.

d) Recursos necesarios para los nuevos proyectos

El informante 1, las ideas no se compran en una tienda. Las ideas provienen de la necesidad, de las experiencias de vida y todo esto está atado al ser humano y a la sociedad. La generación de ideas dependerá de la capacidad del hombre de vencer todas sus dudas y miedos.

El informante 2: Bueno... generalmente eso lo paga el cliente. Cómo lo obtienen ellos, para mí no es una información que yo tenga muy a mano. Por ejemplo, cuando nosotros necesitamos hacer una propuesta de proyecto, nosotros costeamos todos los gastos de por ejemplo, trasladarse, reunirse con los clientes... Manejamos un

presupuesto. Ahora, sé que deberíamos contratar a una pechugona (Risas), estoy seguro que tuviéramos más éxito. (Risas)

Cuando se realice esta pregunta, mi idea sobre las posibles respuestas está enfocada en listar los recursos que requiere un proyecto. Desde el filosófico hasta el económico pero como vemos se convierte en dos puntos de vistas diferentes. Un entrevistado señala el punto filosófico y el otro el punto económico, no hubo una especie de equilibrio o factor medio para las respuestas obtenidas.

Cabe señalar la observación de la pregunta:

El informante 1. Hace acotación que esto ya lo había conversado pero nos da nuevos elementos. Para concluir hace una breve pausa y resume todo lo dicho en una frase.

El informante 2. Es breve en su respuesta, hay que realizarle preguntas para que complete su respuesta y cumpla con el propósito de esta. Se generan muchas risas a medida que se conversa para hacer más grata la conversación. Se le replantea cada pregunta desde varios puntos para que comprenda.

Nuevamente, vemos que hay mayor interés y concentración de parte del informante 1. El informante 2, le cuesta mantener la concentración y enfocarse en las preguntas. Se nota disperso.

Pregunta 14.

¿Cómo desarrollan relaciones de largo plazo con los clientes?

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
<p>Procuramos hacernos amigos de nuestros clientes.</p> <p>Eso se llama empatía y, si no lo tienes, las relaciones se vuelven frías y están destinadas a morir.</p>	<p>Eso es lo que más nos gusta, no nos gustan los cliente de entrar y salir. Esteee... lo hacemos.... (Pausa) primero... primero... lo hacemos a través de la naturaleza de nuestro producto. Nuestro producto, o nuestro servicio en el que hay que estar constantemente refrescándolos, mejorándolos... y eso nos ayuda a mantener un contacto permanente con nuestros cliente, no vendemos, por lo general, productos que se entregan y ya, sino que es un proyecto de largo plazo.</p>

La búsqueda de los clientes, es algo que apasiona al informante 1, hacerse amigo de ellos y crear un clima de empatía que lo ayude a ser más espontaneo, más humano y que como estrategia le desarrolle las relaciones con los clientes a largo plazo. Esto lo vimos reflejado en la pregunta anterior, sobre su relación con la competencia. El informante 2, apuesta a realizar trabajos que tengan continuidad para asegurar que puede contar con los clientes mientras dure el proyecto.

Ambos informantes, se encuentran de buen ánimo para responder esta pregunta, muestran sonrisas, una sincera y otra amortiguada, pero ambas indican que son honestos en contestar.

Aquí debo detenerme para explicar sobre la empatía o afinidad, como formas de poder. Muchos autores afirman que con la empatía y la afinidad, van unidos los términos de cooperación y compromiso. Muchos líderes basan su control en la empatía y la afinidad, por ello vale la pena hacer una mención sobre este tema, ya que podrá fortalecer nuestra indagación sobre el capital intelectual.

Muchos autores coinciden en decir que la empatía es un concepto único y que por ello no tiene sinónimos. Habrá muchas palabras que tienen significados similares

pero no lograr involucrar todo el marco emocional de la palabra empatía. Expuesto así es importante que no se manejen como conceptos similares la empatía y la afinidad.

Tener empatía es imaginarse caminando con los zapatos de los demás, pero realmente quitándose los propios; es imprescindible tratar de pensar en los esquemas mentales que podrían utilizar las demás personas en circunstancias similares; para lo cual sirve de maravilla la imaginación.

Para lograr empatía es necesario realizar una competencia emocional que debemos adquirir y practicar; es la capacidad de aceptar a las personas tal y como son habiendo comprendido y admitido que cada persona tiene sus propios motivos por los cuales hace lo que hace. Esta es una habilidad básica para favorecer la cooperación de cualquier equipo de trabajo. La práctica de la empatía hace que tengamos una conciencia común del equipo, ya que dejamos de pensar en individual y empezamos a concebir la idea del colectivo. La clave para lograr este tipo de liderazgo es centrar nuestra atención en las elecciones que toma cada uno de los miembros de la unión y los resultados que ellas generan, para así establecer las "herramientas emocionales" que permitan elegir con mayor tranquilidad, efectividad y coherencia en un proceso consciente. Este tipo de liderazgo puede ser persuasivo o participativo, según sean las circunstancias. Este es el tipo de liderazgo donde se podría enmarcar al informante 1.

Ahora, la afinidad es la atracción o adecuación de caracteres, opiniones, gustos, etc., que existe entre dos o más personas, dicho de otra manera es una unión de personas por que tienen características similares. Es algo intrínseco a la condición humana que se acerca hacia los grupos y personas que piensan, opinan, expresan o sienten de manera parecida a ellos, y se alejan de ideas contrarias o no adaptadas a sus mentalidades. Por ejemplo: amor por el trabajo que desempeñan, les gusta un determinado equipo de béisbol, etc.

No obstante, existen relaciones de afinidad entre personas donde las coincidencias son ínfimas y aun así, persisten, se establecen como buenas relaciones y perduran en el tiempo. Esto ocurre porque la afinidad es una aspiración de las personas en las relaciones personales con sus iguales. Basar el liderazgo en la afinidad permite que el líder sea consultivo, es decir que exponga sus ideas al grupo y que se someta a una especie de votación con argumentos para tomar una decisión final. Este es el tipo de liderazgo donde se podría enmarcar al informante 2.

Dentro de las teorías estudiadas, vemos que en la teoría de Maslow, sobre las necesidades, el liderazgo puede ser tomado como el punto que provee seguridad, afiliación y finalmente reconocimiento. No me atrevo a decir que auto-realización, ya que no hay ninguna prueba de que cada persona tenga la capacidad de convertirse en auto-realizado a través de esta práctica de liderazgo. Hablamos de crear líderes, personas populares, que se encuentran en el nivel de reconocimiento.

Para esta investigación esta pregunta, ayuda a completar el propósito número uno, ya que el capital relacional y como se mantiene es parte importante del capital intelectual.

#### *Interpretación del Capital Estructural.*

El "Capital estructural" es conocimiento que la empresa "aloja" en sus personal y sistemas, podemos decir que es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en la personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes los sistemas de gestión. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido

capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Pregunta 15.

¿Qué otro tipo de recursos existen en su organización?

- a) Tipo de cultura organizativa
- b) Valores organizativos que predominan en su empresa
- c) La imagen corporativa que transmiten fuera
- d) Los sistemas de información que existen en su organización
- e) El tipo de sistema administrativo que utiliza

Informante 1	Informante 2
<p>Valores promovemos el respeto, el compromiso, el buen servicio, la curiosidad, la honestidad, la amabilidad y el respeto.</p> <p>Condenamos la flojera, el conformismo, la crueldad, la mentira, la hipocresía...</p> <p>Imagen corporativa o cómo nos vendemos o promocionamos a nuestros clientes y futuros clientes... apostamos por la sencillez, por ser auténticos y nada formales en el sentido estricto de la palabra, hablamos con nuestros clientes como si fueran amigos que tienen problemas con su pareja y los ayudamos a que el amor entre ellos se mantenga vivo y evolucionando.</p>	<p>En cuanto a los valores organizativos, bueno, eso... tiene que ser gente que sea muy honesta, que sea responsable y que tenga palabra; o sea, que cuando hable acerca de lo que hace o cómo lo hace para un proyecto sea algo consuno con el sentido común primero que nada y después con el sentido de la responsabilidad y la profesionalidad; es gente con mucha ética las que tenemos trabajando con nosotros actualmente.</p> <p>Imagen... solemos transmitir buena vibra a través del humor.</p>

No optamos para nada el formalismo de las grandes empresas de publicidad que solo sirve para los egos de algunos Gerentes de Marketing, pero el idilio termina cuando ven la factura de la campaña publicitaria.

Con respecto a los sistemas de información que manejamos destaca una base de datos sobre clientes, anunciantes, medios, proveedores con nombre y apellido, es integral. En España, cuando trabajé allá en unas pasantías en una agencia de publicidad pude darme cuenta que el español en general agradecía que te supieras cosas íntimas de ellos, es decir, no solo saber sus nombres sino también sobre su salud, sobre sus hobbies, sobre su familia, si tenían hijos, esposa o esposo, preguntar por ellos con nombre y apellido.

Con los sistemas en general tenemos un sistema de compras, otro para el trato con los clientes y negociaciones especiales, la parte productiva que va desde el creativo hasta que se entrega el arte, una parte comunicacional o de marketing que lleva las relaciones, redes, etc. La parte de administración está por fuera pero no deja de revisarse, los costos, el presupuesto para cada proyecto, sino como sabemos hacia dónde vamos. No están documentados pero sabemos que es una tarea pendiente. Se han analizado varias firmas para que todo quede bien documentado pero no hemos decidido. Sabes, con la rotación tan frecuente, es importante que se deje por escrito cada proceso para que las próximas personas en asumir el reto sepan cómo realizar su trabajo. En esto no somos nada diferentes a una

Nos gusta mucho trabajar con el humor como fuente de inspiración y como Leitmotiv... de lo que hacemos... la imagen Corporativa que transmitimos fuera es eso.

Los Sistemas de información que existen en nuestra organización... eh... mnnn.. Bueno (risas) creo que esta es una patita floja que tenemos en cuanto a lo que es el manejo del conocimiento

Hay sistemas de manejo de conocimiento que deberíamos aplicar en la empresa que aún no hemos instaurado... para documentar bien todas las fases de los proyectos

<p>empresa manufacturera... lo que pasa es que nuestra naturaleza da como resultado otro producto, vendemos ideas.</p> <p>Nuestro nivel de resolver asuntos publicitarios desde una perspectiva creativa es nuestra principal cualidad, la segunda es nuestra base de datos. Sistemas Administrativos... no tenemos un sistema administrativo específico. Llevamos en Excel un registro de las facturas, gastos, compras, etc. y luego se los damos a la Contadora quien pasa cada semana para llevar la contabilidad y asuntos administrativos. Eso ha sido suficiente para nosotros.</p>	<p>Por ejemplo, hay una herramienta que recientemente descubrimos que se llama Productive...</p> <p>Está en línea, completamente gratuita, está en Nube y uno puede llevar distintos proyectos con todos los recursos con tiempos... y bueno, te manda hasta un mensaje a tu celular diciendo “mira, tienes que terminar tal o cual tarea” o si alguien del equipo termina tal tarea, lo reporta y enseguida le llega a todo el equipo un mensaje a sus celulares “mira, tenemos esta tarea lista que tal persona la acaba de hacer”.</p> <p>Bueno... hay Sistemas de Información que estamos en vía de instaurar, de utilizar y que... bueno... van a redundar en beneficios para la organización. Algún Sistema Administración? Sí, usamos...A2. Mmmnnn yo no lo manejo... yo no manejo mucho esa parte, pero sí lo usa la gente de Administración y contabilidad.</p>
--	--

Muchos de los aspectos que se plantean en esta pregunta, ya se han estudiado en las preguntas anteriores, la cultura organizativa, los valores y la imagen corporativa. La interpretación de estos conceptos será muy breve, ya que antes se han analizado en profundidad. Los conceptos nuevos son los sistemas de información, el sistema administrativo y las instalaciones. Esto porque el capital estructural se basa en el capital organizativo y el tecnológico.

Para conocer sobre la cultura organizativa y los valores, estos informantes señalan que es importante ir al organigrama de la empresa (si quiero ver las jerarquías), pero

este será analizado en la sección siguiente donde se habla de las Pymes. Lo que puedo resumir es que ambos mantienen su idea de promover una cultura abierta y participativa, donde se trabaje mucho en mantener un clima organizacional acorde al respeto de los valores de cada persona. Lo que antes no se había mencionado era la ética. Y ¿qué aporte ofrece este concepto a nuestra investigación? La ética es la rama de la filosofía que estudia los comportamientos en cuanto pueden ser considerados como buenos o malos.

En este medio, la ética es fundamental, lo que independientemente de las prácticas realizadas, el medio productivo de estas empresas se encuentra en su gente, en el manejo de las ideas que le permitan innovar y mantenerse en el mercado. En la actualidad este medio está siendo restringido con el uso de una cantidad de leyes que limitan el campo de acción de muchas agencias, de hecho los principales recortes en épocas de crisis comienzan por este medio, ya que las grandes compañías prescinden de sus servicios y se concentran en la obtención de insumos. Tal como lo han venido explicando los informantes a lo largo de las entrevistas.

Ciertamente esos mensajes responden al interés de quien los paga: el anunciante y por lo tanto es justo que lo sepamos para poder evaluar adecuadamente su contenido. Esta comunicación, siempre que esté debidamente identificada y sujeta a ciertas consideraciones de forma y contenido, es una forma tan legítima de comunicación como cualquier otra. Por ello, pienso que la ética aporta mucho a esta investigación, ya que este medio, más que cualquier otro, puede contribuir al mejoramiento de la sociedad a través de una acción inspiradora o edificante, que anime a actuar de modo beneficioso por ella y los demás.

La imagen corporativa, para este punto el informante 1, indica que prefiere la sencillez, auténticos y nada formales. El informante 2, señala que se utilizan el humor como fuente de inspiración. Ambos optan por mantenerse lejos del formalismo y

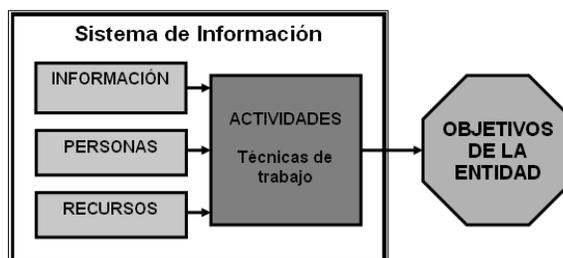
presentar una imagen relajada de cómo son en realidad, ya que indican que pueden mantener la misma calidad de una agencia grande pero con la sencillez que los caracteriza.

En cuanto a los sistemas de información, debemos primero refrescar el concepto, tomado de la wikipedia: "...Un sistema de información es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un propósito"...

Dichos elementos formarán parte de alguna de las siguientes categorías:

- Personas;
- Datos;
- Actividades o técnicas de trabajo;
- Recursos materiales en general (generalmente recursos informáticos y de comunicación, aunque no necesariamente).

Gráfico 12. Sistema de Información



**Fuente:** [http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_informaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_informaci%C3%B3n)

Ahora interpretemos, las respuestas de nuestros informantes:

Informante 1.

Con respecto a los sistemas de información que manejamos destaca una base de datos sobre clientes, anunciantes, medios, proveedores con nombre y apellido, es integral. En España, cuando trabajé allá en unas pasantías en una agencia de publicidad pude darme cuenta que el español en general agradecía que te supieras cosas íntimas de ellos, es decir, no solo saber sus nombres sino también sobre su salud, sobre sus hobbies, sobre su familia, si tenían hijos, esposa o esposo, preguntar por ellos con nombre y apellido.

Con los sistemas en general tenemos un sistema para las compras, otro para el trato con los clientes y negociaciones especiales, la parte productiva que va desde el creativo hasta que se entrega el arte, una parte comunicacional o de marketing que lleva las relaciones, redes, etc. La parte de administración está por fuera pero no deja de revisarse, los costos, el presupuesto para cada proyecto, sino como sabemos hacia dónde vamos. No están documentados pero sabemos que es una tarea pendiente. Se han analizado varias firmas para que todo quede bien documentado pero no hemos decidido. Sabes, con la rotación tan frecuente, es importante que se deje por escrito cada proceso para que las próximas personas en asumir el reto sepan cómo realizar su trabajo. En esto no somos nada diferentes a una empresa manufacturera... lo que pasa es que nuestra naturaleza da como resultado otro producto, vendemos ideas.

Sistemas Administrativos... no tenemos un sistema administrativo específico. Llevamos en Excel un registro de las facturas, gastos, compras, etc. y luego se los damos a la Contadora quien pasa cada semana para llevar la contabilidad y asuntos administrativos. Eso ha sido suficiente para mí.

Informante 2.

Los sistemas de información que existen en nuestra organización... eh... mmmn..

Bueno (risas) creo que esta es una patita floja que tenemos en cuanto a lo que es el manejo del conocimiento. Hay sistemas de manejo de conocimiento que deberíamos aplicar en la empresa que aún no hemos instaurado... para documentar bien todas las fases de los proyectos. Por supuesto hay ciertas herramientas... sabemos cómo llevar el control... pero quizá si usáramos una herramienta de está... Por ejemplo, hay una herramienta que recientemente descubrimos que se llama Productive... está en línea, completamente gratuita, está en Nube y uno puede llevar distintos proyectos con todos los recursos con tiempos... y bueno, te manda hasta un mensaje a tu celular diciendo “mira, tienes que terminar tal o cual tarea” o si alguien del equipo termina tal tarea, lo reporta y enseguida le llega a todo el equipo un mensaje a sus celulares “mira, tenemos esta tarea lista que tal persona la acaba de hacer”. Bueno... hay Sistemas de Información que estamos en vía de instaurar, de utilizar y que... bueno... van a redundar en beneficios para la organización. Algún Sistema Administración? Sí, usamos...A2. Mmmnnn yo no lo manejo... yo no manejo mucho esa parte, pero sí lo usa la gente de Administración y Contabilidad.

Los informantes están en conocimiento del manejo de los sistemas de información y de las debilidades que tienen al no establecer con mayor claridad el conocimiento de estos procesos en la organización. Explican que este tipo de empresas tienen sistemas similares a las empresas más grandes o de otro sector, lo que la teoría indica que son los procesos básicos de toda empresa.

Recordemos que para que esto se cumpla, lo único que se necesita es que el proceso, maneje tres etapas: una de entrada, una de procesamiento y finalmente la salida. Y todas las empresas tiene en común los ciclos de compras, contabilidad, ventas (depende de la naturaleza de la empresa: para algunos serán productos, servicios, etc.), recursos humanos, tesorería, etc., siempre que veamos a la empresa como un ente productivo; si queremos verlo desde el punto de vista de la toma de decisiones: procesamiento de la data, análisis y finalmente la obtención de los

reportes, así podríamos seguir enumerando un sinnúmero de sistemas. Retomando las entrevistas, los informantes proveen la información que pretenden documentar cada uno de sus procesos para que el conocimiento sea transferido a las generaciones siguientes, sin que esto condicione la creatividad de cada nuevo personal.

Gráfico 13. Modelo del proceso



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

De las teorías que estamos analizando la teoría del modelo del sistema viable, me parece es la teoría que mejor comprende el análisis de los sistemas y subsistemas, ya que como esta enuncia el diseño organizacional permite a un directivo organizacional dirigir su mirada hacia los componentes internos y las relaciones externas de una organización, permitiendo organizar el trabajo y elaborar mecanismos de coordinación organizacional.

En cuanto a la observación, no tenemos mayores datos que me permitan emitir alguna interpretación.

De aquí en adelante viene la incorporación de la exploración del medio laboral de estas empresas como son las Pymes y la interpretación de los procesos tecnológicos, en innovación y estructura de estas empresas. Esto es lo que me permite interpretar los procesos de innovación tecnológica que existen en las Pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua que es el propósito número 2 de la investigación.

***Pymes. Una pequeña que factura mucho y gasta poco.***

***Interpretación de las Pymes.***

Tomando del capítulo I, una pyme se define como:

La unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúa actividades de producción de bienes industriales y servicios conexos comprendidos en los siguientes parámetros:

**Pequeña Industria:**

- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.
- Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) unidades tributarias y cien mil (100.000).

**Mediana Industria:**

- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.
- Ventas anuales entre cien mil una (100.001) unidades tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000).

Las siguientes tres (03) preguntas se van a responder juntas.

Pregunta 16. Explique cómo es la estructura de su empresa.

Pregunta 17. ¿Cuántas personas trabajan para esta organización?

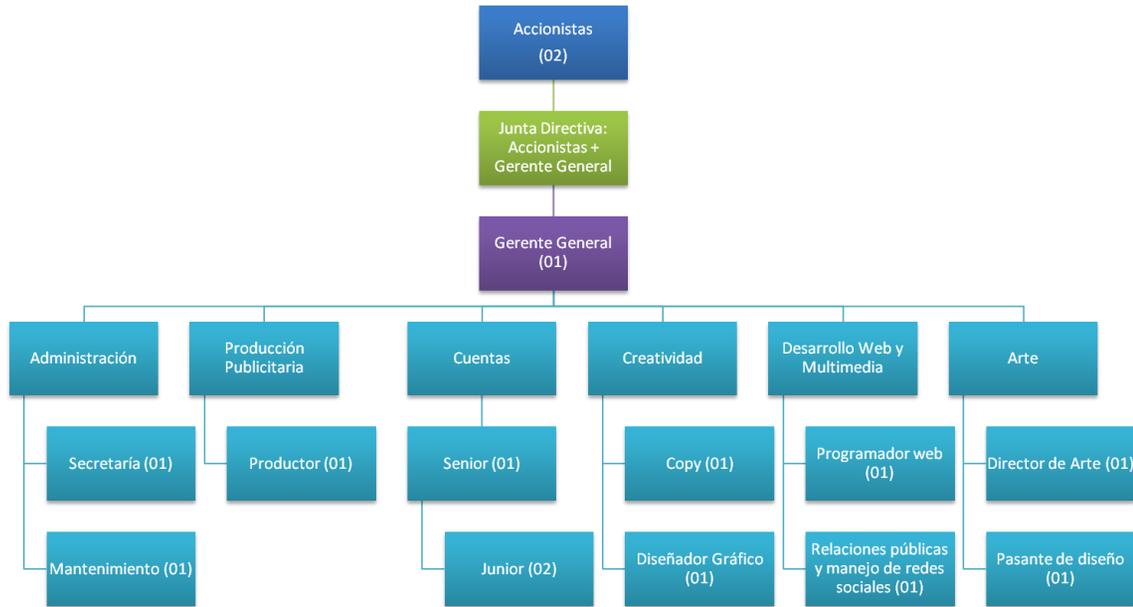
Pregunta 18. ¿Cuántas personas tiene usted a su cargo?

Estas preguntas se dan respuestas unas a las otras por ello se decidió hacer una sola interpretación para las tres (03) preguntas.

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
¿Cómo es la estructura de su agencia de publicidad?	¿Cómo es la estructura de su agencia de publicidad?
En la Agencia de Publicidad hay varios departamentos que te enumero a continuación junto a la cantidad de personas que lo componen... a ver... hay 3 en la Dirección, 3 en el Departamento de Cuentas, 3 en el Departamento de creatividad, 2 en el Departamento de Arte, 2 en el Departamento de desarrollo Web y Multimedia, 1 en el Departamento de Producción Publicitaria, 1 en el Departamento de Relaciones Públicas, 1 Secretaria, 1 personal de Limpieza. Por fuera de la nómina pagamos el servicio de un Contador Público que nos ayuda con los temas de administración y contables.	Este... Somos, por el lado de la programación... 5 programadores, incluyéndome. En la parte filosófica, del mercadeo, son 3... y en lo que tiene que ver con la Comunicación Social... son 4 personas, incluyendo allí a mi socio. Aparte tenemos varias personas que se encarga de la Administración, que son 3 entre analistas, auxiliares y la Jefe del área.
¿Cuántas de estas personas están bajo su cargo?	¿Cuántas de estas personas están bajo su cargo?
Todas, ya que soy el dueño de la empresa.	Los programadores son los que están bajo mi cargo.

Para ilustrar cada una de las respuestas de los informantes, he realizado los organigramas jerárquicos, ya que no hay líneas de reporte funcional. La observación me indica que los informantes demostraron interés en responder.

Gráfico 14. Informante 1. Estructura jerárquica de su empresa.

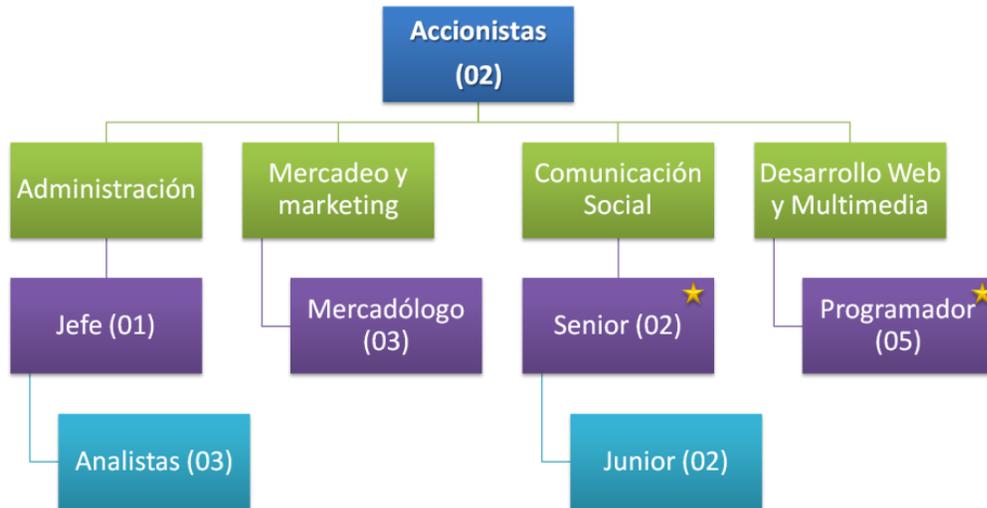


Fuente: Elaboración propia (2015)

Esta estructura representa 15 personas de nómina directa. Todas reportan bajo la estructura del Gerente General, los socios realizan funciones operativas pero cada departamento está estructurado sin la inclusión de ellos. Es decir, que se respetan los niveles jerárquicos. Se tiene una junta directiva que está integrada por los dos socios más el Gerente General.

Todo el personal está bajo la dirección de los accionistas y del Gerente General, tal como explica el informante y como se muestra en el organigrama.

Gráfico 15. Informante 2. Estructura jerárquica de su empresa



★ Se encuentra un accionista inmerso en las funciones operativas.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Esta estructura representa 16 personas de nómina directa. Todas reportan bajo la estructura de los accionistas pero los socios realizan funciones operativas dentro de cada departamento y tienen funciones limitadas dentro de los mismos. No está clara la línea de mando jerárquico.

Sólo el personal de Programación, es decir (04) programadores están bajo la responsabilidad del informante 2. Se muestran cinco (05) programadores pues debe recordarse que se encuentra incluido el informante como parte de los programadores, tal como el mismo me explicó.

La razón para su supervivencia es la adaptación. Estas agencias nacieron hace mucho tiempo, pensadas para enfrentarse a una variedad determinada, cuando esa

variedad ha aumentado se produce la inestabilidad de la que hablábamos en apartados anteriores. En esta situación se desequilibran y su tiempo de relajación (tiempo que demoran en volver a recuperar la posición de equilibrio) no es el adecuado. La adaptación que ha permitido sobrevivir a estas organizaciones ha consistido en construir más y mayores reductores de variedad, lo que les ha privado de flexibilidad. Una de las técnicas de la cibernética que permitiría realizar esta tarea es el Modelo del Sistema Viable propuesto por Beer. A través de él se intenta conseguir la viabilidad de las organizaciones, es decir, dotarlas de la capacidad de mantener una existencia separada y de la posibilidad de sobrevivir en un determinado entorno.

Pregunta 19.

Ventajas. Se ha mencionado algunas ventajas que las PYMES tienen ante las empresas de mayor tamaño. Dentro de estas están las que les permiten adaptarse de mejor manera al cambiante entorno como sus mecanismos flexibles de decisión y los costos administrativos bajos.

Valore los siguientes conceptos y comente el porqué de su valoración de los más relevantes para usted.

- a. Las PYMES tienen algunas ventajas sobre las empresas de mayor tamaño.
- b. Poseen una mejor capacidad de adaptarse al entorno.
- c. Tienen menores costos administrativos.

Los informantes respondieron lo siguiente.

Informante 1: Definitivamente me decanto por la última: “Tienen menores costos administrativos”. Pero por eso prefiero una pequeña que facture mucho y tenga pocos gastos. Si crecemos en clientes, crecemos en la nómina, es decir, contratamos

personal por un tiempo determinado, pero si entramos en recesión, se quedan con el personal fijo y entramos en austeridad que es justamente lo que estamos viviendo.

Informante 2: Te diría que poseemos una mejor capacidad para adaptarnos al entorno. Eso nos da, bueno, la capacidad de movernos, de variar los productos que hacemos y en cuanto a la dimensión del cliente que tenemos. Por ejemplo, hubo un tiempo en el que nos enfocamos en clientes muy grandes que te pagaban muy bien pero eran dos o tres proyectos al año.... Luego nos dimos cuenta que haciendo proyectos más pequeños, pero con más volumen, pudimos ganar más dinero y también satisfacción por cuanto creamos más proyectos.

La ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso tradicional de tu industria y que te da una ventaja exponencial sobre cualquiera de tus competidores. Aunque sea un cambio pequeño, año con año se va ganando un poco de ventaja, con el tiempo la empresa crecerá hasta que tus competidores no te puedan alcanzar. Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Difícil de igualar.
2. Única.
3. Posible de mantener.
4. Netamente superior a la competencia.
5. Aplicable a variadas situaciones.

Las respuestas de los informantes fueron variadas, lo que me indica que cada empresa ha ido descubriendo cuál es su ventaja frente a las empresas más grandes. Encontrar esta ventaja competitiva puede el factor de éxito de estas empresas. David Gómez (2014) autor del libro "El día que David venció a Goliat", indica que para que las Pymes sigan creciendo y consigan mayores frutos, deben abrir fronteras, competir de manera universal y tener un alcance comparable al de cualquier compañía. En su

libro el autor hace alusión al uso de las herramientas tecnológicas pero también indica que cuando el pequeño decide no jugar bajo las reglas del gigante, sus posibilidades de ganar se multiplican. Algo que aplica de la misma manera en los negocios. Esto quiere decir que es importante conocer su ventaja y explotarla, tal como evidencian los informantes.

Para esta pregunta la teoría que proponemos es la teoría de Herbert Simón, sobre la Toma de Decisiones. En esta teoría se citan una serie de modelos de criterios de decisión para un problema. Estos son:

- 5) Certeza: Cuando no se tiene conocimientos sobre los efectos de las acciones tomadas.
- 6) Riesgo: Cuando no se tiene la percepción de qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí se conoce lo que puede ocurrir y cuál es la probabilidad de que ello acontezca.
- 7) Incertidumbre estructurada: Este aspecto cobra importancia cuando no se sabe lo que ocurrirá cuando se toman determinadas decisiones, pero sí se tiene conocimiento de lo que puede ocurrir de entre varias posibilidades.
- 8) Incertidumbre no estructurada: En este caso no se sabe qué puede ocurrir ni tampoco qué probabilidades hay para cada posibilidad. Es cuando no se tiene idea de qué puede pasar.

En el momento de tomar una decisión es importante que se pueda estudiar el problema o situación y considerarlo profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y

coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

Aplicando este modelo a las respuestas presentadas, veo que estas empresas han tenido que realizar esta serie de análisis para saber cuál es su ventaja sobre las empresas de mayor magnitud y las empresas de su propio medio.

Pregunta 20.

Desventajas en innovación y financieras. Por su carencia de recursos hacen poco uso de tecnología e innovación. Al contar con bajos fondos de inversión, provenientes de pocos socios, requieren tener acceso a fuentes de financiamiento pero por lo general no es así. A la escasez de recursos se suma el poco control sobre los temas financieros en general que hace que los recursos limitados no sean utilizados eficientemente.

Valore los siguientes conceptos y comente el porqué de su valoración de los más relevantes para usted.

- a. Uso de tecnología e innovación
- b. Fuentes de financiamiento internas
- c. Fuentes de financiamiento externas
- d. Recursos suficientes
- e. Controles administrativos y financieros
- f. Uso eficiente y efectivo de recursos

Informante 1

A veces tenemos problemas para financiar los proyectos interna y externamente pero la buena comunicación con los clientes y proveedores permite que podamos

contar con los recursos que necesitamos para cumplir con cada compromiso.

Es que hace tiempo comenzamos a crear un fondo para proyectos, este fondo nos permite contar con un capital determinado para los proyectos, sólo para los nuevos. Es algo así como un presupuesto pero los presupuestos se basan en partidas que uno conoce, en este caso como nosotros desconocemos los proyectos que vamos a adquirir, creamos este fondo.

Observación: Suelta las manos y cruza las piernas en forma de 4, eleva la cara y sigue conversando.

#### Informante 2

Una de las desventajas más marcadas es el uso eficiente y efectivo de los recursos... Eh... no vamos a llegar al extremo que uno maneja la cosa como una bodega, pero sí hay ciertas formalidades que te saltas, en lo operativo... y eso puedo que ocurra un re-trabajo gracias a ese mismo descontrol.

Observación: Se queda apoyado en la mesa pero se frota las manos y va contestando.

Las respuestas de los informantes no son coincidentes pero según los diversos autores que han estudiado el tema de las Pymes son los problemas más frecuentes que se encuentran este tipo de empresas. El informante 1 se encuentra sentado cómodamente en una actitud de análisis. El informante 2 parece algo incómodo con la pregunta, tarda un poco y responde.

- El financiamiento interno y externo: Las deudas y obligaciones de este sector

tienden a asumirse con los bienes personales de los accionistas, puesto que no hay diferencia entre el patrimonio del empresario y el de la empresa. El empresario individual responde personalmente de las obligaciones derivadas de la actividad empresarial con todos sus bienes presentes y futuros.

- Uso eficiente y efectivo de los recursos: Para interpretar este punto veamos la siguiente tabla:

Cuadro 5. Eficacia y Eficiencia

		Eficacia	
		No	Sí
Eficiencia	No	<p><i>No es eficiente, ni eficaz</i> Desperdicia los recursos empleados, y no alcanza los resultados previstos.</p>	<p><i>No es eficiente pero es eficaz</i> Consigue los propósitos planeados, pero empleando excesivos recursos.</p>
	Sí	<p><i>Es eficiente pero no eficaz</i> Utiliza adecuadamente los recursos de los que dispone, pero no alcanza los resultados esperados.</p>	<p><i>Es eficiente y eficaz</i> Alcanza los propósitos establecidos, utilizando de manera óptima/adecuada los recursos.</p>

**Fuente:** <http://www.economiasencilla.com/gestion-empresarial/eficacia-eficiencia-y-efectividad/>

De las dos interpretaciones anteriores, podemos inferir:

El financiamiento debe ser concebido en los proyectos futuros de la empresa, de manera que puedan contar con un fondo que pueda cubrir los arranques de tales proyectos, tal como explica el informante 1. Así mismo, siguiendo las ideas del informante 2, el término que usualmente va de la mano con la eficacia y la eficiencia es la efectividad, que es habitualmente sinónimo de la eficiencia, aunque David Osborne y Ted Gaebler lo definen como una medida de la calidad de las metas alcanzadas en su obra *la reinención del gobierno* (1992). Es decir, podemos ser eficaces (hemos logrado los propósitos), eficientes (lo hemos hecho con una

utilización adecuada de los recursos), pero... ¿qué utilidad tienen esos resultados?  
¿Para qué sirven?

Conocer su debilidad y buscar oportunidades de mejoras sobre la misma, tal como lo explican Beer en su modelo del sistema viable, y Simón en su Toma de Decisiones, Ayuda a exponer las viables que mitigue el riesgo que se presenta. Es por ello, que el empresario Pyme es el jugador experto de ajedrez (Simón, 1987) donde la ventaja en el juego viene dada por el nivel de habilidades de los jugadores. Tal como los jugadores expertos, que cuando se les pregunta cómo piensan buenas jugadas bajo situaciones de torneo tan rápidamente, los empresarios de las Pymes estudiadas señalan a la intuición y el ensayo-error.

Esta respuesta aparece frecuentemente cuando se consulta por las definiciones estratégicas, pero no se trata de una intuición despojada de reflexión o caprichosa, se trata de un juicio intuitivo respaldado de conocimientos y experiencia. Simón (1987) señala dos conclusiones relevantes. La primera es que los expertos llegan a diagnósticos y a resultados pero no pueden decir cómo y la segunda es que esta habilidad implica reconocer y recuperar trozos y patrones almacenados en la memoria. Los expertos son capaces de realizar grandes pasos en el juicio intuitivo pero no es sólo intuición sino que se trata de una combinación muy estrecha entre análisis e intuición y este mix depende de la complejidad del problema a resolver.

Pregunta 21.

Desventajas administrativas. Algunas PYMES, por su escaso número de empleados, tienen mayor incidencia de personal con poca preparación profesional. En algunas de estas empresas, su administrador- propietario, en quien se centralizan las decisiones estratégicas, no tiene conocimientos apropiados sobre la industria y el mercado y tampoco cuenta con acceso a los servicios de especialistas. Ello provoca

que haya una mala o nula planificación y pocas o ninguna toma de decisiones estratégicas. Además, los cortos periodos desde su inicio inciden en la poca experiencia en los negocios necesaria para solventar problemas empresariales comunes de operación y estratégicos.

Valore los siguientes conceptos y comente el porqué de su valoración de los más relevantes para usted.

- a. Personal con poca preparación
- b. Centralización de decisiones estratégicas en una sola persona
- c. Poco conocimiento sobre la industria
- d. Poco conocimiento del mercado
- e. Acceso al servicio de especialistas limitado
- f. Poca o nula planificación
- g. Poca o ninguna toma de decisiones estratégicas
- h. Experiencia empresarial en general y en lo específico

El Informante 1 indica: "Personal con poca preparación"... sí, definitivamente la mayoría de nuestros trabajadores han culminado un solo nivel de educación superior, es decir, aquí no tenemos a nadie con Postgrados, y tampoco vienen de otras agencias o sectores empresariales como ventas, mercadeo. Observación: Se mantiene con las piernas cruzadas en forma de 4 pero ajusta su cara para mantener su mirada. Sonríe un poco pero se mantiene serio y va conversando.

El Informante 2 indica: Eso es un retrato de nuestros inicios (Risas)... Okey... definitivamente tiene que estar vinculado en la toma de decisiones esa ventaja administrativa... porque sí, suele centralizarse las decisiones estratégicas que son las grandes las que uno dice "bueno, muchachos, nos vamos a tirar por este barranco"... esas grandes decisiones están basados no en una persona sino en dos. Observación:

Le causa sorpresa y se coloca las manos en la cabeza, luego se ríe. Baja los brazos y los apoya en la mesa. Pasa el momento y continúa su respuesta. A medida que responde se pone serio parece que algo lo incomoda y que desea expresarlo.

Los informantes se mantienen dando dos (02) respuestas diferentes, el informante 1 señala que la desventaja está en el personal con poca preparación y el informante 2 señala que está en la centralización de decisiones estratégicas en una sola persona.

Basando esta interpretación en la teoría de Herberth Simón:

En las Pymes estudiadas encontramos un tipo de proceso estratégico que se aleja de la perspectiva tradicional del planeamiento estratégico y se acerca a un proceso centrado en el empresario Pyme o dueño, que trabaja con proyectos acotados y específicos, valiéndose de cierta información y una tríada conformada por conocimiento, experiencia e intuición. El empresario Pyme tiene recursos clave como el conocimiento experiencial, la pericia, la técnica y la trayectoria en el rubro, que moviliza a la hora de definir estrategias. No así el personal que se contrata está a la par con esta tríada. Como explicaron los informantes, se nutren de un personal que tiene poca experiencia. Siguiendo el mismo lenguaje de la interpretación anterior en el juego de ajedrez sí es posible que los principiantes o novatos llegaran finalmente al mismo resultado a través de procesos más conscientes y luego de un largo análisis explícito.

En el patrón intuitivo, los empresarios entrevistados mencionan palabras y frases como: “prueba y error”, “bueno, muchachos, nos vamos a tirar por este barranco”, “las crisis son una oportunidad”. En este punto, surge que los disparadores de toma de decisiones estratégicas basadas en la intuición se apoyan en experiencias anteriores de las cuales han salido exitosamente y que contribuyen a construir creencias en su capacidad para afrontar las crisis.

Estos puntos claramente son fuertes desventajas, que como dije anteriormente, debe analizarse de inmediato y plantear escenarios que ayuden a mitigar este impacto, ya que tales decisiones tendrán repercusión directa en la parte financiera de la compañía, ya que el análisis financiero para cada decisión se ha basado en la intuición, experiencia y destreza de estas Gerencias.

Pregunta 22.

Desventajas competitivas. Por su vulnerabilidad, las PYMES se ven afectadas negativamente ante regulaciones gubernamentales y cambios del mercado. Como no cuentan con una imagen corporativa (marcas, logos o nombres reconocidos, promoción y publicidad) encuentran grandes obstáculos para influenciar en su mercado meta. Aunado a esto, tienen poco acceso a la información e investigación del mercado, lo que les hace difícil conocer los gustos y preferencias de los clientes y combinar recursos y personal capacitado para satisfacer sus demandas. Su poder de negociación no se refuerza con alianzas para mejorar su capacidad competitiva y por ello tienen un bajo nivel de internacionalización.

Valore los siguientes conceptos y comente el porqué de su valoración de los más relevantes para usted.

- a. Regulaciones gubernamentales
- b. Cambios del mercado
- c. Imagen corporativa
- d. Influencia en el mercado meta
- e. Acceso a la información del mercado
- f. Conocer gustos y preferencias de los clientes
- g. Combinar recursos y personal para satisfacer a los clientes
- h. Poder de negociación

- i. Alianzas
- j. Capacidad competitiva
- k. Internacionalización

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
<p>Yo no estoy muy de acuerdo con esas premisas o desventajas competitivas que comentas; al menos no para nuestra agencia de publicidad.</p> <p>Una perspectiva más global, entiendo que no todas las PYMES tienen capacidad de adaptación y al cambio. Pienso que justamente una ventaja de las PYMES es adaptarse rápido a las regulaciones gubernamentales y a los cambios del mercado, pero eso dependerá del talante, es decir, de la actitud de sus directivos</p> <p>Lamentablemente en Venezuela no existen grupos de presión o Lobbies que representen a las PYMES como en España, por ejemplo</p> <p>Existen diferentes instituciones gubernamentales y privadas, como las editoriales del sector, que emiten información sobre el mercado y nos nutrimos de ellos. En España esa información está al alcance de todos, aquí no.</p>	<p>Como desventaja es el punto de... (Hace una pausa)... el poder de negociación, sí el poder de negociación</p> <p>Porque, aunque tengamos un portafolio amplio... eh... por un lado somos pequeños, lo cual es una limitante cuando quieres abordar clientes grandes... a ver... dame un minuto para pensar bien la respuesta... (Hace una pausa de unos pocos segundos) ... Hay mucha gente que hace de competencia en el mercado, poco formada en el mercado... me refiero tanto a la competencia y al mismo cliente... que menos aprecia este trabajo, dándole un valor muy por debajo al verdadero. Eso sucede tanto con la competencia, que no tiene una formación profesional para hacer un trabajo de calidad, como también con los clientes que lamentablemente no conocen o no tienen un perfil de lo que es o debe ser un trabajo de calidad. Entonces vemos que no es fácil argumentarle a los clientes por qué nuestro trabajo vale lo que cuesta. Nosotros tenemos unos estándares de calidad que están muy por encima de esas mamarrachadas que hacen aquellos que “compiten”, si es que se le puede llamar competencia, pues se llevan el grueso del mercado por lo rápido, por lo barato, por la ignorancia del cliente... eh... nos friega nuestro poder de negociación porque nosotros sabemos la</p>

	envergadura de un proyecto, sabemos las implicaciones de hacer un proyecto multimedia y vemos que el cliente te dice que la competencia se lo puso a un tercio del precio de lo que se lo ofrecemos nosotros y... bueno... cuando ves lo que le ofrecen es terrible, y en algunas oportunidades esos clientes se han ido con la competencia y han tenido trabajos paupérrimos que han dejado satisfechos a los dueños de esas marcas... aunque sean unas mamarrachadas.
--	---

Los informantes presentan puntos de vistas variados para esta pregunta, antes de entrar en detalle sobre cada respuesta, debo indicar que la observación no me ha dejado ninguna señal para creer que las respuestas expresadas no sean sinceras. El informante 1 indica que lejos de ser una desventaja competitiva, las Pymes pueden transformar este aspecto como una ventaja, es decir, que si hay cambios de regulaciones, las Pymes se adaptan más rápido a los cambios que las grandes empresas. De igual manera, señala que la falta de información sobre el mercado y los clientes, no es tan real como lo indican los textos, ya que en este país existen instituciones que se dedican a recopilar esta data pero pocos tienen acceso a tal data, tal vez por desconocimiento o por la falta de cultura de utilizar data del medio para elaborar las proyecciones.

El informante 2, se enfoca en el poder de negociación. Señala que para poder concluir un proyecto, el paso más complejo se encuentra en la negociación, ya que en la actualidad existen una cantidad de personas que ejecutan un trabajo similar al que ha presentado una firma por menos dinero y calidad, lo cual no hace fácil mantenerse en el medio. Los clientes miran más el monto de la factura que la calidad del producto.

Para el caso del informante 2, vemos en su organigrama un departamento de mercadeo y marketing, si bien es cierto que en el mundo actual de los negocios, en que cada segmento de mercado y cualquier giro de negocio, tiene múltiples proveedores (es decir, varias empresas ofreciendo lo mismo), el verdadero propósito del marketing es lograr -en la percepción del mercado meta-, una diferencia a nuestro favor. Es decir, nuestro marketing debe no sólo proyectar nuestra imagen y darnos a conocer con los posibles clientes que nos interesan, sino comunicar claramente una diferencia por la cual los prospectos ubican perfectamente que están en su "top of mind" y entienden qué somos diferentes de la competencia.

Los factores de diferenciación son diversos, por ejemplo:

- Un servicio claramente superior
- Calidad destacable con relación a los demás proveedores.
- Rapidez en las diversas etapas del negocio.
- Variedad mayor que los demás.
- Puntualidad en las entregas de bienes o servicios.
- Una imagen de marca, de mercadeo muy sólido y convincente.

En fin, su marketing debe ser capaz de demostrar razones contundentes por las cuales cuando un proceso de compra se inicia en nuestros prospectos, ellos tienen muy claro por qué deben venir con nosotros de manera preferencial y por sobre las demás ofertas de la competencia. Esto es lo que se llama característica única de venta (cuv) o unique selling proposition, tus factores de diferenciación.

Hay que tener cuidado en presentar características que no puedan ser: sostenibles en el tiempo, que no sean relevantes para los clientes (desde el punto de vista de ellos), que no se puedan volver parte de un sistema de trabajo o de servicio regular, es

decir que dependa de las capacidades o habilidades del dueño o de una persona en específico. Cuidando estos términos, se señala en [ideasparaPymes.com](http://ideasparaPymes.com), el marketing que lograremos debe apoyar los factores de diferenciación que queremos mostrar.

Por ello, la teoría de Simón: Plantea que en las empresas la optimización puede requerir cambios radicales (innovaciones) que no se plantean en el comportamiento satisfactorio, replicar un resultado pasado exitoso es suficiente para que un gerente o directivo justifique haber tomado una buena decisión, no es el basamento de esta teoría. Hay que buscar el factor de diferenciación para ayudar a crecer las oportunidades de mejoras presentes.

### ***La Innovación Tecnológica un concepto que engloba todo.***

#### ***Interpretación de la Innovación Tecnológica.***

La palabra innovación se refiere simultáneamente a un atributo, un proceso y un resultado (Morris, 2009). Es un proceso en el tanto ocurre en algún lugar de la empresa, cuyo resultado puede generar una idea, una estrategia, un producto o un nuevo negocio. Es un atributo, porque este resultado tiene un carácter distintivo, original que crea un valor a sus usuarios y una ventaja competitiva para sus propietarios. La innovación es la búsqueda organizada y sistematizada de cambios y el análisis sistemático de las oportunidades que estos cambios ofrecen para la innovación social o económica (Drucker, 1999).

El Manual de Oslo (2005) define innovación como la implementación de nuevos o significativamente mejorados productos o servicios, procesos, métodos de mercadeo o nuevos métodos organizacionales. El manual distingue cuatro diferentes áreas de innovación: productos, procesos, comercialización y organizativas; la descripción que hace el Manual de Oslo de estas áreas es en resumen la siguiente:

- e) Innovación de productos: es la introducción de un nuevo producto o servicio o uno significativamente mejorado en cuanto a sus características o posibilidades de uso. Puede incluir el uso de nuevos conocimientos o nueva tecnología o la combinación de los existentes.
  
- f) Innovación de procesos: es la implementación de nuevos o significativamente mejorados métodos de producción o distribución, con resultados como la disminución de los costos unitarios y el incremento de la calidad.
  
- g) Innovación en la comercialización: es la implementación de un nuevo método de comercialización que implican cambios significativos en el diseño o empaque, la colocación, promoción o precios del producto. Estas innovaciones están destinadas a mejorar ofertas ante nuevas necesidades del cliente, abrir nuevos mercados o re-posicionar el producto en el mercado, con el propósito de incrementar las ventas de la empresa.
  
- h) Innovaciones organizativas: es la implementación de nuevos métodos organizativos y prácticas comerciales, la organización del trabajo y las relaciones exteriores. Las innovaciones organizativas están destinadas a aumentar el rendimiento al reducir los gastos administrativos o costos de transacción, aumentar la satisfacción laboral (y por tanto la productividad del trabajo) y ganando acceso a bienes no transables (como los conocimientos no codificados externos).

Las siguientes preguntas miden la innovación de productos, comenzaremos por hacer una indagación del nivel macro (toda la innovación) al nivel de producto, específicamente la tecnología.

Pregunta 23.

¿Por qué considera que esta empresa es innovadora?

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
<p>Entiendo que innovación es una palabra que engloba muchas cosas. La innovación va más allá de crear productos nuevos, metodología nueva.</p> <p>Investigamos mucho sobre qué hacen otros como nosotros en otras partes del mundo y evaluamos la posibilidad de adaptar lo que ha sido exitoso en otro lugar aquí en nuestra agencia.</p> <p>Una práctica relativamente innovadora que nos inspiró y que solemos aplicar con cierta regularidad es el “Home-Office”.</p> <p>Los chicos suelen ser más creativos en horas de la noche y hasta la madrugada, por lo que son más productivos trabajando desde casa. Esto ha funcionado porque no olvidamos a estos trabajadores en sus casas, eso de ninguna manera. La comunicación es constante y fluida.</p> <p>Una cosa que hemos “mejorado” a esta técnica es que el trabajador alterna el “Home-Office” con venir a la agencia también.</p> <p>De esta forma, motivamos y supervisamos al trabajador.</p> <p>Es una forma flexible de trabajar pero donde se es más eficiente y productivo.</p>	<p>Porque estamos siempre atentos a la tendencia en cuanto al rubro en que nos desempeñamos, estamos pendientes qué ha sido lo último, lo mejor, sobre las últimas innovaciones del mercado.</p> <p>Siempre estamos al día.</p> <p>Nuestros productos son como trajes hechos a la medida, puede que le sirva a otro pero nunca le sentará tan bien como para quien se confeccionó ese traje.</p> <p>Es por eso que siempre que iniciamos un nuevo proyecto, lo iniciamos con la necesidad de ser auténticos y novedosos.</p>

Observación:

Informante 1. Se inclina hacia adelante quedando en un ángulo donde su levanta los pies y se apoya sobre los antebrazos, levanta la cara me mira y responde con una pregunta. Luego, se incorpora, coloca los pies apoyados en el piso y va respondiendo.

Termina haciéndome una pregunta.

Informante 2. Va directo a la respuesta, se mantiene apoyando los brazos en la mesa.

Los informantes se mantienen enfocados en entender y responder, aunque hay una sensación de cansancio.

El informante 1 comienzan analizando que es la innovación desde el punto de vista de la innovación como un todo global, hacen referencia que hay que investigar el mercado para las mejores prácticas, adaptarse a lo más novedoso replicando lo que hacen las otras personas alrededor del mundo, todo con tener acceso a la internet. En su agencia, han colocado parte de estas prácticas en marcha, por ejemplo el concepto del Home-Office, le permiten a los creativos laborar desde su casa, ya que parece que en las horas nocturnas es cuando son más productivos, esto lleva una cantidad de normas para que no se pierda el propósito de cada proyecto. Así motiva y supervisan a cada trabajador. Este es un pequeño ejemplo, que explica el informante de incorporar innovación y ser más productivos.

El informante 2, inspira su concepto de innovación en la creación de nuevas ideas para cada cliente. El concepto de innovación es puramente subjetivo dentro del individuo, y cuando la innovación se le comunica se encuentra con la opción de aceptarla o rechazarla. Una innovación implica en el individuo una nueva fuente de conocimiento. Es decir, que la innovación se alimenta de las nuevas ideas para la generación de conocimientos. Este es el perfil que se aplica a cada uno de sus clientes según indica el informante 2.

Para Herbert Simón el gerenciamiento y la Gestión de la Innovación es sinónimo de toma de decisiones habiendo puesto foco en cómo se toman las decisiones en la

práctica y como pueden éstas decisiones llegar a ser más efectivas. Sugiere que en el proceso general de toma de decisiones existen tres etapas principales:

1. Encontrando ocasiones en las cuales exista una decisión a tomar, lo que podemos asociar con una actividad de inteligencia en el sentido militar.
2. Inventando, desarrollando y analizando posibles cursos de acción, lo que podría denominarse como una actividad de diseño.
3. Eligiendo un curso particular de acción de todas las opciones posibles, representando una actividad “de opción / elección” u “optativa”.

Simón sugiere que la actividad de “inteligencia” por lo general antecede a la de diseño, y a su vez ésta se da antes de la elección, pero esto no es tan simple secuencialmente y no siempre puede darse bajo este esquema. Lo que sí es absolutamente seguro dentro del modelo de Herbert Simón que toda la actividad gerencial está embebida de la toma de decisiones.

Tomar decisiones en base a las innovaciones existentes es lo que ejemplifican los informantes, que se realiza dentro de sus empresas.

Pregunta 24.

¿Cómo mide el éxito de su empresa?

**Medidas financieras**

- a) Utilidades
- b) Utilidades por empleado
- c) Crecimiento en las ventas
- d) Crecimiento en activos totales
- e) Otros. Cuáles?

**Calidad en la gestión**

- a) Eficiencia en el uso de los recursos
- b) Variedad de productos y servicios
- c) Reconocimientos
- d) Clima organizacional
- e) Otros. Cuáles?

**Estabilidad**

- a) Crecimiento en el número de empleados
- b) Participación en el mercado
- c) Años en la industria
- d) Otros. Cuáles?

Puede elegir solamente una para cada tipo y argumente.

El Informante 1. Respondió: El éxito puede medirse desde varias perspectivas: si quieres hacerlo desde la perspectiva fría financiera, está bien. Es necesario hacerlo así ya que eso genera confianza en los bancos y clientes, definitivamente nos medimos por Utilidades.

El éxito se mide con respecto al clima organizacional, al número de personas que tocan la puerta de la agencia para solicitar trabajar con nosotros y gratis, con cada llamada de profesores y universidades que solicitan que demos ponencias y seamos profesores en ellas.

Saber que inspiramos a la gente a seguir nuestro estilo de trabajo.

El informante 2. Respondió:

Crecimiento en las Ventas, definitivamente! Por su puesto, el nivel de lo que son las utilidades... El clima organizacional, también es importante.... Eh... también nos satisface los años que llevamos en el mercado.

Observación:

Informante 1. Vuelve a cruzar las piernas en forma de 4 y los brazos reposan en los antebrazos.

Informante 2. Es breve pero concreto, no creo conveniente ahondar con más preguntas.

Las respuestas de los informantes son similares. Coinciden diciendo que el éxito se mide de las siguientes maneras: por las utilidades, por el clima organizacional y por

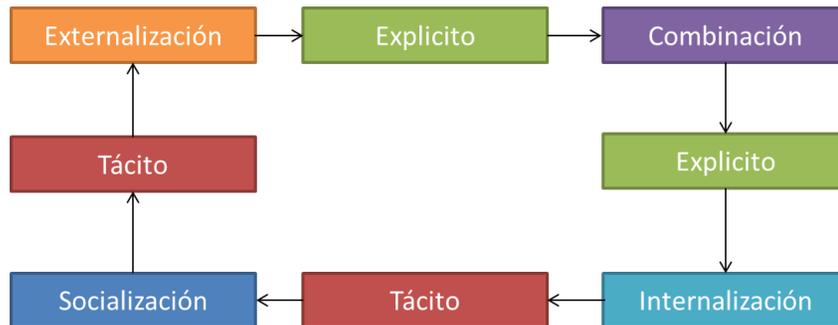
los años que tienen en el mercado. Hacen referencia que el punto más importante para ellos no es el financiero, aunque es el punto que les permite seguir en el mercado; es el punto humano, es decir que miden su éxito por el clima organizacional que tienen en su empresa, por las relaciones que se han establecido a lo largo de los años de trayectoria, por el nombre que se han hecho dentro del medio, en resumen por la estabilidad en general.

Los líderes con conocimientos globales están comprometidos a generar cada vez más valor en su empresa. Para lograrlo deben cambiar la forma de pensar acerca de cómo medir los éxitos. Los valores de sus empresas van más lejos de los ladrillos y el cemento, es decir de los aspectos tangibles.

Recuerdo que uno de mis primeros jefes cuando salía de último en la compañía, se ponía en la tarea de contar los computadores, las sillas y las nuevas adquisiciones de la empresa. Según él, esa era la forma de contar los valores de la organización. El capital financiero, el dinero, las inversiones, las propiedades y el equipamiento de la organización es sólo una pequeña parte de las empresas.

Los valores intangibles sobrepasan los aspectos que las empresas están acostumbrados a medir. Tomando como ejemplo los análisis realizados a los informantes, si soy dueño de una agencia de publicidad y voy a vender la agencia, no solo debo tener en cuenta las computadoras, el mobiliario y los consumibles, sino también, el posicionamiento, la fidelidad e identificación que tengan los clientes con el servicio que se prestó, la capacidad de la agencia de enfrentar una crisis, la creatividad de los empleados, entre otros.

Gráfico 16. Proceso de Conversión del Conocimiento en la Organización



**Fuente:** Proceso de Conversión del Conocimiento en la Organización (Nonaka-Takeuchi. 1995)

Para la teoría de gestión del conocimiento de Nonaka-Takeuchi, el conocimiento se crea en una organización a través de un proceso continuo de conversión de los dos tipos básicos de conocimiento (Tácito y explícito) en las sucesivas fases de socialización, externalización, combinación e internalización. Cada vez que se da una vuelta a través de los cuatro cuadrantes del anterior gráfico, se genera nuevo conocimiento. En cada cuadrante los problemas de conversión son distintos y pueden ser más o menos complejos en función de la empresa o de la organización que se esté tratando. Cualquier empresa interesada en la gestión y creación del conocimiento deberá de fomentar de algún modo un clima que favorezca el dinamismo representado en el gráfico.

Las empresas que quieren gestionar el conocimiento deben primero comprender que lo que deben hacer es generar un clima adecuado y esto puede ser instalar un programa o una intranet pero esta no es la esencia. La clave es que del énfasis tradicional en activos materiales, infraestructura se va a pasar al énfasis en los activos intangibles, y necesariamente se pasará a tratar de crear activos emocionales como

confianza, empatía y relaciones personales. Una empresa excelente hoy en día, es la suma de Conocimiento del cliente más Capacidad de absorción de conocimientos del entorno multiplicada por la capacidad de respuesta y elevado a confianza, esto sería el factor de éxito. Pero se debe crear desde el manejo del conocimiento tácito hasta la difusión de este conocimiento de manera explícita tal como lo indica Nonaka-Takeuchi lo que se pasaría a crear un nuevo conocimiento.

Pregunta 25.

¿Cuáles son las herramientas tecnológicas que poseen?

Informante 1. Somos tech lovers! También el “Know How”, aunque no lo tengamos normado o en libros de procedimiento, pero es nuestra forma de hacer las cosas, la forma en que trabajamos con nuestro personal, el manejo de nuestros recursos, el manejo de nuestros clientes y proveedores... todo esto es como una huella dactilar que a simple vista parece común, pero, cuando la detallas bien, te das cuenta de que es única. Observación: Comienza a contar con los dedos la cantidad de equipos y tecnología que poseen. Los deja tranquilos y comienza a conversar.

Informante 2. Bueno... además de las computadoras, celulares, etc. también las dinámicas de trabajo que aplicamos para compartir conocimiento, nos reunimos eventualmente para mejorar los procesos que hemos venido usando. Observación: Juega con su barba con la mano derecha y contesta. Es breve en su respuesta pero muy precisa.

El informante 1 indica que la tecnología se encuentra presente en toda la organización y en su gente desde distintas formas, manejando los conceptos de lo tangible e intangible de la tecnología aunque no de manera directa, y hace referencia al manejo de las herramientas tecnológicas por todos los integrantes de la agencia.

Como parte de las desventajas de las Pymes, estudiada en preguntas anteriores, esto no se encuentra establecido en normas y procedimientos de la empresa.

El informante 2 comenta que las herramientas tecnológicas que poseen son los equipos (generalizando) y el compartir de los conocimientos sobre nuevas tecnologías. Se puede decir, según la observación, que el informante analizo y contesto la pregunta pero no profundizo en el sentido de la misma.

Stafford Beer en su teoría cibernética del modelo viable indica: La teoría refleja una visión de la empresa basándose en reflexiones basadas del sistema nervioso humano; se busca unir los principios de la tecnología con el control que son aplicables a los grandes sistemas, con la idea de que el control facilita la existencia y el funcionamiento de los sistemas. Una empresa es un sistema y están abiertos a conectarse con otros sistemas para el intercambio de recursos. La frontera de un sistema es un concepto cambiante dentro del cual todas las actividades y recursos necesarios para la dinámica evolutiva del sistema están incluidos. Esto lo vemos en las herramientas tecnológicas que se tienen presentes. Y en la manera en que nada ocurre en aislamiento. El intercambio de información y servicios de los sistemas abiertos es fundamental dentro de la dinámica de cada sistema.

Pregunta 26.

¿Quiénes utilizan las herramientas tecnológicas en la organización?

Informante 1. La tecnología está para todo aquel que requiera hacer su trabajo mejor.

Informante 2. Todos! Todos tienen acceso a la tecnología. La tangible y la intangible.

No hubo mayor variación en la posición cuando contestaron los informantes. Siguiendo la interpretación del modelo viable, esta teoría permite identificar quiénes de las personas (empresas) que se encuentran en el medio pueden subsistir y cuáles están destinados a ser absorbidos por el sistema y desaparecer.

Utilizando lo expresado por los informantes, aquellos que no puedan adaptarse al uso de las nuevas tecnologías, se verán en las vertientes antes señaladas: subsistir o morir. Explica la teoría: la viabilidad de un sistema está determinada por su capacidad, a lo largo del tiempo, de desarrollar un comportamiento armónico entre sus sub-sistemas y supra-sistemas mediante relaciones consonantes y resonantes.

Pregunta 27.

Dentro de su empresa, ¿existe alguien que se encargue de explicarle al personal cómo se usa esta tecnología?

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
<p>Cuando diseñé el perfil de la secretaria quería a alguien que supiera o fuera un usuario avanzado del Paquete de Office, sobre todo de Excel, que fuera TSU, etc. Pero cuando tocó definir el sueldo, me di cuenta que tenía que bajar el perfil y quedarme con alguien cuyos conocimientos fueran básicos o muy básicos y que fuera por lo menos Bachiller. La realidad ahora es que yo le pido a la secretaria que me ayude a llevar un poco la contabilidad, hacer los registros de las facturas y los gastos para así adelantar el trabajo que debe hacer la Contadora. Lo cierto con la secretaria es que le cuesta usar el Excel. Todos nos ponemos por raticos a explicarle cómo</p>	<p>Básicamente quien consigue la tecnología, como por ejemplo de la herramienta del Productive, pues hay alguien que primero se lanza a la exploración y luego le explica a los demás, lo que permite hacer más corto la curva del aprendizaje. Es generalmente el que consiga el recurso, lo propone y lo explica; esto genera un ambiente de cooperación porque todos quieren demostrar que también pueden aportar conocimientos o metodologías a nuestros procesos de trabajo y eso es muy chévere.</p>

<p>usar el Excel y sus fórmulas.... Pero no es nada fácil.  Pero siempre más a solicitar a nuestros trabajadores que sean autodidactas y que se adapten al cambio. Si no se adaptan, pues... ya se saben que hay mucha gente que quiere ese puesto de trabajo. Eso es suficiente motivación.</p>	
--	--

Ninguno de los informantes tiene un personal que se encargue de entrenar al personal sobre las nuevas tecnologías, quién consigue esta tecnología es quién la explica. Independientemente de si su entender es el correcto. Entre todos se prestan apoyo para conocer estas tecnologías dependerá de la constancia que apliquen aprender estas tecnologías. Aquí se ven implícitos una cantidad de factores emocionales para que una persona sienta la motivación de explicar a sus compañeros sobre el uso de nuevas tecnologías.

Recordemos que también se ve que estas empresas tienen aspiraciones para definir los perfiles solicitan personal con experiencia y habilidades específicas, pero tal como se interpretó en preguntas anteriores, no está en su capacidad económica poder contar con estos perfiles por ello solicita personal con poca formación para que sea "capacitado" por ellos.

Podría explicar la teoría de Herzberg sobre los factores motivacionales e higiene que se desarrollan en su teoría, pero he visto esta pregunta y la relaciono con la teoría de autopoiesis de Maturana-Valera que indica que una célula es parte de un organismo y a su vez de un sistema, concibe la empresa como un sistema vivo. Y desde mi punto de vista, la célula que es el empleado en este medio permanece en autopoiesis constantemente, esto corresponde al principio de interacción que enuncia Maturana según el cual la interacción y el conocimiento que de allí se genera, da paso al fenómeno de la "autopoiesis", definido como autoconstrucción y renovación

permanente como característica fundamental de la “vida”. Con la autopoiesis de la célula (empleado) se modifica el organismo (departamento) y a su vez el sistema (empresa).

Pregunta 28.

Las siguientes dos (02) preguntas examinan si al realizar alguna inversión en tecnología recientemente para saber en las preguntas siguientes si con esta tecnología nueva se ha producido un cambio que haya dado como resultado innovación en los productos y/o servicios realizados. Se responderá en conjunto con la pregunta 29.

¿Han realizado inversiones en tecnologías recientemente? Puede comentar sobre esto.

Informante 1. Constantemente tenemos que comprar actualizaciones para los paquetes de diseño, el paquete de actualización de Windows y alguno que otro paquete de “plugins” o efectos para los paquetes de diseño, etc. Sé que hay la posibilidad de descargarlos de internet de forma gratuita o pirata, pero la experiencia nos dice que hay que invertir en la licencia original porque los beneficios son mucho mayores.

Informante 2. Este año no (Risas) ni creo que podamos hacer nada este año... Lo más reciente fue cuando compramos las computadoras.

Note que el informante 1 está un poco impaciente por concluir y el informante 2 sonríe, se muestra simpático. No se nota que los informantes estén realizando grandes inversiones a nivel de tecnologías para sus empresas. Ellos respetan el derecho de cada licencia o equipo adquirido y por ello se mantienen fieles a comprar artículos originales. También vemos que se están adaptando a la situación de crisis mundial

haciendo inversiones sólo en lo básico para subsistir, lo cual es una clara ventaja de las Pymes que hemos estudiado en las preguntas anteriores.

Pregunta 29.

¿Cómo se siente dentro del mercado, a nivel de innovación tecnológica?

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
<p>Pudiéramos tener más aparatos, más equipos tecnológicos, pero seguramente no se va a traducir en más dinero en la facturación. Lo que hacemos, lo hacemos con lo que tenemos y si no tenemos el equipo o el talento, lo subcontratamos. Nuestro propósito, nuestra misión es pensar, para crear ideas, desarrollarlas y ganar dinero con eso.</p>	<p>A nivel de tecnología estamos bien. Para lo que hacemos, estamos bien. No tenemos nada que envidiarle a ninguna empresa que haga el mismo trabajo que nosotros hacemos. Tenemos lo justo y necesario para trabajar.</p>

Tal como comenté en el inicio de la pregunta 28, esta pregunta se analiza en conjunto con la pregunta anterior, ya que miden el mismo factor.

Como se ve los informantes se mantienen alineados con la respuesta de la pregunta anterior, tener lo necesario para mantenerse en el mercado y enfocarse en el propósito principal: pensar, crear ideas, desarrollarlas y ganar dinero con eso. Mantenerse mientras pasa la crisis económica.

Basada en la teoría de Beer sobre el sistema viable: los sistemas viables alinean constantemente la complejidad interna y externa con el propósito de lidiar de una manera más efectiva con los cambios que afectan su propio comportamiento viable. Los tomadores de decisiones en el marco de este proceso cognitivo están influenciados por fuertes convicciones, sus propios esquemas interpretativos e información. Tal como lo estamos interpretando con la información suministrada por

los informantes.

Las siguientes preguntas ayudan a tener una visión más clara sobre la relación que se tiene sobre el capital intelectual y la tecnología en las empresas que representan la unidad de investigación. Los postulados teóricos de las mismas se analizarán conjuntamente debido a la similitud de las posibles respuestas y el alcance de estas.

Pregunta 30.

¿Qué sabe su personal sobre innovación tecnológica?

El Informante 1 respondió:

- Tal vez no sean conscientes de que lo que les hace su vida más sencilla o fácil es básicamente las innovaciones en tecnología.
- Mucho de lo que el ser humano hace es por moda. Por lo que insisto en el punto de que la gente gasta en tecnología, pero solo por estar a la moda.
- Nosotros los directivos les enseñamos a nuestro personal sobre cada aplicación novedosa y útil que sale para sus teléfonos: Facebook, Twitter, Youtube, Grabación de Audio y Video, Pinterest, son las básicas a tener y usar en sus teléfonos pero también están las aplicaciones de correo electrónico, los planificadores de tareas, desarrolladores webs, monitoreo de páginas webs, con el GPS el google maps es súper usado por nosotros, y seguramente los chicos usarán la aplicación de LinkedIn para buscar y postularse a empleos (Risas).

- Y así es, es vital para nosotros estar al día sobre cuáles son las últimas tendencias en innovación, no solo en tecnología sino también en otras áreas de la vida.
- Es una constante para nosotros compartir estos conocimientos con nuestro equipo de trabajo y clientes.
- Si no estamos todos al día, estamos condenados a desaparecer como empresa.
- Cada vez son más las restricciones que tenemos como empresa de publicidad y hay que apoyarse en las nuevas tecnologías de comunicación e información para ayudar a nuestros clientes a posicionarse en el mercado y mantenerse.

Observación: Apoya el brazo derecho en el escritorio que se encuentra a su lado, baja las piernas y guarda silencio. Se arquea un poco hacia la derecha. Se incorpora y explica.

El Informante 2 comenta:

- La tecnología para ellos...Ahhh. Conocen lo básico, lo que vamos aprendiendo para ejecutar el trabajo que nos toca hacer. Son chicos que se inspiran y lo que no saben, piden ayuda a un amigo como Google. (Risas). Ese sabe de todo un poco, lo que hay es que enfocarlo.

Observación: Baja la mirada y comienza a responder. En medio de la conversación se ríe tímidamente.

Los directivos de estas compañías se mantienen actualizados con las últimas tecnologías. No así su personal (tal como se ha venido explicando a lo largo de las interpretaciones). Ellos intentan transmitir estos conocimientos a su personal. Aunque

la mayor exigencia es que sean autodidactas.

Sabrán claramente lo que es exactamente la tecnología. Puede que el concepto está siendo mal utilizado. En principio el término se refiere literalmente al estudio de la técnica, esto es, a todos los conocimientos teóricos o prácticos que envuelven a las disciplinas científicas. Según esta definición, para que algo sea una tecnología como tal, debe tener un uso en un determinado campo. En el momento en que deje de usarse, dejaría de ser tecnología. Como eso es bastante difícil de catalogar, solemos hablar de tecnologías en desuso u obsoletas.

No hace falta ir a la época de la invención del fuego para ver tecnologías que han sido reemplazadas por otras: lo que para nuestros abuelos era tecnología para nuestra generación puede ser un anacronismo sin utilidad práctica. Existe otro concepto muy usado en la actualidad como son las nuevas tecnologías, que comprenden varios campos de reciente creación como la informática, las telecomunicaciones... De todos modos en la sociedad moderna conviven tecnologías tan antiguas como la rueda con las más nuevas. Y nuestros informantes están conscientes de esta realidad, lo exponen hablando de las modas por tecnología

Pregunta 31.

¿Cómo se capacita al personal de la organización en base a las nuevas tecnologías?

<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
Nosotros promovemos que nuestro personal se auto-capacite, que se ponga al día para usar las nuevas herramientas tecnológicas.	En una cayapa de conocimiento. (Risas) como te comenté, en ocasiones nos reunimos y hablamos de lo que hemos visto y aprendido.
Las nuevas tecnologías deben tener como características elementales la sencillez y la facilidad para los usuarios promedios, si no,	

pues, están destinadas a fracasar.	
La autocapacitación es la ley en esta agencia de publicidad.	
Tecnológico o de una Universidad. Estas instituciones educativas no solo enseñan teoría sino también metodologías de estudio y formación, te enseñan a ser curioso y a buscar el conocimiento donde esté. <b>Observación 1</b> Se mantiene en su posición. Sigue haciendo énfasis en la auto-capacitación.	<b>Observación 2</b> Se ríe desde el comienzo y tiene una actitud muy positiva.

Como se observa, los informantes mantienen una respuesta similar a la expresada en la respuesta anterior y en las preguntas que se han realizado a lo largo de todo este capítulo. Promueven la auto-capacitación del personal, es decir que la iniciativa de mantenerse al día con las tecnologías (haciendo buen uso de esta palabra) debe originarse en cada persona. Que esta necesidad no venga de la empresa sino de sus empleados. Por las actitudes demostradas se ve que están hablando desde la sinceridad (informante 1) y el nerviosismo (informante 2).

Para una empresa debe ser más importante la actitud de una persona por aprender y por cambiar que su currículo académico, ya que está ampliamente demostrado que esto es un factor importante pero no suficiente. Podemos enunciar un ejemplo: El Real Madrid se ha dedicado por años a contratar al personal que tiene la actitud más sobresaliente, se enfocan en conseguir a personal con la mayor experiencia y conocimientos pensando que con las “mejores piezas” obtendrán los mejores resultados.

Pero a lo largo de los años hemos visto que no siempre han obtenido los resultados que ellos esperaban. Hubo temporadas que carecían de alineamiento y estrategia definida. Como contraparte vemos equipos como el F.C Barcelona, el Chelsea, etc. Que como comenta Abramovich: "El Chelsea gastará menos en fichajes y

aprovechará la cantera", busca sus fichajes dentro de las canteras. Un artículo reseñado en [libertaddigital.com](http://libertaddigital.com) señala que: El Chelsea gastará menos en fichajes y aprovechará los nuevos talentos de la cantera del club, afirma el magnate ruso y dueño del equipo londinense, Román Abramovich, en una entrevista que el diario 'The Observer' publica este domingo. "Nuestra estrategia es enseñar a nuestros propios jugadores en la academia (del equipo), en la que hemos invertido mucho y esperamos que dé resultados", dice Abramovich, quien no ha escatimado gastos en fichajes desde que compró el club de Stamford Bridge en 2003.

Ahora hay un punto importante no se debe dejar de lado que estas capacitaciones deben estar alineadas con la misión, visión y propósitos de la empresa. Ya que se corre el riesgo que nos veamos reflejados en lo ejemplificado con el club Real Madrid. Hay firmas especializadas en analizar cuál es el perfil de competencias de cada empleado y en graficar que tan cerca o lejos se está de los perfiles que ha diseñado la compañía como estándares para ciertos cargos. Esto se observa mucho en las grandes corporaciones que buscan que todos tengan un mismo perfil y tratan de aproximarlos para realizar este ideal. Ahora nuestros informantes mantienen la comunicación constante con sus empleados para ir alineando las estrategias a seguir. Esto lo puedo interpretar como un modelo aproximado de lo expresado anteriormente, buscar enfilear las personas y sus ideas para el fin común.

En cuanto a la utilización de las bases teóricas debo que este aplica para las preguntas 30 y 31, ya que estas tienen características similares. Se señala que para estas preguntas aplican todas las teorías estudiadas desde la de Maslow con la evaluación de las necesidades, pasando por la Motivación de Herzberg. Que debe tener cada persona para realizar su auto-capacitación. Así mismo, Beer señala que se van realizando revisiones a nuestro sistema (Maturana-Valera) para aplicar los controles necesarios en base a la decisiones que se aprueben (Simón). Esto a título personal, es decir que cada persona hace sus propias evaluaciones de las tecnologías

que se presentan y cómo hacer para obtenerlas. Y entre la concepción de la idea y su ejecución se presentan todas las teorías estudiadas a lo largo de este capítulo.

Pregunta 32.

¿Usted y su personal se sienten satisfechos con el ambiente tecnológico que hay en su empresa? (explique por qué?)

Informante 1. Estoy muy satisfecho con el ambiente tecnológico que hay en la empresa y estoy seguro de que mis empleados también lo están. Muestra de ello es que siempre hay una fila de chicos que, por referencias de otros que estuvieron aquí trabajando con nosotros, también desean trabajar aquí. Yo estuviera feliz de aceptarlos a todos pero esta es una pequeña empresa de publicidad.

Observación: La cabeza da un gesto de aprobación para continuar su respuesta. Se ríe mientras conversa. Dando un gesto de aprobación a la pregunta señalada.

Informante 2. Yo creo que sí. Pudiéramos tener más herramientas, pero nos sentimos bien con lo que tenemos. Además... también se lo debemos a nuestro personal. A la actitud que tienen, a la buena vibra

Observación: Sube la mano cerca de la boca y se acaricia la barba, luego responde. Su gesto me indica que está tomando una decisión antes de conversar.

Volviendo a retomar el concepto de tecnología. Puedo decir que es la aplicación de un conjunto de conocimientos y habilidades con un claro propósito: conseguir una solución que permita al ser humano desde resolver un problema determinado hasta el lograr satisfacer una necesidad en un ámbito concreto. Esto va desde automatizar al ser humano, donde vivimos, como vivimos, etc. Así veremos un amplio número de

modalidades o disciplinas tales como la informática, la robótica, la domótica, la neumática, la electrónica, la urbótica o la inmótica, entre otras muchas más. La **tecnología** está presente en todos los ámbitos de la vida cotidiana. De una forma u otra, casi todas las actividades que realizamos a lo largo del día implican la utilización de algún dispositivo tecnológico.

En consecuencia el ambiente tecnológico se define como las fuerzas que producen nuevas tecnologías, nuevos productos y oportunidades de mercado. Comprende las técnicas, sistemas, innovaciones y el conocimiento organizado sobre todas las cosas. Su influencia es sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, se producen, se distribuyen y se venden los bienes y servicios.

Sabiendo esto puedo interpretar las respuestas de los informantes. Se muestra como cada uno de los informantes tienen prioridades diferentes sobre el concepto de ambiente tecnológico. El informante 1 recalca el ambiente tecnológico en base al conocimiento y las oportunidades que muestra la empresa a los futuros empleados. En cambio el informante 2 hace referencia inicialmente a los equipos informáticos que poseen y luego a la actitud de los empleados, es decir, que para el informante 1 la prioridad está en las personas y sus ideas y para el informante 2 la prioridad está en las herramientas tecnológicas y en las personas. Ambos hacen referencia a las personas y como el ambiente tecnológico se logra a través de ellas, haciendo un claro refuerzo al concepto presentado.

En base a las posturas teóricas Maslow - Beer - Herzberg - Simón - Nonaka: Afirman que el ambiente y el conocimiento hacen que las personas se sientan más seguras. Y de cierta manera puedo afirmarlo, ya que analizando cada una de estas teorías Maslow afirma que a medida que el ser humano se autorealiza crece en conocimiento y se desenvuelve mejor en el entorno que lo rodea. Por su parte Herzberg hace referencia a la motivación como un factor que hace que el individuo

busque mejoras sustanciales para él y la empresa.

A medida que el individuo obtenga logros que vea concretados podrá hacer mejores aportes a la organización (conocimiento). Beer, Simón y Maturana-Valera estudiarán al ser como un sistema vivo, cuyas acciones e interacción con el entorno serán interpretadas, viendo las acciones de control y sus efectos para tomar decisiones en pro de proponer mejoras y permitir que este ser se autoconstruya, es decir que evolucione. Por ello el ambiente tecnológico es el escalón final en este estudio, ya que se verá si todo lo propuesto se ha conjugado para producir innovación.

***Relación entre el capital intelectual y la innovación tecnológica.***

He denominado este punto como:

***La actitud un espacio entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica.***

Las siguientes preguntas van a ayudar a visualizar la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las Pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua, lo cual es el propósito número 3 de nuestra investigación.

Pregunta 33.

¿Cómo afecta el tipo de empleados que hay en su empresa a la innovación?  
(Relación entre el capital humano-proceso de innovación tecnológica y capital humano-resultados de la innovación tecnológica)

El Informante 1 respecto a la pregunta responde:

..."La innovación es una actividad intrínseca del ser humano y que está asociada a su vez a una serie de cualidades que hacen más o menos sencilla su ejecución. Esas cualidades vienen siendo, por mencionar algunas, la curiosidad, de mente abierta, amplio sentido del humor, sociabilidad, empatía, capacidad analítica, adaptabilidad, mucho pensamiento lateral, paciencia, asumir riesgos, una pizca de locura, y por último un poquito de actitud crítica. Todas estas cualidades deben estar en proporción equilibrada en nuestros empleados.

Aquel que tiene desbalanceada la receta, como por ejemplo exceso de actitud crítica, se convierte en un agente de bloqueo y por tanto en un trabajador que rígido y poco efectivo para los procesos en grupo e individuales dentro de la empresa. En fin, espero que el ejemplo haya ayudado a demostrar cómo el personal tiene relación directa con la innovación"...

Observación: Manifiesta su aprobación a la pregunta y hace gestos con la mano.

El informante 2 por su parte responde:

..."Si son empleado cerrados, como en alguna oportunidad tuvimos esa experiencia... mira... es terrible, es tortuoso, y también hemos tenido gente súper proactiva que está todo el día llevándote al trote mostrándote cosas que hicieron o que aprendieron y... bueno... tienes que canalizarlos y les dices "oye... Excelente el aporte, entonces échale pichón con lo que has aprendido con el proyecto que estas llevando a cabo" y lo sueltas... porque si no, te arrastran!"...

Observación: Habla tímidamente y se ríe en medio de su respuesta. Lo cual demuestra que tiene cierto grado de nerviosismo.

Los informantes coinciden en la apreciación de tener un personal proactivo que tenga características sociales y analíticas de manera equilibradas, es decir que sean personas que sepan realizar su trabajo y que ayuden a mantener un ambiente armonioso entre todos. Las deficiencias o los excesos de estas características ocasionan desequilibrios. Recuerdo haber leído el libro de "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" de Stephen R. Covey, el primer hábito es ser proactivo. Covey hace clara mención a que todos somos responsables de nuestras propias vidas. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. En la palabra "responsabilidad", se encuentran las palabras responder y habilidad: habilidad para elegir la respuesta.

Las personas proactivas reconocen esa responsabilidad. La persona proactiva toma la iniciativa y está alerta para influir en las soluciones. Esto se plantearía para un caso donde sea una persona proactiva este equilibrada. ¿Qué pasa cuando esta proactividad es excesiva? Suelen cometerse muchos errores si este punto esta desequilibrado pero como encontramos en la Escuela de Organización Industrial suele ser "Preferible atajar que arrear", que denota el hecho que es de mejor manejo el controlar la proactividad y la creatividad excesiva (a veces se cometen errores por una proactividad no supervisada) que tener que estar jalonando al equipo de trabajo para que cumpla (a lo sumo) por lo menos lo mínimo. Esta actitud es muy desgastante para el líder y la estrategia para enfrentarla requiere que el equipo de trabajo asuma compromisos y este motivado, lo cual en si es otro gran reto.

Las características sociales y de análisis son temas más complejos de analizar, ya que habría que indagar en cada caso. Es difícil hablar de complejos asociales sin entrar a estudiar conductas y patologías de comportamiento humano lo cual no es el fin de este trabajo. Por ello no profundizare en estos temas. Pero si debo hacer mención al punto que se encuentra en las empresas.

Si tenemos una persona que presenta estas características dentro del grupo se podrá crear una alteración en el ambiente laboral, es decir si esta persona no puede interactuar con los demás veremos roces o simplemente aislamiento de esta persona con el grupo y dependiendo de las actividades que ejecute esto puede repercutir directamente en los logros y proyectos de la empresa. Con respecto a la capacidad de análisis, a lo largo de este capítulo se ha venido conversando de la necesidad de tener personal que tenga la capacidad de ofrecer soluciones antes los problemas planteados para hacer un cruce de ideas y llegan a la propuesta para nuestro cliente. Lo contrario sería un problema, ya que tendría un personal que hay que decirle constantemente que debe hacer.

Ahora cómo afecta este tipo de empleados los proceso de innovación tecnológica, un personal que tenga los tipos de conflictos señalados no provee ningún tipo de proceso que sea innovador. La innovación tecnológica aparece como una condición esencial para la expansión organizacional, de forma que el cambio tecnológico viene a ser el impulso que está detrás de un crecimiento sostenido.

En contraposición, aparece la resistencia al cambio, que resulta ser de mayor impacto social que tecnológico, teniendo que ser combatidos los paradigmas de las personas que conforman la organización, puesto que esto conlleva un cambio en su rutina laboral. Difícilmente se pueden adelantar cambios en una organización o empresa si estos no están soportados por los valores, actitudes y conducta de su gente; por lo que resulta importante el compromiso a la hora de iniciarlos. Es decir en la medida en que el trabajador internaliza y se hace coparticipe de esos cambios se siente más protagonista de los procesos y no víctima de ellos.

En esta línea, la tecnología ha sido el elemento impulsor de cambios. La organización que la utilice mejor y logre insertarla exitosamente en sus patrones culturales y estrategias de desarrollo, será más competitiva y sus procesos más

eficientes. Sin pensar en un futuro cortoplacista, ni tampoco que es otra moda o tecnología más, se debe tener en cuenta que otros pueden estar tomando la delantera, dejándolo fuera de la competencia.

Todo lo expuesto me lleva a revisar la teoría de Herzberg. Para proporcionar continuamente la motivación en el trabajo, Herzberg propone una dinámica que él llama el enriquecimiento de tareas o "enriquecimiento posición", que consiste en sustituir las tareas simples, elementales de la oficina para las tareas más complejas. Enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada persona y debe ser adecuado para sus características individuales cambian. Las tareas de enriquecimiento pueden ser verticales (eliminación de las tareas más simples y añadiendo tareas más complejas) u horizontal (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero al mismo nivel de dificultad).

Este enriquecimiento de tareas dinámicas causas efectos, como el aumento de la motivación, el aumento de la productividad, reducción del absentismo (ausencias y retrasos en el servicio) y la reducción de la rotación de personal. Sin embargo, puede causar efectos no deseados, tales como aumento de la ansiedad en la cara de tareas nuevas y diferentes cuando el empleado no tiene éxito en los primeros experimentos, el aumento de los conflictos entre las expectativas personales y los resultados del trabajo sobre las nuevas tareas enriquecidas, sentimientos de explotación cuando la empresa no sigue el enriquecimiento de las tareas con el enriquecimiento de pago, la reducción de las relaciones interpersonales debido a la mayor concentración en las tareas enriquecidos.

Según el profesor Idalberto Chiavenato, factores motivacionales o satisfactores están relacionados con las tareas y puestos ocupados por una sola persona, y si se evalúan tan grande, el individuo serán satisfechas, que es por eso que se llaman

satisfacientes y si no son tan que es excelente, no están satisfechos.

Esto lo vemos reflejado en el caso de presentar tareas o ideas nuevas para cada proyecto. Los retos que se le presentan al personal harán en mayor o menor escala que estos pasen por este enriquecimiento de tareas o posiciones para poder cumplir con las exigencias propuestas, sobre todo si el personal no tiene experiencia y va a enfrentarse a un mundo laboral.

Pregunta 34.

Cómo inciden el perfil de competencias, la capacidad y agilidad intelectual, la actitud y valores, y la capacidad de liderazgo de los empleados al proceso y resultados de la innovación tecnológica.

### **Informante 1**

Todos los seres humanos nacemos con la capacidad de ser innovadores, creativos. Todos los seres humanos tienen la misma oportunidad de ser exitosos materialmente hablando... solo que dependerá de sus actitudes, valores, capacidades mentales, intelectuales, académicas, sociales... y sobre todo del nivel de consciencia que se tengan sobre las virtudes y debilidades para entonces sacarles el mayor partido a las virtudes y fortalecer aquellas debilidades. Todos tienen igualdad de oportunidades.

Pero algunos requerirán más tiempo, más voluntad y más motivación que a otros. Hay también quienes tienen cualidades innatas para el liderazgo, otros son muy buenos para seguir instrucciones y ejecutar tareas.

De nosotros depende determinar quiénes tienen cualidades específicas para los puestos que requerimos. Lograr un buen perfil del cargo y de sus competencias es

vital para que cada persona trabaje con pasión y armonía junto a los demás. Cuando definimos el perfil de cargos tenemos en cuenta todas esas cualidades y virtudes que deben estar innatas en los candidatos. Procuramos hacer las entrevistas con cierta originalidad. Esa informalidad ayuda a conocer realmente a las personas. Los test de actitud en las entrevistas ya no funcionan. Es más enriquecedor evaluar a alguien así, que en una entrevista con un escritorio de por medio. Vaya, tal vez esta sea una novedosa forma de reclutamiento. Al menos yo no conozco a nadie que lo haga así como lo hacemos aquí. Sería interesante saber si podemos patentar este sistema.

Observación: Hace una larga pausa mientras sus ojos miran el espacio. Mantiene levantada la cabeza. Luego, la baja y comienza a responder, parece haber hecho una meditación sobre esto. Este tipo de gesto indica que el informante se encuentra en un estado de atención consciente focalizada.

## **Informante 2**

Si de verdad están abiertos al cambio, a las nuevas experiencias, abiertos a aprender cosas nuevas todos los días... porque esa es una de las máximas en esta empresa: todos los días emprendemos algo nuevo. Todos tienen que incidir de forma positiva en el proceso de innovación.

Hay gente que le gusta aprender y compartir lo que aprende y esos son los que son bienvenidos en esta empresa. Además que se crea un ambiente de... cómo te diría... Freaks, sí: personajes que les gusta este ambiente amable, amistoso de colegas que tienen tanto en común, que hablan un mismo idioma y que les gusta lo que hacen y todo eso redundando en una capacidad de innovación, de creatividad, de buen rollo.

Observación: Comienza con una sonrisa en su rostro y acomodándose los lentes comenta su respuesta. Así me muestra una actitud de inseguridad.

El perfil de competencias es un tema que he conversado con los informantes a lo largo de cada entrevista. Cada informante ha mencionado en varias ocasiones lo importante que es conseguir un personal que tenga características predefinidas en sus perfiles y que estos perfiles le permitan mantener el ambiente laboral en condiciones óptimas o mejores.

A lo largo del análisis de este capítulo he leído mucho sobre el tema de las competencias y de cómo es la manera adecuada para hacer un perfil de competencias, parece un punto que no es relevante para el presente trabajo pero me pareció un punto que si bien no es un punto focal de la investigación vale la pena conocerlo, porque muchas veces el gran problema de una organización es la falta de desarrollo de los perfiles adecuados para cada cargo. Este está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

Un perfil por competencias cumple con ser un modelo conciso, describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa según indica Soto, B. (2011) en su artículo online "El perfil por competencias". En este artículo se explica que el perfil no es un método estándar que se aplica por igual, es decir que dentro de una misma empresa podemos tener asistentes administrativos que pueden tener perfiles competenciales totalmente diferentes, o iguales, en base a la cultura de la empresa, sus estrategias y la forma de dirección. Así mismo entre empresas puede que una persona ejerce un cargo pero en otra empresa para desempeñar el mismo cargo, sea rechazado. Una misma persona puede ser buena en un puesto de trabajo en ciertas empresas y en otras no, como puede serlo en todas dependiendo del perfil competencial del puesto de trabajo en las

empresas concretas.

Es la empresa quién marca el perfil por competencias, siendo en este en el que se base a la hora de evaluar un puesto de trabajo. También es la empresa quién determina si este personal tiene las competencias que dan lugar a un rendimiento superior en un puesto de trabajo. No a todas las empresas les funciona lo mismo, ni les da un desempeño superior lo mismo, y es por esta razón por lo que los perfiles de competencias no son iguales en mismas empresas, aunque pueden serlo.

Indica el autor antes señalado que aunque no hay un perfil estándar, hay cinco (05) competencias que se miden en cualquier cargo, esto es lo que mide la gestión por competencias:

1. La **flexibilidad** es una de las competencias que más se suelen buscar en la selección de personal, y no sólo referido en términos de horario sino también adaptados al cambio.
2. La **innovación** es una competencia muy importante, que consiste en la habilidad para tener nuevas ideas y métodos novedosos así como recursos interesantes, y en base a todo esto poder concretarlo en modo de acciones. Una persona que tiene innovación pone cosas nuevas en marcha, se le ocurren cosas interesantes.
3. La **iniciativa** es la predisposición para realizar algo, para emprender nuevas acciones, crear oportunidades y alcanzar unos mejores resultados. Una persona con iniciativa es una persona dinámica, proactiva, que está siempre dispuesta a realizar algo.
4. La **resolución de conflictos** es una competencia muy interesante en la medida en que la persona sale salir de los conflictos utilizando las herramientas que tiene a

mano, y no se hunde ante las dificultades. La resolución de conflictos consiste en estudiar los problemas que se plantean haciendo una identificación de los aspectos más importantes así como las causas que dan lugar a la situación para conseguir obtener las mejores soluciones en el tiempo previsto.

5. La **responsabilidad**. Si bien el resto de las competencias son importantes, la responsabilidad es un punto muy importante a tener en cuenta en el trabajo, y es que esta competencia se refiere al compromiso de la persona, al cumplimiento de las obligaciones que tiene que hacer en el trabajo y en su vida debido a su alto sentido del deber. Las personas con responsabilidad cumplen lo que prometen y deben así como asumen las consecuencias que traen consigo sus actos. Ser responsable requiere esforzarse en lo que se tiene que hacer.

Estas son las competencias que han venido mencionando los informantes a lo largo de todo el análisis un personal que sea: flexible, innovador, que tenga iniciativa, que pueda resolver los conflictos y que sea responsable. El papel del liderazgo es algo que dependiendo la posición y el rol que desempeñe debe evaluarse y calificar el efecto que este tiene sobre el personal y la empresa. Basado en esto si se selecciona un personal con estas características es muy probable que los procesos y resultados de la innovación tecnológica sean los más esperados.

Sabemos que existen obstáculos para el cambio y que la gran mayoría son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación al cambio. Es lo que se denomina Resistencia al Cambio, usualmente es el levantamiento de barreras por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los indicadores del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada. Pero si se mira con otro cristal, esto es positivo, ya que proporciona algún grado de estabilidad y pronosticabilidad sobre el comportamiento. La resistencia al cambio desde mi punto de vista es fuente de conflicto funcional.

De hecho, lo que los empleados resisten no es, generalmente, el cambio tecnológico sino el cambio social (Lawrence, 1998). Por ello tener esto en cuenta en el momento de la escogencia del personal brinda una certeza razonable de poder tener un personal que pueda adaptarse rápidamente al cambio y que genere los menores conflictos haciendo de los procesos tecnológicos un reto que se tome en conjunto, es decir que sea una meta para todos y no solo para la empresa. Se convierte en un aprendizaje común y en conocimiento para todo el equipo.

En este sentido, Antonorsi (1999), considera que las empresas pueden concebirse como sistemas que unidos a otros se encuentran inmersos dentro de un determinado hábitat, en cuyo interior se producen competencias y colaboraciones, y que se organizan de distintas maneras según los micros o macros ambientes que confronten. Aun bajo una misma cultura pueden surgir y alcanzar el éxito con esquemas empresariales muy diversos.

No sólo los sistemas de creencias, sino todos y cada uno de los elementos constitutivos de un modelo organizacional, pueden actuar en mayor o menor medida como condicionantes o determinantes al momento de introducir ajustes o cambios en dicho modelo. En este sentido, se deduce que para lograr alcanzar el cambio en una organización, sus individuos tienen que cambiar, transformar muchos de sus hábitos y creencias; lo que requiere un gran esfuerzo personal, es decir se auto-construyen y auto-preparan para el cambio. Lo que es un reflejo de la teoría autopoiesis de Maturana - Valera, ver la empresa como un sistema vivo y en constante evolución.

Pregunta 35.

Comente la incidencia que en su empresa tiene la existencia de redes de cooperación con distintos agentes o grupos de interés sobre el proceso de innovación

tecnológica y sus resultados. Es decir, hasta qué punto la existencia de estas relaciones facilitan alguna de las etapas del proceso de innovación y los resultados generados por el mismo.

El Informante 1 señala:

Yo tengo la convicción de que toda oportunidad de relacionarnos con grupos sociales, mercantiles, religiosos, filosóficos, etc. es una mina de oro para nosotros ya que en cualquiera de estas relaciones se promueve la generación de ideas, de conocimiento y por lo tanto de sabiduría.

Sería una lástima que no valorásemos el tiempo que dedicamos a nuestras relaciones con los demás.

Empatizar con cada una de las personas, grupos sociales, instituciones es la clave para innovar.

Comprender y ser consciente de qué siente, piensa, hace, sufre, padece, apasiona, preocupa, necesita nuestro prójimo es el mayor recurso para innovar.

Observación: Habla con firmeza sobre el punto. Su voz ha cambiado haciéndose más fuerte pero pausada. A veces, es más importante el cómo se dicen las cosas que lo que se dice. La entonación puede revelar mucho acerca de quien habla: honestidad, inseguridad, autoritarismo... Aunque hay que tener en cuenta las diferentes entonaciones de distintas regiones o países, ser lo más neutro posible evitará malentendidos.

El Informante 2 relata:

Realmente, tenemos pocas relaciones de apoyo con otras instituciones, tal como conversamos anteriormente, las que tenemos nos ayudan básicamente para captar clientes fuera de estas fronteras, esto lo hemos vivido y ha sido una experiencia muy buena. Innovamos fuera de nuestro país mostrando como somos aquí y eso ha gustado.

Hicimos varios desarrollos inspirados en nuestras tradiciones y en poco tiempo se han convertido en una sensación. Estos fueron apoyados por el desarrollo de las redes de información y comunicación, todo desde Venezuela.

Observación: Se frota las manos, mientras responde y hace gestos de negación con la cabeza. Hace una pausa y completa su respuesta. Esta actitud denota un significado positivo, se espera algo bueno, una expectativa positiva, un buen entendimiento entre las partes.

Las redes de cooperación se han convertido en medios para poder apoyar a las empresas a hacer frente a los mercados y a alcanzar ventajas competitivas conjuntas. Sabemos que la ventaja competitiva, tal como se ha dicho anteriormente, no depende de la capacidad interna de una empresa, sino del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas y el alcance de dichas relaciones. Estas como se ha venido explicando incluye las alianzas, coaliciones, acuerdos de cooperación o de colaboración y redes.

Según el autor Francés (2008:266) se buscan las redes de cooperación empresarial con la expectativa de alcanzar los siguientes propósitos:

- De eficiencia: se utiliza para mejorar el desempeño sin modificar las capacidades o los activos disponibles.

- Mejorar capacidades: es el proceso de desarrollar competencias e incrementar los conocimientos empresariales.
- Posicionamiento: se refiere a las relaciones con el entorno.

Otro autor, Vega (2004: 44-45) habla que las necesidades de las redes empresariales deben responder ciertas demandas del entorno, tales como: necesidad de crecimiento económico sostenible (cohesión social y bienestar), necesidad de las empresas de complementarse entre sí, mayor posibilidad para acceder al conocimiento, necesidad de insertarse en el nuevo modelo competitivo, articulación de intereses, pertenencia a un sistema dinámico e interactivo. Es decir, que las redes de cooperación empresarial permiten aumentar la competitividad de las empresas cooperadoras frente a terceros, considerando a los competidores como posibles aliados y como fuente de información, lo cual promueve un mercado concertado (González, 2007:14)

Según lo que indican los informantes las redes de cooperación empresariales apoya la continua innovación y adaptación rápida a los cambios. La cooperación constituye una forma de crecimiento idóneo para las organizaciones, proponiéndose la creación de redes como una alternativa para crear sinergias y mejorar la competitividad del tejido empresarial, vemos que estos señalan lo que pueden ser propósitos de estas alianzas: compartir el know-how, compartir tecnología, especialización de funciones, obtener financiamiento, entre otros.

Gráfico 17. Cooperación empresarial



Fuente: <http://www.trendcity.com/images/grafico-tendencia.gif>

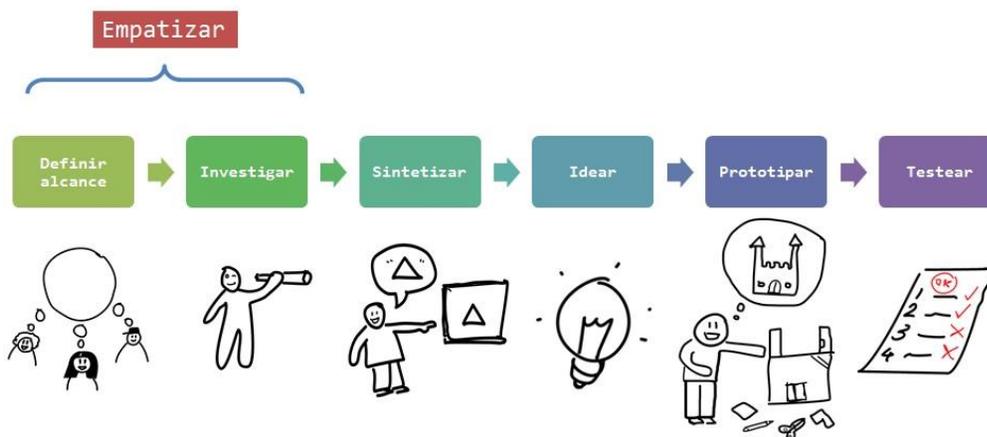
Yo agregaría que sin duda alguna las empresas que se mantengan bajo este tipo de redes podrán tener:

- Aprendizaje colectivo e intercambio: transferencia de conocimientos, intercambio de información productiva y tecnológica, mejora de procesos operativos y en la elaboración de sus productos y/o servicios.
- Especialización en la prestación de servicios.
- Impulso en la creación y desarrollo de nuevos procesos empresariales.
- Fortalecimiento del sector donde se desenvuelven.

Los informantes también hablan de empatizar con estas redes, lo cual solo sería posible si las redes lleguen a conformarse soportarse en valores tales como: confianza, reciprocidad, cooperación, ayuda mutua, solidaridad entre los que la conforman. Pero desde mi punto de vista para nuestros informantes las redes de cooperación los ayudan a mantener o reforzar la posición competitiva, todo lo demás es estrategias para conseguirlo. Lo que los relaciona con estas redes es la innovación tecnológica es que ellas les brindan, las oportunidades de ser innovadores en los procesos de cómo mantener estas relaciones y hacer que las mismas les aporten un sinfín de mejoras a los procesos que están llevando.

Muchas veces se emulan los procesos que ven son exitosos en los competidores o se crean nuevos vínculos con un proveedor de manera de mantener el compromiso de este con los informantes y garantizar su suministro por encima de otras empresas o acceder a una tecnología blanda que hace referencia a los conocimientos tecnológicos de tipo organizacional, administrativo y de comercialización, excluyendo los aspectos técnicos. En otras palabras, hace referencia al know-how, las habilidades y las técnicas. Es "blanda" pues se trata de información no necesariamente tangible.

Gráfico 18. Aprendizaje



Fuente: <https://socialdoor.es/consultoria/design-thinking-en-turismo/>

Toda empresa como sistema abierto, tal como lo establece Sttanford Beer en su teoría de sistema de modelo viable, está necesariamente vinculada a otros agentes económicos: Proveedores, acreedores, clientes, competidores, socios, instituciones de apoyo a la actividad empresarial públicas y privadas, entre otras, con los cuales sostiene relaciones de diversa índole. Sin embargo, para fines de esta investigación se consideran los vínculos atendiendo al tipo de estrategia empresarial y la fortaleza de los mismos en cuanto a la innovación tecnológica se refiere tal como se explica en los párrafos anteriores.

#### Pregunta 36.

Papel de los otros recursos existentes en la empresa (estructura, valores, imagen corporativa, sistemas de información, instalaciones, etc.) en el proceso de innovación y en sus resultados.

#### Informante 1

En líneas generales te puedo decir que todo el ambiente, la atmósfera de trabajo repercute en el proceso de innovación.

Se ha dado cuenta que todo esto optimiza el desempeño de su personal y todos los que allí trabajan procuran a toda costa cumplir con sus propósitos e ir más allá para mantener tan envidiable puesto de trabajo.

Nosotros en la Agencia, lamentablemente no contamos con tantos recursos como Google Inc. para atender la felicidad de nuestros empleados tan plenamente, pero hacemos lo que está a nuestro alcance para crear un ambiente panas y amigos, donde la agencia es un club de nos la pasamos bien y producimos ideas.

Observación: Hace gestos de cansancio, moviendo rápidamente la cabeza de un lado al otro. Escucha atentamente. Luego, se queda tranquilo y comienza a responder. Asentir rápidamente: mover la cabeza de arriba a abajo 3 o 4 veces seguidas rápidamente cada poco tiempo indica que la persona que lo está haciendo “ya ha escuchado bastante”, quiere acabar rápidamente la conversación o le parece que la otra persona ya ha hablado lo suficiente y quiere que le ceda el turno. Lo que indica que el informante está cansado y quiere concluir la conversación.

Informante 2

Bueno... cada uno tiene su puesto y sus áreas de trabajo.

Los de diseño no se meten con los de programación, y los de administración tampoco no se meten en otras áreas... pero al mismo tiempo funciona como un engranaje, con ventanas amplias y transparentes para ver qué está haciendo cada quien en función de ser un organismo bien conjugado.

En la medida de que cada quien conozca cuál es su incidencia en la organización, en esa misma medida todos pueden visualizar o tener como meta la innovación para la empresa y para, por supuesto, para ellos como individuos, como personas.

Observación: Se mantiene callado escuchando, mientras su mano esta sobre su boca. Luego, baja la mano y comienza a estructurar su respuesta con varias pausas. Los textos indican que llevarse la mano a la boca: Es disimular una mentira. Lo que pone en duda lo indicado por el informante.

Todo lo señalado en la pregunta se resume como Branding es una palabra inglesa utilizada en el campo del marketing. Cabe señalar que pese a la popularidad que ha adquirido el término, incluso en el mundo de habla hispana, no forma parte del

diccionario de la Real Academia Española (RAE). Esto se ha señalado antes con respecto al tema del marketing.

Grafico 19. Marketing Digital



**Fuente:**<http://www.grupo20.com/wp-content/uploads/diagrama-marketing-digital.png>

Como se observa en el gráfico el Branding unido a las redes sociales y al desarrollo de aplicaciones tecnológicas se puede observar como un proceso de construcción de una marca, no en solitario sino siendo parte de un todo. Se trata, por lo tanto, de la estrategia a seguir para gestionar los activos vinculados, ya sea de manera directa o indirecta, a un nombre comercial y su correspondiente logotipo o símbolo. Estos factores influyen en el valor de la marca y en el comportamiento de los clientes. Una empresa cuya marca tiene un alto valor, una fuerte identidad corporativa y un buen posicionamiento en el mercado será una fuente de ingresos estable y segura en el largo plazo.

Entonces el Branding Corporativo es la excelencia en la comunicación empresarial, con este se obtiene el más alto reconocimiento de los colaboradores y proveedores, una elevada confianza del público propósito, el impacto necesario para la conversión en ventas y una altísima visibilidad del producto y su marca.

Branding no consiste en que te compren más que a la competencia, consiste en que sientan que tú eres la única solución a sus problemas. La clave para aprovechar el poder de tu marca es la participación de tus empleados. Pero, ¿cómo se hace para que este Branding sea divulgado, para que todos lo conozcan? Es lo que comentamos anteriormente debemos recurrir al marketing, que es una parte integral de tu marca. Te ayuda a comunicar la promesa (el branding). Tu marketing también debe basarse en el posicionamiento de la marca, la personalidad, los valores y hasta el tono de voz usado frente a los colegas y empleados.

El Branding es estratégico. El marketing es táctico. El marketing activa a los compradores, mientras que el branding hace que los clientes sean leales y también induce a la compra. Uno va de la mano del otro.

En esencia, marketing es lo que haces para conseguir la promesa hecha a tus consumidores, mientras que el branding es como consigues que la promesa hecha llegue a los consumidores.

Algo que he leído es sobre el Branding interno y de cómo aplicarlo trae grandes ventajas a las empresas. Este tipo de Branding es la proyección de una marca, valores, etc. hacia adentro de la organización, es también conocido como employer Branding. Algunos aspectos básicos que se buscan al implementar este Branding son de manera resumida:

1. Que sus empleados puedan **desarrollarse** dentro de la empresa y prosperar.
2. El **crecimiento personal y profesional** de todos los miembros del equipo.
3. Un **buen clima** en el que puedan germinar **relaciones positivas y enriquecedoras** para la empresa.

4. **Responsabilidad social y sentimiento de pertenencia.**

5. Establecer un **plan de compensaciones** que ayude a motivar y a superarse.

Un ejemplo de lo que se logra con este tipo de Branding lo vemos en compañías como Apple, Google, etc. Que han sido empresas reconocidas mundialmente y lo más importante es que quienes trabajan en ellas se sienten muy orgullosos de ser parte de estas compañías. No hace falta emular las grandes infraestructuras de estas empresas, yo apostaría por el estudio hacia el personal y su integración con las empresas para poder grandes cambios.

Tal como lo señala el informante 1: ..."lamentablemente no contamos con tantos recursos como Google Inc. para atender la felicidad de nuestros empleados tan plenamente, pero hacemos lo que está a nuestro alcance para crear un ambiente panas y amigos, donde la agencia es un club de nos la pasamos bien y producimos ideas"...

De igual manera el informante 2 señala: ..."En la medida de que cada quien conozca cuál es su incidencia en la organización, en esa misma medida todos pueden visualizar o tener como meta la innovación para la empresa y para, por supuesto, para ellos como individuos, como personas"...

Parece que estos informantes conocen algunas de las ventajas que ofrecen el uso de estas técnicas. Veamos algunas ventajas recopiladas del portal talentclue.com:

1. El nivel de motivación de los empleados es alto y se fomenta una sana competitividad que la hace mucho más eficiente y capaz de desarrollar soluciones mucho más creativas.

2. El personal del que están compuestas siempre es de alta confianza y eso hace que el sentimiento de compromiso de estos para con la empresa sea mucho más elevado que en cualquier otro tipo de relación laboral.
3. Al tener empleados altamente cualificados, de muchísima confianza y comprometidos 100% con el proyecto de la empresa, el movimiento de personal es casi inexistente y eso hace que la empresa pueda ahorrar dinero en gestión de RRHH en materia de selección de personal o ejecución de despidos.
4. Al ser una plantilla de profesionales comprometidos y estrechamente vinculados con la empresa, ésta puede permitirse formarlos y apostar por ellos porque pasan a ser un valor más y todo lo que ellos aprenden después se invierte en ella.

Estas ventajas favorecerán en un pacto de ganar-ganar a cualquier empresa que aplique esta técnica.

El Branding Interno es por esencial holístico e integrador y debe presidir la gestión del talento humano; además es imprescindible un vínculo fuerte con el marketing para determinar los mejores criterios de la gestión de marca que contribuyan a generar una reputación corporativa sólida percibida y valorada de ese modo por el mercado.

La visión del marketing en torno a la innovación y estrategia fue curiosamente destacada en los inicios del marketing como actividad corporativa por uno de los gurús de la consultoría de negocio: Peter Drucker. Su visión profundamente conectada con la misión del marketing venía a decir que puesto que el propósito de una empresa es “crear clientes” la empresa tiene dos funciones básicas: marketing e innovación: el marketing y la innovación producen resultados, todo el resto son cálculos de costos.

Drucker considero como función estratégica y básica del marketing: “Identificar y satisfacer necesidades de los clientes con una serie de propuestas integradas” para enfocar en la rutina sin cuestionar lo que hacemos y porque lo hacemos. Por su parte la innovación la definió como el “renovar” de las fuentes de generación de ingresos: identificar nuevos clientes, nuevas propuestas de valor para los mismos o nuevas formas de hacer nuestras operaciones más eficientes y/o eficaces y el marketing debe liderar dicha área de la innovación: la que se enfoca en el cliente.

Desde el punto de vista de los postulados teóricos se propone la interpretación del postulado de Simón sobre la Toma de Decisiones, esto debido a que este modelo ha sido muy criticado desde diversas ópticas (por caracterizar a los seres humanos con una racionalidad ilimitada). El argumento fundamental esgrimido por los críticos, es que este modelo sólo se cumpliría sí todos los individuos tuviesen una visión homogénea del mundo. Y esto sólo sería plausible si todos los individuos compartieran los mismos códigos de valores.

En este punto puedo argumentar que no estoy de acuerdo con lo que indica el autor de la teoría, ya que para este momento una vez que se desarrolle un Branding interno y externo y un marketing como apoyo para tales puntos, los individuos que se encuentran dentro de cada organización deben tener un propósito común y sus valores deben haberse alineado en aras de mantener uniforme el ambiente de la compañía sin coartar su racionalidad, ya que es condición del ser humano mantenerse en constante evolución e innovación.

Lo único que se puede aseverar en estos casos es que el cambio es constante en los procesos, en las personas, en todo. Puede existir un factor que ayude a que como individuos sigamos patrones de estudio, de trabajo pero estos siempre son modificados, ya que cada individuo lo aplica según su entender y realidad.

## **CAPÍTULO V CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA VISIÓN DESDE LA OPCIÓN INVESTIGATIVA.**

*La creación de una visión del mundo es el  
trabajo de una generación más que de una  
persona, pero cada uno de nosotros, para bien o  
para mal, añade su propio ladrillo.*

*John Dos Passos*

He llegado al punto final de la investigación donde se genera un cuerpo de reflexiones sobre las ventajas y/o beneficios de la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las Pymes del sector de las Agencias de Publicidad, ubicadas dentro la Parroquia Madre María de San José, de la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

### **Del Conocimiento a la Sabiduría.**

Primero voy a resumir los puntos que se mostraron en el capítulo IV en base a los propósitos de la investigación. Me parece importante recordar los propósitos de esta investigación y darles un pequeño cierre a cada uno.

### ***El Capital intelectual, espirales de conocimiento para una sociedad mejor.***

Sobre este propósito, a medida que se realizaron las entrevistas, se puedo conocer:

#### ***Del capital humano.***

Sobre la Gerencia en las Pymes:

Puedo concluir que los directivos tienen formación profesional universitaria y para muchos casos poseen otros niveles de formación superior como el caso de los doctorados, hablar varios idiomas, etc. Además poseen experiencias variadas y punto de vista divergente, resultado de la mezcla de sus aprendizajes, de lo aprendido de la teoría llevado a la realidad.

La Gerencia mantiene un nivel de realización personal elevado desde una edad temprana y trascendiendo a la edad adulta. Se evidencian rasgos en la personalidad de estos Gerentes como la adaptación a los cambios de paradigmas y lo que motiva a su vez a embarcarse en el inicio de una nueva empresa/negocio tras la consecución de una satisfacción bien sea material o ideal. Para éstas gerencias, la creación del conocimiento es un proceso cíclico que comienza con las experiencias personales que generan teorías y conceptos que a su vez se difunden y se integran al conocimiento general de la empresa.

Los informantes son nativos de Venezuela. Contrasta en ellos cierto recelo en compartir sus conocimientos y un profundo aunque a veces inconsistente amor por lo que hacen. Finalmente, por alguna razón prima la necesidad de compartir sus conocimientos para así ganar. Estos puntos son el resumen de lo que los psicólogos denominan el perfil de un venezolano, donde además añaden a la idiosincrasia del mismo una capacidad para adaptarse con equilibrio a las situaciones nuevas y una peculiar inteligencia mal encausada.

Sobre el personal.

Puedo resumir que el personal y sus organizaciones tienen similitudes. Cabe recordar a Maturana-Valera en la teoría Autopoiética y las analogías entre el sistema y la célula, esto porque según nos explican los informantes que sus empresas no están

interesadas en personas que sean disonantes a los valores y personalidades que ellos profesan. Buscan entonces personas que se integren a sus organizaciones y que puedan adaptarse a lo establecido en su perfil como entidad.

En este tipo de organizaciones (pequeñas) la captación del personal es responsabilidad de los dueños de las empresas, por ello su personal es afín a sus personalidades. Las empresas parecieran tener mucho de los rasgos psicológicos, conductuales de las personas que las dirigen. Podemos ver esto en la pregunta 6, donde el informante 2, en un lenguaje poco preciso y algo metafórico, indica que aquellos candidatos que optan por un puesto de trabajo en sus empresas deben tener “buena vibra”; lo que en otras palabras sugiere que si el candidato no está en armonía con los valores e intereses del líder de la empresa, éste saldrá del sistema. Sin lugar a dudas, todo dependerá de la subjetividad de los líderes de las empresas.

En base a la investigación realizada se obtuvo una lista de características que fueron similares para los informantes sobre características particulares que debe tener el personal que conforma parte de sus nóminas. Estas son:

- Personas autodidactas.
- Preocupados por su constante formación.
- Con formación profesional.
- Muy buen manejo del idioma castellano: escrito y hablado.
- Nivel básico de inglés.
- Buena disposición a las relaciones.
- Facilidad para adaptarse al cambio.
- Responsables, curiosos, colaboradores y cooperativos.
- Manejo de estrés.

Comparado con parte de los textos que se han leído a través de la investigación, me doy cuenta que este perfil de competencias es similar en gran parte de las empresas que ubican personal y los llamados cazatalentos. Esto es como lo que se ve en un matrimonio, si no hay armonía entre la relación de las partes, no es posible que persista la unión. Esto es una información que poseen claramente las grandes compañías y que persisten en mantener, ya que otorga grandes resultados en los rendimientos de las partes.

Se obtuvo parte de esta información preguntándole a las Gerencias de estas empresas, cómo ven a sus empleados y qué buscan ellos para que sean parte de su perfil organizacional.

En el proceso de selección de personal, el perfil de competencias permite encontrar candidatos que hayan tenido la posibilidad de desarrollar las competencias del perfil. O bien, por medio de capacitación, puedan desarrollar rápidamente las conductas, habilidades y conocimientos críticos para el puesto de trabajo. El proceso de selección deberá determinar qué entrega la empresa y el puesto de trabajo al candidato, es decir, cómo motiva el puesto y la empresa al futuro trabajador, a fin de reducir la rotación y aumentar la satisfacción laboral, tal como lo comentan las teorías de Maslow y Herzberg. Aumentan los factores que ayuden a auto-realizar al personal, darles las herramientas para que este personal asuma con seguridad los nuevos retos.

Hubo también otras definiciones que se revisaron sobre aspectos como son las metas económicas, el valor de la lealtad, la “Generación Y”, y la formación al personal. De estos conceptos, para mí, el más novedoso ha sido el descubrir la existencia de la “Generación Y”, ya que los demás conceptos son revisados a diario. Las metas económicas de las empresas y de su personal han sido tema de debates desde hace varios años: las empresas se crean con un fin lucrativo y el personal labora básicamente para obtener una remuneración económica, aunque los nuevos

paradigmas indican que ahora la motivación que los mueve va más allá de la mera satisfacción económica.

Estas empresas brindan ciertos recursos para que la persona se forme pero no se compromete a que la persona sea constante en esto; explicado de otra manera, les proveen el internet y el equipo informático como fuente de recurso, pero está ausente un recurso vital: el tiempo. Estos empresarios dan por sentado que la autoformación debe hacerse a la par de las tareas diarias, lo cual dificulta el aprendizaje por lo complejo que es realizar ambas tareas simultáneamente. Aunque el auto-aprendizaje es una política viable (pero pobre), ésta no debe segregarse, debe ser una tarea más para que se pueda realizar dentro de la empresa.

También he observado que hay un factor común en este tipo de empresas que desde mi punto de vista debe ser tomado en consideración. Esto es la alta rotación de personal. Lejos de buscar reemplazar al personal por considerar que no es afín a algún valor dentro de la empresa, es mejor entenderlo y capacitarlo. Darle la oportunidad para que el personal demuestre la lealtad que se menciona en los párrafos anteriores, crear armonía en el sistema, sobre todo si estamos en una economía como venezolana que tiene leyes claras que no permiten realizar grandes cambios a nivel laboral sin mayores complicaciones como son las demandas por despidos. La ley orgánica del trabajo mantiene al personal en inamovilidad permanente y hace más costosa la desincorporación a que hacen mención estas gerencias. Vale la pena comenzar con la capacitación para competencias técnicas, como el conocimiento en una materia determinada, es más fácil “barato y rápido de capacitar” que una competencia de tipo social como lo es el trabajo en equipo o el liderazgo.

Lo antes reseñado, insinúa una idea final: la empresa deberá generar los espacios para el desarrollo de nuevas competencias a las cuales se les deberá asociar nuevos desafíos para cada trabajador y grupo; sólo de esta manera la empresa será más

"competente" y competitiva en el mercado.

Parte de las estrategias que utilizan las empresas para mejorar sus relaciones con los empleados es escucharlos, utilizan espacios para bríndales oportunidades de exponer sus puntos vividos, en base a sus habilidades, destrezas y experiencias, lo que ayuda a conocer el clima organizacional de la empresa.

### Capital Relacional.

He notado que los informantes para responder esta parte de la entrevista evocaron parte de sus recuerdos y emociones. Se notan el desánimo y cierta desesperanza con respecto a sus relaciones con el mercado y la situación de Venezuela. Sin embargo, a pesar de que hay cierta consciencia de la importancia de los “contactos”, pareciera no ser suficiente el esfuerzo que han dedicado a la gerencia de las relaciones. La Gerencia de Relaciones o también conocido como Marketing Relacional (Relationship Marketing) es una práctica muy desarrollada y extendida en el mundo de los negocios desde 1980 y el cual se ha convertido en la piedra angular del éxito de las empresas y corporaciones trasnacionales. Cabe mencionar que hay software gratuito para la Gestión de Clientes también llamados (CRM)

Noto cierto derrotismo en uno de los casos con respecto al manejo de este tipo de relaciones inter-empresariales, como es el caso del informante 2: hay poco trato con los contactos y amigos, desestimando la posibilidad de conseguir nuevas oportunidades de negocios. Por otro lado, el informante 1, hace hincapié en que los contactos ayudan a resolver los problemas que se originen. Este informante posee un grado más desarrollado que el informante 2 sobre la importancia de tales relaciones, preocupándose por cuidarlas y mimarlas. Estas son actitudes heredadas de los hábitos de las grandes empresas manufactureras, donde no se buscan los clientes, ellos solos llegan y los proveedores son vistos como necesitados, mendigos, limpiabotas.

Estas actitudes en realidad son heredadas de las grandes compañías y de sus políticas arrogantes de mediados del siglo pasado. Ahora, las Pymes deben ver a los proveedores como parte de la familia, dando oportunidad de contar con ellos para la innovación de productos y procesos.

Uno de los informantes plantea una especie de programa de Gestión de Clientes y Proveedores (CRM), pero algo informal y hasta caduco si lo comparamos con los actuales programas de Marketing Relacional que existen en el mercado. Es decir, que se tiene la experiencia de realizar este entramado para construir y fortalecer sus redes sociales y sobre todo darle sentido, darle nombre y apellido a uno de los capitales más importantes del capital intelectual: el capital relacional.

El conocimiento de nuestros informantes sobre los beneficios de este tipo de capital se lista en los siguientes enunciados:

- Captar nuevos clientes.
- Mercadear nuestros servicios.
- Promover nuestra agencia entre los anunciantes.
- Recibimos de ellos propuestas de pasantía.
- Cultura organizativa que profesamos es el democrático, las jerarquías funcionan pero solo en el organigramas.
- Haya una muy buena comunicación y sobre todo una muy buena vibra, sin faltas de respeto, respetando el trabajo del otro.
- Cultura abierta y plural donde todos tienen voz y voto.
- Somos flexibles con respecto a las horas de llegadas y las horas de salida, en realidad trabajamos más con metas.
- Atracción de clientes.
- Ambos apuestan a la calidad del trabajo y a que este será su mejor publicidad.

- Competencia con otras firmas.

Como se observa, ninguno de los informantes se enfocó en crear nuevos productos/ servicios a partir del manejo de este capital. Hablan de captar clientes, pero dentro de su medio actual, no se preocupan por buscar nuevos espacios del mercado.

El manejo del capital relacional le da una gran ventaja sobre la competencia a las Pymes por la afinidad que se crea entre los contactos. Se puede obtener la última tecnología. Los informantes hablan de tecnología desde el software y el hardware. La prioridad varía: el informante 1 precisa los conocimientos y la forma de obtenerlos, esto es lo que considera tecnología; mientras que para el informante 2, la tecnología la define como los artefactos de última generación.

La búsqueda de los clientes es algo que apasiona al informante 1, hacerse amigo de ellos y crear un clima de empatía que lo ayude a ser más espontáneo, más humano y que como estrategia le desarrolle las relaciones con los clientes a largo plazo. Muchos autores coinciden en decir que la empatía es un concepto único y que por ello no tiene sinónimos.

Puedo decir que muchos de los aspectos que se presentaron en este tipo de capital son un reflejo de la personalidad de las grandes corporaciones. Las Pymes deben tener un contacto más cercano con sus proveedores y clientes de manera de conseguir ventajas y beneficios al momento de elaborar sus productos / servicios y de venderlos o prestarlos.

### Capital Estructural.

Como ya se ha analizado en los capítulos anteriores, el capital estructural está relacionado con los procesos, sistemas y tecnología que dan soporte a las actividades del capital humano.

En este mismo orden de ideas también hemos analizado la influencia que ejercen las grandes compañías en las Pymes; es decir, que muchas veces las Pymes intentan emular en sus empresas lo que ha resultado exitoso para grandes corporaciones, pero lejos de ayudar, esto implica un gasto adicional de tiempo, esfuerzo y capital. Se analizó en el capital relacional y en este capital estructural, viendo que se mantiene la adaptación de las “mejores prácticas” que se realizan y que son adecuadas para economías diferentes a las Pymes y más aún para la singular economía de Venezuela cuya legislación difiere en mucho de los países de donde son originarias las grandes compañías trasnacionales.

Los informantes se enfocan en indicarnos cómo es el ambiente organizacional en sus respectivas empresas. Indican que éste está basado en valores como respeto, honestidad, etc. Esto no se encuentra explícito es solo un conocimiento tácito. Lo cual representa una debilidad, tal como lo expresa el informante 2: ...“creo que esta es una patita floja que tenemos en cuanto al manejo del conocimiento. Hay sistemas de manejo de conocimiento que deberíamos aplicar en la empresa que aún no hemos instaurado.”...

No se evidencian sistemas informáticos integrados tal como se presentan en las grandes empresas. Pude observar que tiene sistemas aislados, como es el caso del sistema administrativo A2 que utilizan en la empresa del informante 2. Para el caso del informante 1, se observa la utilización de hojas de Excel para el manejo del área administrativa. Esto es un ejemplo repetitivo de cómo se utilizan los sistemas en este

tipo de empresas.

Tuve la oportunidad de ver que poseen controles dentro de sus operaciones, pero están en cabeza de los directivos. Es complejo ver el avance de un proyecto por parte del grupo de trabajo. Sin embargo, al menos uno de los dos directivos maneja programas informáticos para la gestión de proyectos como la aplicación móvil Productive.

Si bien existe un manual para Pymes de las normas internacionales de contabilidad, debería existir un manual de los puntos más importantes que deben ser revisados por las Pymes para mejorar sus rendimientos y que estos repercutan en un ambiente armonizado para el trabajo y se muestre a través de beneficios económicos para la empresa y quienes la integran. Este manual debería ser emitido por algún ente o asociación donde converjan estas Pymes independientemente del sector donde se desenvuelvan.

***Las Pymes. Una pequeña que factura mucho y gasta poco. Y la Innovación Tecnológica un concepto que engloba todo.***

Esta sección se dividió en dos fases o etapas. Primero, se analizó las Pymes y aspectos de este sector publicitario y luego se indaga sobre la innovación tecnológica. Lo primero que se preguntó fue sobre las Pymes. Se comenzó por la parte básica de estas empresas, es decir ver si desde el punto de vista de las normas internacionales de contabilidad para Pymes las empresas de los informantes encajaban en lo descrito por estas normas.

En base a lo planteado anteriormente, observe que son categorizadas como pequeñas empresas según las normas internacionales de contabilidad para Pymes. Para poder entender las estructuras que plantean ambos informantes sobre sus

empresas, se procedió a crear los organigramas jerárquicos para entender como es el funcionamiento de este tipo de jerarquías en una agencia de publicidad.

En cuanto a las ventajas que ofrece una pyme, yo ubique estas ventajas de manera como lo fueron expresando los informantes y con ello presento cuatro (04) puntos:

1. Hacia el cliente: Trato personalizado, mejor atención al cliente, mayor flexibilidad para satisfacer necesidades, gustos y preferencias particulares, mejor manejo de reclamos. Las pymes, en comparación con las grandes empresas, tienen la ventaja de poder ofrecer una atención personalizada; por ejemplo, se evidencia en la atención que hace el informante 1 a cada uno de sus clientes y proveedores, buscando detalles como los nombres y gustos de cada uno para lograr la empatía. De igual manera, el informante 2 comenta que realiza “trajes a la medida” de cada cliente para mantener las relaciones a largo plazo. Es más sencillo y rápido brindar soluciones a los clientes cuando se tiene una pequeña empresa.
2. Hacia el mercado: Mejor acceso a información del mercado, mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, mayor capacidad de reacción, decisiones más rápidas y oportunas. El tamaño de su mercado y la cercanía con sus clientes, les permite a las pymes conocer mejor a su público objetivo y estar al tanto de los nuevos cambios que surgen en el mercado. Esta situación no es tan notoria para los entrevistados. Ellos comentaban que hay muy poca información al respecto para conocer el mercado. Esto sería una oportunidad de mejora, pero en cuanto a la adaptación de los cambios, sin duda que ellos son más sensibles y rápidos para hacer las adecuaciones necesarias. Para la Gerencia, las decisiones son basadas en cómo se van moviendo. Por ejemplo explicaba el informante 1, “si crecemos en clientes, crecemos en la nómina”, es decir, contratamos personal por un tiempo determinado. Pero “si entramos en recesión, nos quedamos con el

personal fijo y entramos en austeridad que es justamente lo que estamos viviendo”.

3. Innovación: mayor capacidad de innovación, mayor capacidad para corregir errores. Las pymes tienen la ventaja de poder innovar constantemente, de poder lanzar al mercado nuevos productos, servicios o promociones sin correr demasiado riesgo. Lo explicaba el informante 2: Por ejemplo, “hubo un tiempo en el que nos enfocamos en clientes muy grandes que te pagaban muy bien pero eran dos o tres proyectos al año”.... “Luego nos dimos cuenta que haciendo proyectos más pequeños, pero con más volumen, pudimos ganar más dinero y también satisfacción por cuanto creamos más proyectos”.
  
4. Con los trabajadores: mayor productividad, mayor compromiso en los trabajadores. Al ser la pyme una organización sencilla y no tener una marcada división de funciones, los trabajadores suelen tener un mayor aporte en ideas y sugerencias para el mejoramiento en general de la empresa, lo que los hace sentir más útiles y, por tanto, más identificados y comprometidos con ésta. De igual manera, se ve reflejado acá la toma de decisiones y como un trabajador puede desempeñar su creatividad al máximo en estos medios, ya que tienen menos limitantes que en las grandes corporaciones.

Hablemos un poco de las desventajas que tiene el ambiente de las Pymes. La interpretación se basó en varios tipos de desventajas. De lo comentado por los informantes puedo resumir:

- Una menor capacidad económica y capacidad para competir.
- Menores posibilidades de acceso a financiación, además las mejores condiciones son para las grandes empresas.

- Un mejor poder de negociación con clientes y proveedores, lo que hace que no puedan llegar a los mejores precios y así tener un menor margen de ganancia.
- No pueden aprovechar las economías de escala, lo que hace que no se pueda competir con empresas más grandes que pueden ofrecer mejores precios en muchas ocasiones.
- Las capacidades son más limitadas, tanto a nivel tecnológico, publicitario, financiero, captación de nuevos talentos, etc.
- Un mayor retraso tecnológico, por falta de capital para conseguir realizar las inversiones necesarias, personal cualificado y mejores herramientas de trabajo.
- En ocasiones, menor formación técnica y cualificación del personal, ya que las grandes empresas pueden ofrecer más posibilidades de desarrollo profesional y se quedan con los mejores trabajadores y talentos.
- Menores posibilidades de expansión.

Ahora sobre de la innovación tecnológica:

Como analice en los párrafos anteriores una de las ventajas de las pymes es que pueden innovar más rápido y con un riesgo menor que las grandes compañías. Por ejemplo: la utilización del Home Office es una opción relativamente novedosa que se permiten hacer con los que integran el departamento de creatividad en aras de mejorar los rendimientos de la empresa y que una vez aplicada se han dado cuenta que ésta funciona.

Ahora sabemos, como ya se ha comentado, que la creación de una empresa satisface una necesidad de alcanzar sueños o de alcanzar objetivos económicos o materiales, pero independientemente de esto, la empresa debe generar una rentabilidad que sea suficiente para que pueda cubrir los gastos que se originan y que a su vez deje un margen de ganancia que permita comenzar con nuevos proyectos. Así miden el éxito material de las compañías según los informantes. También agregan

el ambiente organizacional y la participación que ambos tienen en el mercado. Las empresas juegan un papel determinante en la actual economía del conocimiento, dado que una empresa logrará mantenerse competitiva, sólo si logra colocar en el mercado productos y servicios novedosos para sus clientes y esto se logra solo innovando.

Para los casos estudiados se tienen una variedad de herramientas tecnológicas que ayudan a realizar las tareas cotidianas a todo el personal. Los informantes de alguna manera se denominan “tech lovers”. A pesar de esto se ve que la inversión que se debe realizar en el capital humano para poderle sacar el máximo provecho a esta tecnología no es relevante para ninguno de los informantes: salvo que pueda descargarse de internet y que sea gratis. Su inversión en tecnología es muy pequeña, se ve plasmado en solo comprar lo necesario para hacer el trabajo, ya que los directivos aluden que mayor inversión de este tipo no va a generar mayor rentabilidad.

Lo que salta a la vista es la huella del dueño en cada uno de los procesos, tal como se dijo antes en cuanto a que cada organización es el reflejo de sus directivos y esto no dista de lo enunciado. Como los directivos no ven necesidad de implementar nuevas innovaciones tecnológicas y adquirir formación para que las herramientas sean usadas al 100%, esto no se realiza y se espera a que cada empleado haga su trabajo en base a un tutorial que haya descargado o que otro compañero tenga la disposición de explicarle cómo se usa determinadas herramientas y los trucos para optimizar su uso.

Los informantes opinan que tienen un ambiente tecnológico con el cual ellos y sus empleados están satisfechos, pero como no se realizaron entrevistas a los empleados, solo podemos presumir que esto sea verdad. Ahora bien, de acuerdo a lo expuesto por parte de los directivos, se puede fácilmente deducir que tal satisfacción no llega a todos por igual ya que los métodos de enseñanza y buen uso de los nuevos recursos es

deficiente e inconstante. Hay mucho ego presente en el manejo del discurso de los informantes, ya que comentan que “siempre les sobra personal que quiera trabajar con ellos”, mostrando poca valoración al recurso humano que poseen.

### **La actitud un espacio entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica.**

Se ha hablado de lo importante que son los empleados armoniosos para las organizaciones de los informantes y a su vez se ha conversado acerca de la innovación, vista como la realización de su trabajo cotidiano, usando las mismas herramientas y en el mismo tiempo de trabajo; pero no se ha planteado que la innovación sea una parte esencial de la organización, sino que sea parte de los objetivos del día.

Los informantes evaden la pregunta quedándose en el ambiente laboral solamente, lo que nos vuelve a llevar al tema de las desventajas de las Pymes, donde se muestra que estas empresas carecen de personal calificado que pueda llevar a cabo las tareas asignadas. Se ve que estas Gerencias creen que por ser agencias de publicidad se encuentran innovando constantemente, pero esto un es del todo cierto desde mi punto de vista, porque no hay un área o un tiempo que se encuentre dedicado al desarrollo tareas de investigación y desarrollo (I+D) que establece el manual de Oslo y el manual de Bogotá.

Empresas como Google Inc. no solo han dedicado mucho esfuerzo y tiempo a cultivar el liderazgo innovador, sino que también en fomentar una cultura organizativa que lo facilite y promueva. Sus propuestas son muy interesantes y aplicables a grandes empresas que quieran crear una cultura interna de innovación y fomentar el intra-emprendimiento y también útil para las pequeñas empresas y los emprendedores. Ideas como: "tener una misión", "compartir", "buscar ideas en

muchos sitios", "no tener tanto miedo a fallar", "soñar a lo grande pero empezar por lo pequeño" y otras de este estilo deberán estar presentes tanto en las mentes de los directivos de las empresas así como también en el ADN de toda la estructura de la organización para lograr su permanencia y evolución en los tan cambiantes mercados.

Durante toda la interpretación se presentan una serie de condiciones que me ayudan a poder determinar la relación que existe ente el capital intelectual y la innovación tecnológica. Estos son:

- Entiendo que sin capital humano no hay innovación tecnológica.
- La innovación tecnológica es parte del capital intelectual.
- El nivel de conciencia de los líderes, influye directamente sobre la innovación tecnológica.
- La competitividad, los conocimientos y habilidades del capital humano influyen positivamente en la probabilidad de llevar a cabo una innovación de producto/servicio y proceso.
- En la medida en que se mantengan normados los procesos y rutinas de la organización, en consecuencia se brindarán mayores oportunidades al capital humano para el desarrollo de tareas de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.
- Si la organización tiene demasiada rutina, la innovación será negativa: en la medida en el que los trabajadores puedan cambiar sus tareas, alternándolas con las de otras áreas o departamentos de la organización, más fácil será crear una actitud

divergente o proclive al cambio por parte de estos, lo cual incidirá directamente en la innovación dentro de la organización.

- La creación de capital estructural pasa a través del proceso de innovación, lo que quiere decir que cualquier mejora que se realice a los procesos del negocio se harán utilizando nuevas tecnologías e incluso tendrán incidencias sobre estas. Por ejemplo, la descentralización de la toma de decisiones en las pymes se ve claramente influida por el nivel de integración de nuevas tecnologías dentro de sus procesos.
- La sistematización del conocimiento es generado a través de la interacción de los agentes externos y la adaptación de procesos internos; tal como se evidencia en una pregunta al informante 1 sobre la importancia de los grupos de interés y los procesos de innovación tecnológica y en el cual éste expone tener la convicción de que toda oportunidad de relacionarse es una mina de oro para su organización, indicando que estas relaciones promueven la generación de ideas, conocimiento y sabiduría.
- Las Pymes que no posean una consciencia elevada sobre su capital relacional, estarán destinadas a mantenerse en modo de supervivencia e incluso a desaparecer del mercado. El caso del informante 2 es clave para esta entender esta reflexión ya que éste no considera ningún sistema propio o incorporado para el manejo y gestión de su capital relacional.
- La falta de interés por parte de instituciones del Estado en apoyar sistemática y sostenidamente a las Pymes, repercute determinadamente en la supervivencia de éstas y por consiguiente en la generación de nuevas tecnologías. Efectivamente, los informantes no hicieron mención alguna sobre recibir apoyos o

financiamientos por parte de agentes externos regionales, nacionales o supranacionales.

### **Construcción de una nueva visión desde la opción investigativa.**

Debo decir que a medida que se realizó esta investigación he aprendido mucho sobre el lenguaje corporal de las personas y a entender los diferentes puntos de vistas de cada entrevistado. He visto que cada informante es diferente: tenemos el informante número uno que se mantiene romántico, enamorado de lo que hace y de presentar siempre nuevas formas de lenguaje, es un personaje que está lleno de metáforas y de formas de enseñar hablando. También está presente el informante número dos que es un ser equilibrado pero algo nervioso, es el típico ingeniero: sistematizado, poco conversado, que presenta todo desde su punto de vista breve y pragmático.

A continuación se enumeran las reflexiones para las Pymes:

1. Construir un mapa o inventario de los conocimientos habilidades y capacidades de la organización en su conjunto, aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, capital intelectual y el know how.
2. Conocer el estado actual de las capacidades de la empresa, se puede desarrollar un plan de desarrollo integral más aterrizado a la estrategia, objetivos y cultura de la organización.
3. Observé que es necesario que tengan claro que necesitan trabajadores con perfiles específicos, por cuanto cada firma, puesto y estrategia tienen exigencias propias en el tiempo y el espacio determinado. Hay que tener siempre presente que la empresa es un ser vivo que evoluciona constantemente, por tanto, el desarrollo de

competencias genéricas y específicas debe evolucionar paralela y complementariamente a la organización.

4. Es importante que las Pymes comiencen desde ya a llevar su CRM con respecto a los proveedores, clientes, amigos, etc. Cuando comience un nuevo trabajador, los contactos de este deben ser parte de la base de datos de la empresa. Esto en aras de construir la relación con tus clientes, crea vínculos con tu equipo de trabajo, trata a tus proveedores, como quieres ser tratado.
5. Afiliarse o crear las cámaras y asociaciones para las Pymes: la clave para incrementar tu capital relacional es conocer más personas con intereses comunes a los tuyos. Por eso te invité a que te afilies a cámaras empresariales y asociaciones sin fines de lucro. Solo es importante que sepas que para que esta estrategia funcione debes: Pertener: intégrate. Participar: asiste a reuniones y eventos que convoque el organismo. Aportar: ofrece ayuda sin buscar nada a cambio, la recompensa vendrá después.
6. Conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.
7. Los informantes explican que se mantienen enmarcados dentro de un conocimiento tácito adquirido a partir de su experiencia profesional y también a partir de las capacitaciones recibidas pero no se tiene un conocimiento explícito, es importante conocer cómo el conocimiento que poseen se pueden convertir en capital estructural que permita el logro de los objetivos de la institución. Para esto se debe contar con un personal que tenga diferentes niveles de formación académica, años de servicios, y crear espacios para compartir experiencias lo cual

hemos observado se tiene dentro de estas organizaciones. Sólo haría falta comenzar a desarrollar este capital.

8. Veo imprescindible la integración activa de los agentes de educación y formación profesional dentro de la vida de las Pymes para formar, educar conscientemente al capital humano sobre problemas y necesidades reales de las empresas de este singular país.
9. La revisión y aplicación constante de normas y leyes que regulen y apoyen holísticamente a las Pymes venezolanas debe de ser la prioridad en la agenda de las instituciones del Estado venezolano. Si las empresas no salen del “modo supervivencia” difícilmente éstas podrán dedicar recursos y esfuerzos en la generación de valor e innovación.

De esta manera se presenta un conocimiento tácito (personal) hecho explícito (organizacional) a través de la sistematización, expresado en manuales, servicios o productos, rutinas organizativas, procesos de aprendizaje, entre otros y sirven para que la organización alcance sus objetivos estratégicos, es decir que responderán a la visión de la empresa. Todo esto está en manos de las Gerencias de estas compañías. Ellas deben alentar a sus empleados para que codifiquen sus conocimientos y creen el capital estructural necesario para alcanzar sus objetivos.

10. Si bien existe un manual para Pymes de las normas internacionales de contabilidad, debería existir un manual de los puntos más importantes que deben ser revisados por las Pymes para mejorar sus rendimientos y que estos repercutan en un ambiente armonizado para el trabajo y se muestre a través de beneficios económicos para la empresa y quienes la integran. Este manual debería ser emitido por algún ente o asociación donde converjan estas Pymes independientemente del sector donde se desenvuelvan.

11. Se sugiere como parte de las reflexiones que estos informantes deben crear tiempo para que sus empleados innoven, es decir que en vez de tener tiempo de ocio para revisar cuentas de Facebook, mail, prensa, etc. estos deben proveer un espacio para que sus empleados creen propuestas de nuevos productos / servicios, emulando el ejemplo de las grandes compañías innovadoras. Esta cultura permitirá mayor motivación y afianzará los lazos de lealtad entre la gerencia y los empleados, permitiendo la creación de nuevos conocimientos.
12. No escapamos de una realidad de país con deficiencia de insumos y problemas sociales que hacen complejo el tema de la innovación pero como rezan los filósofos en tiempo de crisis es cuando nacen las oportunidades. Oportunidades como el tema de las relaciones institucionales que como nos muestran los informantes se utilizan para obtener mano de obra barata pero no para poder crear oportunidades de formación más completas para las generaciones venideras, es decir que se puedan realizar aportes de los temas focales necesarios para el futuro personal.
13. Aquí es importante reforzar la creación del manual para el manejo de las Pymes que antes se mencionó, esto enmarcado en las políticas de Venezuela, en las condiciones del país. Emulando las prácticas que fueron realizadas en países como España, Colombia, etc. que pasaron por este proceso involucrando a todos los sectores, dejando de ver a las Pymes solo como empresas manufactureras e incluyendo a las Pymes de Servicios en la participación de la creación de innovación para el crecimiento de la nación.

A manera de reflexión personal, la presente investigación se encaminó en la labor de evidenciar la importante relación del capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica en el marco de las Pymes del sector publicitario, toda vez que se planteó desde una perspectiva empírica ontológica usando la entrevista como base

fundamental para conocer la realidad de los agentes protagonista de esta relación en nuestra nación. Por supuesto que el apoyo en las teorías de investigación ha orientado a que pueda expresar mi visión del mundo aportando un discurso que refleja los intereses y motivaciones que dirigen el proceso de generación de conocimiento, haciendo que se transforme en sabiduría para mí y las personas que a quienes pueda llegar esta investigación. Tal como se dijo en la cita del principio: *¡Este es mi propio ladrillo!*

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Libros y Publicaciones:

Antonorsi, Marcel. (1999). **Guía práctica de la empresa competitiva**. Centro de Artes integradas. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme.

Arrow, K. (1962). **The economic implications of learning by doing**. *Review of economic studies*, vol. 29. New York: Mc. Grill.

Bolaños, R. (2011). **Valoración de empresas**. Caracas: Gestión 2000.

Cabañete, A. (1996). **Toma de decisiones: Análisis y entorno organizativo**. Aula teórica. Barcelona: Ediciones UPC.

Cisterna, F. (2005). **Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa**. *Theoria*, 14(1), 61-71.

Coindustria. (2010). **Programa de asistencia técnica para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa**. Caracas: Cuadernos de enseñanza.

Covey, S. (1990). **“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”**. Buenos Aires: Paidós.

David Gómez (2014) **"El día que David venció a Goliat"**. Colombia: Ediciones B.

David Osborne y Ted Gaebler (1992). **Reinventing Government**. Addison-Wesley Publ. Co: Santa Bárbara.

Delgado, J. M. y Gutiérrez, J. (coords.) (1994). **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales**. Madrid: Síntesis.

Díaz, R., (2002). **La investigación científica** (2a ed.). Barcelona: Ariel.

Diccionario de Contabilidad y finanzas. (2010). Madrid: Mc. Persons.

Drucker, Peter (1999). **Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI**. Editorial Norma. Colombia.

Edvinsson, Leif y Malone, Michael. (1997). **El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa.** Madrid: Gestión 2000.

Edvisson, L. (1998). **El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de activos intangibles en su empresa.** Bogotá: Norma.

Espejo, R. and Harndern, R., eds (1989). **The viable system model: Interpretations and applications of Stanford Beer's VSM.** Chichester: Jhon Wiley & Sons Ltd.

Francés, Antonio (2008). **Redes de Cooperación. En: Compromiso Social: gerencia para el siglo XXI.** Ediciones IESA. Venezuela.

Francois Chenais (2004). **Science, techonologie et compétitivité.** STI Revue, 1.

Gadamer, H. (1988) **Verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica.** Salamanca: Sígueme.

García Jiménez, E. (1991) **Una práctica sobre la evaluación. Estudio Etnográfico.** Sevilla: Mido.

García Jiménez, E. (1994). **Investigación etnográfica. En V. García Hoz (Dir.) Problemas y métodos de investigación en educación.** Madrid: Rialp.

Goetz, J. y LeCompte, M. (1988), **Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa.** Madrid: Morata.

González, R. (s. f.). **Cómo hacer una Tesis de Contador Público.** México: Sal Terrea.

González, Tania (2007). **Redes de cooperación empresarial internacionales vs redes locales.** Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 12 N°37. Venezuela. Universidad del Zulia, pp. 9-26.

Goyette, G. y Lessard, H. (1987). **La investigación-acción. Funciones, fundamentos e instrumentación.** Barcelona: Ed. Laertes.

Habermas, J. (1984). **El discurso filosófico de la modernidad.** Madrid: Taurus.

Hellriegel, John. (1998). **Concepciones de la satisfacción laboral.** Administración. Madrid: McGriw

Hernández y otros. (1998). **Metodología de la investigación.** México: Mc. Graw

Hill.

Instituto de Contadores Públicos Certificados. (2010). **El arte contable**. Revista del Contador. Mérida: UCLA.

Leif E. y Michael S. M. (2003) **El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos**. Bogotá: Editorial Norma.

Machado, Fernández M. (2008) **Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial**. Madrid: CDTI-CSIC.

Maturana, H. y Varela, F. (1980) **Autopoiesis and cognition: the realization of the living**. Kluwer: Springer.

Meigs & Meigs. (2005). **Base para decisiones gerenciales**. EEUU: Mc. Persons.

Morris, Langdon. (2009). “**Business Model Innovation. The Strategy of Business Breakthrough**”.*International Journal of Innovation Science*. 1(4).

Nevado, D. y López, V. (2002). **El capital intelectual valoración y medición**. Ediciones Prentice Hall: Madrid.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company**. Oxford: University Press.

Parada, J., y Garcia I., A. (2008). **Growth and institutions in Latin America**. Revista de Economía del Caribe.

Porter, M. (1990) **Estrategia Competitiva**. Estados Unidos: Mc. Grill.

Robert S. Kaplan y David Norton.(1999). **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**. España: Gestión 2000.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999) **Enfoques en la Investigación Cualitativa. Metodología de la Investigación Cualitativa**. Málaga: Aljibe.

Rosenberg, N. (1982). **Learning by using. Inside the black box: Technology and economics**. Cambridge: Cambridge University Press.

Shaw, K. (2005). **The Human Resources Revolution: Is It a Productivity Driver**. California: University Stanford.

Tamayo y Tamayo, M. (1997). **El Proceso de la Investigación Científica**. México: Limusa Noriega Editores.

Thomas S. (1998). **Capital Intelectual. La nueva riqueza de las organizaciones**. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A

Ting y Lean (2009). **Proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital**. Academic Publishing Limited.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). **Manual de Trabajo de Grados de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Barrios, M.

Valles, M. (1997). **Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional**. Madrid: Síntesis.

Vega, Marínela (2004). **REDES Interacción organizacional inteligente**. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.

Wabha y Bridwell (1976). **Maslow reconsidered; a review of research on the need hierarchy theory. Organizational behavior and human performance**. London: Victor Gollancz.

Zeghal D., Maaloul A., (2010) **Analyzing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance//Journal of Intellectual capital**. Vol.11, No.1.

#### **Tesis de Grado de Maestría - Doctorales:**

Briceño, S. (2010) **Impacto financiero de las tecnologías de información y comunicación en los sistemas contables de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del área de autopartes de la zona industrial de Valencia**. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo.

Edmundo, L. (2010). **Modelo de gestión del capital intelectual y vigilancia tecnológica para la universidad como organización compleja**. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo.

Ferrer, D. (2010) **Propuesta de un modelo de gestión de alto desempeño a través del estudio del clima organizacional del capital humano de las instituciones universitarias del Estado Carabobo**. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo.

Latouche, F. (2011) **Las tecnologías de la información y la comunicación y su impacto en la gerencia de las pequeñas y medianas empresas, ubicadas en el sector La Quizanda de la ciudad de Valencia, Estado Carabobo.** Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo.

Rodríguez, L. (2010) **Modelo de gestión del capital intelectual y vigilancia tecnológica para la universidad como organización compleja.** Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo.

Sabah, E. (2010) **La incidencia de la gestión del conocimiento en la eficacia del capital humano de las empresas inmobiliarias, ubicadas en la ciudad de Valencia.** Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo.

Villaron, J. (2010). **El capital intelectual y la efectividad de la innovación tecnológica de las empresas manufactureras en México.** Proyecto de doctorado en ciencias administrativas no publicado, UAEM Valle de México. Disponible en: <http://www.gestec.disaic.cu/ponencias07/RESUMENES%20Y%20TRABAJOS%20EXTRANJEROS/JAVIER%20VILLARON%20MX.doc>. [Consulta: 2010 Octubre, 23]

Zhouying, J. (2004). **Technological progress in history: a survey of evolution and shift of research emphasis from 'hard-tech' to 'soft-tech' development..** International Journal of Technology Management & Sustainable Development, 3(2), 133-148.

#### **Publicaciones Electrónicas:**

Abdul y Fauziah (2011). **Role of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Electrical and Electronic SMEs in Pakistan.** Disponible: [https://www.academia.edu/1034642/Role\\_of\\_Intellectual\\_Capital\\_on\\_the\\_Organizational\\_Performance\\_of](https://www.academia.edu/1034642/Role_of_Intellectual_Capital_on_the_Organizational_Performance_of). [Consulta: 2013, Septiembre 13]

Bernardez, M. (s.f.) **Human Performance Technology: metodología para mejorar el desempeño de las personas, learning review.** Disponible: <http://www.learningreview.com/mejora-del-desempenio-humano/articulos-yentrevistas/human-performance-technology-metodologia-para-mejorar-el-desempeniode-las-personas-1005.html>. [Consulta: 2010, Septiembre 13]

Bessant & Francis, (2005). **Technovation.** Disponible: <https://landing.athabascau.ca/pages/revision/42688>. [Consulta: 2012, Mayo 13]

Boscan, A. (2013) **Epistemología e Investigación: De la Creatividad a la Innovación.** Disponible:

<http://epistemologia20.blogspot.com/2013/05/triangulacion.html>. [Consulta: 2014, Mayo 23]

Coninpyme. (2013). **Estadísticas**. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Decreto 1547. Disponible: <http://www.conindustria.org/estadisticas/> [Consulta: 2010, Septiembre 23]

Economia 48. **Capital Humano**. Disponible: <http://www.economia48.com/spa/d/capital-humano/capital-humano.htm>. [Consulta: 2014, Mayo 23]

Grupo 20. (2015) **Marketing Digital**. Disponible en: <http://www.grupo20.com/wp-content/uploads/diagrama-marketing-digital.png> [Consulta: 2013, Septiembre 23]  
IAS. (2009). **Norma Internacional de Contabilidad IASC**. Disponible en: <http://www.last.org.uk>. [Consulta: 2010, Septiembre 13]

Justin Rattner. (2009). **Visión de Intel Lab**. [http://newsroom.intel.com/community/es\\_lar/blog/2013/06](http://newsroom.intel.com/community/es_lar/blog/2013/06). [Consulta: 2013, Septiembre 23]

Laudon, Jane y Kenneth (2006). **Sistemas de información gerencial- Administración de la empresa digital**. Pearson Educación- Prentice Hall. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_informaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_informaci%C3%B3n). [Consulta: 2013, Septiembre 23]

Leif E. (2007). **Capital Intelectual (IC) como la nueva riqueza de las naciones**. Disponible en <http://www.madrimasd.org/revista/revista11/aula/aulas1.asp>. [Consulta: 2010, Septiembre 13]

Mourinho, J. (2003). **Abramovich: "El Chelsea gastará menos en fichajes y aprovechará la cantera"** Disponible en: <http://www.libertaddigital.com/deportes/abramovich-el-chelsea-gastara-menos-en-fichajes-y-aprovechara-la-cantera-1276295517/> [Consulta: 2015, Enero 23]

Muñiz G., R. (2010) **Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición**. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm> [Consulta: 2010, Septiembre 23]

Norman, (1993). **"A Human-Centered Technology."** Disponible: <https://nourdiab.wordpress.com/2009/12/01/a-human-centered-technology-don-norman/> [Consulta: 2012, Mayo 13]

Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAST) y Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). **Manual de Oslo**. Disponible:

[http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05\\_spa.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf).

[Consulta: 2010, Septiembre 23]

Ordoñez, P. (2002). **Medición y elaboración de Informes de Capital intelectual: el desafío**. Disponible en:

<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/patricia/informes.htm>.

[Consulta: 2010, Septiembre 13]

P&M. Revista Digital. **10 grandes verdades sobre la importancia de la publicidad**.

Disponible: <https://grafodigital.wordpress.com/2013/12/19/10-grandes-verdades-sobre-la-importancia-de-la-publicidad/> [Consulta: 2013, Noviembre 23]

Páez, J. (2002). **“LA PYME VENEZOLANA: ¡R.I.P.!”**. Disponible en

<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/070802negocios.html> [Consulta: 2010, Septiembre 25]

Páez, J. (2002). **Medición del capital intelectual humano**. Disponible en

<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/070802negocios.html> [Consulta: 2010, Septiembre 23]

Pérez, W. y Stumpo, G. (2002). **Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina**. México: CEPAL. Disponible en:

<http://www.ilo.org>. [Consulta: 2010, Septiembre 23]

Porter M. E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**, Macmillan, London.

[Consulta: 2010, Septiembre 23]

Rodríguez, P. (2009). **Eficacia y eficiencia**. Disponible en:

<http://www.economiasencilla.com/gestion-empresarial/eficacia-eficiencia-y-efectividad/>

[Consulta: 2013, Septiembre 23]

Rodríguez, Y. (2006). **La hermenéutica aplicada a la interpretación del texto. El uso de la técnica del análisis de contenido**. Disponible en:

[http://servidor-opsu.tach.ula.ve/profeso/sant\\_arm/l\\_c/pdf/la\\_herm\\_a.pdf](http://servidor-opsu.tach.ula.ve/profeso/sant_arm/l_c/pdf/la_herm_a.pdf). [Consulta: 2010, Octubre 10]

10]

Santos, L. (2014). **Mejora de la estructura organizacional**. Disponible en: Fuente:

<http://www.alvarezigarzabal.com/blog/tag/stafford-beer/> [Consulta: 2013, Septiembre 23]

Servicio Autónomo Consejo de Desarrollo Económico, Tecnológico y de Exportación del Estado Aragua. CODET. (2008). **Éxito Gerencial**. <http://www.codetaragua.gob.ve/> [Consulta: 2010, Septiembre 23]

Soto, B. (2011). **El perfil por competencias**. Disponible en: <http://www.gestion.org/recursoshumanos/gestion-competencias/5647/el-perfil-por-competencias/> [Consulta: 2015, Enero 01]

Trendcity. (2014). **Investigar para minimizar riesgos Innovar para ampliar oportunidades**. Disponible en: <http://www.trendcity.com/images/grafico-tendencia.gif>. [Consulta: 2013, Septiembre 23]

Universidad de Carabobo. (1998). **Normativa para los trabajos de investigación de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Disponible: <http://www.faces.uc.edu.ve/web/images/pagina-principal/faces-uc-normativa-trabajo-de-investigacion-faces.pdf>. [Consulta: 2013, Septiembre 23]

Valdez, J. (2008) **Hacia una posible definición de métodos cualitativos**. Disponible en: <http://mtodoscualitativos.blogspot.com/> [Consulta: 2010, Septiembre 23]

Valles, N. (2009) **El método hermenéutico**. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Metodo-Hermeneutico/62032.html>. [Consulta: 2010, Septiembre 25]

Vanegas, C. (2005) **Realidad de las pymes venezolanas en relación a su productividad**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/emp/realipymes.htm> [Consulta: 2010, Septiembre 13]

Vries, Robert. (2013). **Estudio psiquiátrico desnuda a los venezolanos**. Disponible en: <http://www.laverdad.com/zulia/32221-el-venezolano-es-proactivo-emprendedor-y-olvidadizo.html>. [Consulta: 2013, Septiembre 23]

### **Leyes y Normativas.**

Anteproyecto Ley de Medios Comunitarios Alternativos y la Comunicación Popular (2011). Versión preliminar del 03 de abril de 2011. Caracas.

Código Civil de Venezuela Gaceta N° 2.990 Extraordinaria del 26 de Julio de 1982. Caracas.

Código de Comercio (1955) Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955. Caracas.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 36.860 del 30/12/1999. Caracas.

La Ley de la Propiedad Intelectual. Gaceta Oficial N° 25.227. 10 de diciembre de 1956. Caracas.

La Ley sobre propaganda comercial. Gaceta Número 21.503. 6 de septiembre de 1944. Caracas.

Ley de Cinematografía Nacional (1993) Gaceta Oficial extraordinaria de fecha 08/09/1993, reglamentada en fecha 02/02/1994, Gaceta Oficial N° 4626. Caracas.

Ley de Costos y Precios Justos (2011). Gaceta Oficial N° 39.715 del 18 de julio del 2011. Caracas.

Ley de Derecho de Autor (1993) Gaceta Oficial extraordinaria número 4638 del 01-10-1993. Caracas.

Ley de Ejercicio de la Farmacia (1928). Gaceta Oficial N° 16.551 de fecha 7 de julio de 1928. Caracas.

Ley de Impuesto sobre Alcohol y Especies Alcohólicas (2007) Gaceta Oficial N° 5.618 Extraordinario de fecha 3 de octubre de 2007, vigente desde el 15 de octubre de 2007. Caracas.

Ley de Impuesto sobre Cigarrillos y Manufacturas de Tabaco. Gaceta Número 2.309 Extraordinario. 14 de septiembre de 1978. Caracas.

Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38999 del 21 de agosto de 2008. Caracas.

Ley de Promoción y Protección de la Lactancia Materna (2007). Gaceta Oficial N° 38.763 del 6 de septiembre de 2007. Caracas.

Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión (2011). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 39.579, de fecha 22 de diciembre de 2010, reimpressa por error material, en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 39.610, de fecha 7 de febrero de 2011.

Ley de Tránsito y Transporte Terrestre. Gaceta Oficial N° 37.332 de fecha 26 de noviembre de 2001. Decreto N° 1.535. Caracas.

Ley de Transporte y Tránsito Terrestre (2008). Gaceta Oficial publicada N° 38.985 de fecha 01 de agosto de 2008. Caracas.

Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras (2001) Gaceta Oficial N° 5.555 de fecha 13 de Noviembre de 2001. Caracas.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6151 del 18 de noviembre de 2014.

Ley Orgánica de las Comunas (2010). Gaceta Oficial No 6.011, el 21 de diciembre de 2010. Caracas.

Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y Adolescente (2007). Gaceta Oficial número 5.859 Extraordinaria del 10/12/2007. Caracas.

Ley Orgánica de Salud (1998). Gaceta Oficial N° 36.579 de fecha 11 de noviembre de 1998. Caracas.

Ley Orgánica del deporte, actividad física y educación física. Gaceta Oficial N° 39.741 del 23 de agosto de 2011. Caracas.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010). Gaceta Oficial No 38.410. de fecha 31 de marzo de 2006. Caracas.

Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2010). Gaceta Oficial N° 6.011, Extraordinario, 21 de diciembre de 2010. Caracas.

Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (2010). Gaceta Oficial 39.358. 1 de Febrero de 2010. Caracas.

Ley para la Prohibición de Videojuegos y Juguetes Bélicos (2009). Gaceta Oficial N° 39.320 del 3 de diciembre de 2009. Caracas.

Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia (1992) Gaceta Oficial N° 34.880 del 13 de enero de 1992. Caracas.

Ley sobre los Pueblos y Comunidades Indígenas (2005). Gaceta Oficial No. 38.344 del 27-12-2005. Caracas.

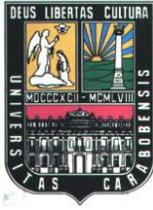
Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades. (2014). NIIF para las PYMES.

Proyecto de Reglamento de la Ley de Cinematografía Nacional (2003) Gaceta Oficial

número 37.733 de fecha 16 de julio de. 2003. Caracas.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**GUIÓN DE LA ENTREVISTA**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



**CAPITAL INTELECTUAL EN RELACIÓN CON LA INNOVACIÓN  
TECNOLÓGICA DE LAS PYMES DEL SECTOR PUBLICITARIO EN LA  
PARROQUIA MADRE MARÍA DE SAN JOSÉ EN LA CIUDAD DE  
MARACAY, ESTADO ARAGUA.**

**Autora**

Yesenia M. Guevara P.

La Morita, Febrero de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



**GUIÓN DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA / ENFOCADA EN UN  
TEMA**

**Autora**

Yesenia M. Guevara P.

La Morita, Febrero de 2015

Estimado señor (a), esta entrevista se hace con el fin de recopilar información sobre el capital intelectual y la innovación tecnológica bajo el ambiente de las pymes del sector publicitario ubicadas en la parroquia Madre María de San José, de la ciudad de Maracay en el Estado Aragua.

El objetivo de la investigación es comprender la relación existente entre el capital intelectual y los procesos de innovación tecnológica de las pymes del sector publicitario de la Parroquia Madre María de San José de la ciudad de Maracay, Estado Aragua, con ello se pretende que esta investigación pueda actuar como una herramienta que se oriente a satisfacer las demandas de información que la gerencia de la empresa requiere al momento de adoptar decisiones. A simple vista podemos ver que las pymes en nuestro país subsisten a partir de información inexacta, en muchos casos fortuita y anticuada. Esta situación exige un cambio en la forma de pensar sobre la innovación en términos generales así como también en términos específicos como la innovación tecnológica que se encuentran en este sector empresarial.

La entrevista está siendo grabada, si tiene algún inconveniente, por favor indíquelo. Le agradezco mucho su participación y le confirmo que toda la información se utiliza solamente con fines académicos y le será enviada para que usted la revise antes de su publicación.

### **Capital intelectual en su empresa**

Para iniciar hablemos un poco del nacimiento de la empresa y del éxito desde una dimensión personal.

1. Título que posee:
  - Bachiller
  - Técnico Superior
  - Licenciado
  - Especialista, Magister
  - Otro, especifique: \_\_\_\_\_
2. Años de experiencia laboral:
  - 1 a 7 años
  - 8 a 14 años
  - 15 a 20 años
  - 21 años o más
3. ¿Cuándo usted inició este negocio, lo hizo porque tenía una necesidad económica familiar o porque conscientemente deseaba aprovechar una oportunidad del mercado?
4. ¿Cómo logra el balance entre su vida familiar y su trabajo en la compañía?
5. Se siente satisfecho con:
  - a) La intensidad de las relaciones de trabajo y redes sociales generadas por su empresa.
  - b) La reputación que ha obtenido por su empresa.
  - c) La consecución de metas.
  - d) El legado e impacto sobre la vida de otros.
  - e) La calidad de vida que le ha proporcionado su empresa.Comente por favor.
6. Explique cómo es la estructura de su empresa.
7. ¿Cuántas personas trabajan para esta organización?
8. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
9. ¿Cómo aplicas en las funciones propias de tu cargo los conocimientos adquiridos en los estudios? Entendiendo como estudios, todo conocimiento que usted ha adquirido en la universidad, en cursos, talleres, libros, etc.
10. ¿Ustedes comparten los nuevos conocimientos que adquieren? Coméntenos sobre esto.
11. Tipo de empleados que trabajan en la organización (capital humano)
  - a) Perfil de competencias que poseen
  - b) Capacidad y agilidad intelectual de los empleados
  - c) Actitud y valores que los definen

- d) Capacidad de liderazgo
12. ¿Cómo le brindan (usted y la organización) las oportunidades al personal para que puedan exponer sus puntos vividos, en base a sus habilidades, destrezas y experiencias en el proceso que sea requerido? Mencione algunos ejemplos.
  13. ¿Ustedes han promovido empleados basados en las oportunidades de mejores que ellos les han planteado?
  14. Consideran que sus empleados realicen cursos de actualización pagados por la organización.
  15. Como es la capacidad de networking o desarrollo de redes de cooperación existente en la organización (capital relacional)
    - a) Grupos de interés con los que establece relaciones de cooperación (clientes, proveedores, inversionistas, instituciones gubernamentales, instituciones de apoyo al desarrollo empresarial, instituciones de investigación como universidades, canales de distribución, otras empresas, institutos sectoriales, etc.)
    - b) Tipo de relaciones que se establecen (formales y explícitas versus informales)
  16. ¿Qué otro tipo de recursos existen en su organización? (capital estructural)
    - a) Tipo de cultura organizativa
    - b) Valores organizativos que predominan en su empresa
    - c) La imagen corporativa que transmiten fuera
    - d) Los sistemas de información que existen en su organización
    - e) El tipo de sistema administrativo que utiliza
    - f) Las instalaciones de la organización y su gestión (mantenimiento, renovación, etc.)
  17. Cómo obtiene la información necesaria para lograr:
    - a) Atracción de clientes
    - b) Competencia con otras firmas
    - c) Obtener la última tecnología
    - d) Recursos necesarios para los nuevos proyectos
  18. ¿Cómo desarrollan relaciones de largo plazo con los clientes?

## Acerca de las PYMES

Conversemos un poco sobre las PYMES en general.

19. **Ventajas.** Se ha mencionado algunas ventajas que las PYMES tienen ante las empresas de mayor tamaño. Dentro de estas están las que les permiten adaptarse de mejor manera al cambiante entorno como sus mecanismos flexibles de decisión y los costos administrativos bajos.

Valore los siguientes conceptos y comente el porqué de su valoración de los más relevantes para usted.

- a. Las PYMES tienen algunas ventajas sobre las empresas de mayor tamaño.
- b. Poseen una mejor capacidad de adaptarse al entorno.
- c. Tienen menores costos administrativos.

20. **Desventajas en innovación y financieras.** Por su carencia de recursos hacen poco uso de tecnología e innovación. Al contar con bajos fondos de inversión, provenientes de pocos socios, requieren tener acceso a fuentes de financiamiento pero por lo general no es así. A la escasez de recursos se suma el poco control sobre los temas financieros en general que hace que los recursos limitados no sean utilizados eficientemente.

Valore los siguientes conceptos y comente el porqué de su valoración de los más relevantes para usted.

- a. Uso de tecnología e innovación
- b. Fuentes de financiamiento internas
- c. Fuentes de financiamiento externas
- d. Recursos suficientes
- e. Controles administrativos y financieros
- f. Uso eficiente y efectivo de recursos

21. **Desventajas administrativas.** Algunas PYMES, por su escaso número de empleados, tienen mayor incidencia de personal con poca preparación profesional. En algunas de estas empresas, su administrador- propietario, en quien se centralizan las decisiones estratégicas, no tiene conocimientos apropiados sobre la industria y el mercado y tampoco cuenta con acceso a los servicios de especialistas. Ello provoca que haya una mala o nula planificación y pocas o ninguna toma de decisiones estratégicas. Además, los cortos periodos desde su inicio inciden en la poca experiencia en los negocios necesaria para solventar problemas empresariales comunes de operación y estratégicos.

Valore los siguientes conceptos y comente el porqué de su valoración de los más relevantes para usted.

- a. Personal con poca preparación
- b. Centralización de decisiones estratégicas en una sola persona

- c. Poco conocimiento sobre la industria
- d. Poco conocimiento del mercado
- e. Acceso al servicio de especialistas limitado
- f. Poca o nula planificación
- g. Poca o ninguna toma de decisiones estratégicas
- H. Experiencia empresarial en general y en lo específico

22. **Desventajas competitivas.** Por su vulnerabilidad, las PYMES se ven afectadas negativamente ante regulaciones gubernamentales y cambios del mercado. Como no cuentan con una imagen corporativa (marcas, logos o nombres reconocidos, promoción y publicidad) encuentran grandes obstáculos para influenciar en su mercado meta. Aunado a esto, tienen poco acceso a la información e investigación del mercado, lo que les hace difícil conocer los gustos y preferencias de los clientes y combinar recursos y personal capacitado para satisfacer sus demandas. Su poder de negociación no se refuerza con alianzas para mejorar su capacidad competitiva y por ello tienen un bajo nivel de internacionalización.

Valore los siguientes conceptos y comente el porqué de su valoración de los más relevantes para usted.

- a. Regulaciones gubernamentales
- b. Cambios del mercado
- c. Imagen corporativa
- d. Influencia en el mercado meta
- e. Acceso a la información del mercado
- f. Conocer gustos y preferencias de los clientes
- g. Combinar recursos y personal para satisfacer a los clientes
- h. Poder de negociación
- i. Alianzas
- j. Capacidad competitiva
- k. Internacionalización

## **Innovación Tecnológica.**

Ahora conversemos de la Innovación Tecnológica. Primero comprendamos que es la innovación que comprende los nuevos productos y procesos y los cambios significativos, desde el punto de vista tecnológico, en productos y procesos.

23. ¿Por qué considera que esta empresa es innovadora?

24. ¿Cómo mide el éxito de su empresa?

### **Medidas financieras**

- a) Utilidades
- b) Utilidades por empleado
- c) Crecimiento en las ventas
- d) Crecimiento en activos totales
- e) Otros. Cuáles?

### **Calidad en la gestión**

- a) Eficiencia en el uso de los recursos
- b) Variedad de productos y servicios
- c) Reconocimientos
- d) Clima organizacional
- e) Otros. Cuáles?

### **Estabilidad**

- a) Crecimiento en el número de empleados
- b) Participación en el mercado
- c) Años en la industria
- d) Otros. Cuáles?

Puede elegir solamente una para cada tipo y argumentarla.

25. ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas que poseen?

26. ¿Quiénes utilizan las herramientas tecnológicas en la organización?

27. Dentro de su empresa, ¿existe alguien que se encargue de explicarle al personal cómo se usa esta tecnología?

28. ¿Han realizado inversiones en tecnologías recientemente? Nos puede comentar sobre esto.

29. ¿Cómo se siente dentro del mercado, a nivel de innovación tecnológica?

30. ¿Qué sabe su personal sobre innovación tecnológica?

31. ¿Cómo se capacita al personal de la organización en base a las nuevas tecnologías?

32. ¿Usted y su personal se sienten satisfechos con el ambiente tecnológico que hay en su empresa? (explique por qué?)

### **Capital intelectual e innovación**

33. Cómo afecta el tipo de empleados que hay en su empresa a la innovación. (relación entre el capital humano-proceso de innovación tecnológica y capital humano-resultados de la innovación tecnológica)
34. Cómo inciden el perfil de competencias, la capacidad y agilidad intelectual, la actitud y valores, y la capacidad de liderazgo, de los empleados al proceso y resultados de la innovación tecnológica.
35. Comente la incidencia que en su empresa tiene la existencia de redes de cooperación con distintos agentes o grupos de interés sobre el proceso de innovación tecnológica y sus resultados. Es decir, hasta qué punto la existencia de estas relaciones facilitan alguna de las etapas del proceso de innovación y los resultados generados por el mismo.
36. Papel de los otros recursos existentes en la empresa (estructura, valores, imagen corporativa, sistemas de información, instalaciones, etc.) en el proceso de innovación y en sus resultados.

**ANEXO B**  
**TRANSCRIPCION DE LAS ENTREVISTAS**  
**INFORMANTE 1 – INFORMANTE 2**

## Entrevista 1.

El encuentro se lleva a cabo en las instalaciones de la agencia de publicidad, específicamente en la oficina del Gerente General de la misma. Este se encuentra sentado en una silla detrás de su escritorio. La oficina es amplia e iluminada, hay un amplio ventanal en una de las paredes laterales, lo cual hace que desde el escritorio se contemple una hermosa vista de la ciudad. Detrás del escritorio está ubicada una biblioteca, con libros de colección, adornos de porcelana y algunos reconocimientos. Frente al escritorio encontramos dos sillas para los visitantes y/o personal que viene a la oficina a conversar con el Gerente General. La entrevistadora se ubica a un lado del escritorio en una de estas sillas. De igual manera se observa un sillón de semi-cuero negro con capacidad para dos personas, una mesita de vidrio central, donde reposa una planta acuática y una impresora multifuncional. En el escritorio podemos observar una laptop Mac, dos celulares Iphone, un teléfono inalámbrico, una agenda y bolígrafos. Podemos ver que la oficina está decorada de la siguiente manera (tomando en cuenta la ubicación del escritorio):

- Pared del fondo, donde está la biblioteca, es de color blanco.
- Pared lateral derecha, es de color blanco y vemos una puerta que conduce al baño de la oficina. Más adelante vemos reconocimientos colgados en la pared, son tres en total.
- Pared lateral izquierda, es un amplio ventanal que muestra la belleza de la ciudad. Tiene persianas pero siempre permanecen recogidas.
- Pared del frente está pintada en color blanco, decorada con poster de la película Vértigo.

La entrevista se realiza en horas de la tarde.

<p>Entrevistador: Buenas tardes, Julio. ¿Cómo estás?. Tal como lo hemos venido conversando telefónicamente, actualmente me encuentro realizando mi trabajo de grado para poder optar al título de magister. Antes que todo quiero agradecerte tu gentileza al regalarme unos minutos de tu tiempo, ya que sé lo ocupado que estas.</p> <p>Entrevistado: Hola yesenia. No hay problema, es todo un placer poder ayudarte.</p>	<p>Inicio</p>
<p>Entrevistador: Gracias Julio. Te cuento de lo que va esto.</p> <p>Estoy realizando una entrevista con el fin de recopilar información sobre el capital intelectual y la innovación tecnológica bajo el ambiente de las pymes del sector publicitario ubicadas en esta parroquia. Con ello, pretendo que esta investigación pueda actuar como una herramienta que se oriente a satisfacer las</p>	<p>Desarrollo</p>

<p>demandas de información que la gerencia de la empresa requiere al momento de adoptar decisiones. Ya que a simple vista he notado que las pymes en nuestro país subsisten a partir de información inexacta, en muchos casos fortuita y anticuada.</p> <p>La entrevista está siendo grabada, si tienes algún inconveniente, por favor te agradezco me lo digas. Nuevamente, te agradezco mucho tu participación y te confirmo que toda la información se utiliza solamente con fines académicos y te será enviada para que la revises antes de su publicación.</p> <p>Entrevistado: Ok, entiendo. Me agrada poder ayudar. No tengo problemas que lo estés grabando. Vale!... (Silencio corto) Comencemos. Te ofrezco algo antes de comenzar: agua, café, no sé algo de comer... No hay mucho, tengo galletas y unos platanitos.</p> <p>Entrevistador: Con agua estoy muy bien. Muchas gracias.</p> <p>Entrevistado: Dame unos minutos, voy a buscarlo y vuelvo. (Se levanta, toma los celulares y se va de la oficina y en aproximadamente tres minutos está de vuelta) (Entra sonriendo) Disculpa la demora, estuve conversando con los chicos. Aquí esta lo prometido. Ahora sí comencemos. (Se sienta nuevamente en su silla y coloca los teléfonos dentro de una gaveta)</p> <p>Entrevistador: Muchas gracias. Claro!</p>	
<p>Entrevistador: Comencemos con las preguntas básicas, les digo las rompe hielo!... (Risas). Te explico que esta primera parte es sobre el capital intelectual de la empresa en general. La primera de ellas es sobre tu grado de instrucción académica.</p> <p>¿Qué título académico posees?: Bachiller, Técnico Medio, Técnico Superior...</p> <p>Entrevistado: Está es fácil. (Risas)...Soy universitario, Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas graduado en la Universidad Antonio de Nebrija en España.</p>	Desarrollo Capital Intelectual
<p>Entrevistador: ¿Cuántos años tienes de experiencia laboral?</p> <p>Entrevistado: (Realiza una pausa) ¿En el campo de la Publicidad solamente o en general?</p>	Desarrollo Capital Intelectual

<p>Entrevistador: En general...</p> <p>Entrevistado: Yo empecé a trabajar cuando tenía 19 años. Ahora tengo 37. Eso serían aproximadamente 17, 18 años. Dentro del mundo de la publicidad tengo alrededor de 10 años.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Cuándo iniciaste este negocio, lo hiciste porque tenía una necesidad económica familiar o porque conscientemente deseaba aprovechar una oportunidad del mercado?</p> <p>Entrevistado: Este proyecto nace cuando tenía 13 años, en el bachillerato, durante las clases del profesor Galarraga. Era una clase muy fuera de lo común. No recuerdo ahora el nombre de la clase, pero sé que su nombre no tenía nada que ver con lo que se hacía en esa clase. El profesor se propuso a enseñarnos a leer en público, a escribir de forma creativa y a muchas cosas más que no tenían nada que ver con las aburridas clases de Matemáticas, Biología, etc. El profesor Galarraga, en una de sus actividades, nos pidió que nos dividiéramos en grupos para constituir una empresa ficticia, nos nombramos en cargos según nuestras cualidades, creamos un producto, le pusimos nombre, creamos una marca, y desarrollamos un anuncio publicitario en formato video. Fue una experiencia maravillosa. Nuestro equipo ganó el primer lugar por la entera ejecución del proyecto. El anuncio publicitario lo idee yo y lo grabé yo. Recuerdo que tenía una Handycam de Sony con el que pudimos grabar el anuncio y un VHS con el que podíamos editar las tomas... Eso era la mayor tecnología que se podía tener en casa para aquel momento. A partir de allí, empezó mi fascinación por las empresas, sus productos, sus marcas y, por supuesto, su promoción. Luego busqué formarme en esto que tanto quería. Estudié en un tecnológico en Valencia que fue la gran decepción. Los Institutos Tecnológicos no sirven. Los profesores en su gran mayoría son pseudo-profesionales y pseudo-educadores en la tarea de formar nuevas generaciones de trabajadores. No terminé el tercer semestre, me fui. Era muy malo. Luego me fui a otro Tecnológico en Maracay para estudiar Marketing. Era más de lo mismo, pero debía graduarme en algo. Después de graduarme de TSU en Mercadeo, mis padres accedieron a financiarme mis estudios en España, en una universidad en Madrid famosa por su facultad de ciencias de la comunicación. De allí me gradué de Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas. La universidad y toda la experiencia dentro y fuera de ella fue altamente enriquecedora. En España la comunicación, la publicidad, la imagen, el estilo, la estética, el arte, las relaciones humanas, la moda todo es de mucha importancia para el desarrollo económico y social de la nación... o reino, en realidad. Ser creativos, innovadores, artistas, comunicadores son de las cualidades que más se valoran en la sociedad española y europea. Allí, ser mediocres no es una opción. La sociedad premia</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>la iniciativa, la creatividad y la innovación, la originalidad y todo aquello que genere bienestar para el mundo, que beneficie al colectivo. Eso que vi y aprendí allá es lo que quisiera emular aquí. Empecé ese proyecto en el momento en el que decidí regresar a Venezuela y crear esta agencia de publicidad. La agencia está especializa, entre otros, en el diseño de campañas publicitarias, imagen corporativa, planes estratégicos de comunicación, productos online, multimedia y audiovisuales, comunicación corporativa o la organización de eventos.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Cómo logras el balance entre tu vida familiar y tu trabajo en la compañía?</p> <p>Entrevistado: Cuando amas lo que haces, cuando amas tu trabajo, el balance llega solo. Si tu trabajo es una molestia, una obligación, entonces te conviertes en un ser molesto para ti y para todos, y especialmente para tu familia. Si el trabajo estuviera sobre mis hombros únicamente, sería imposible tener vida. Afortunadamente, el trabajo se reparte entre todos los que integran la Agencia. Personas comprometidas con lo que hacen, con ganas de aprender y crear.</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>
<p>Entrevistador: Te sientes satisfecho con:</p> <p>La intensidad de las relaciones de trabajo y redes sociales generadas por su empresa.</p> <p>La reputación que ha obtenido por su empresa.</p> <p>La consecución de metas.</p> <p>El legado e impacto sobre la vida de otros.</p> <p>La calidad de vida que le ha proporcionado su empresa.</p> <p>Comente por favor.</p> <p>Entrevistado: La verdad, que de todas las opciones que me planteas me quedo con “El legado e impacto sobre la vida de otros.” Y es que justamente que lo comenté anteriormente. Vivir en España me hizo anhelar que Venezuela fuera así de moderna, así de cultural, una Venezuela rica por su gente, por sus ideas y no tanto por el petróleo. Somos una agencia solvente, estamos estables económicamente, somos competitivos y dentro del mercado regional somos reconocidos... pero en lo personal, lo que me llena más de satisfacción es el poder dejar conocimiento a mi entorno para ser una sociedad mejor.</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>
<p>Entrevistador: ¿Cómo es la estructura de una agencia de publicidad?.</p> <p>Entrevistado: En la Agencia de Publicidad hay varios departamentos que te enumero a continuación junto a la cantidad de personas que lo componen... a ver... hay 3 en la Dirección, 3 en el Departamento de Cuentas, 3 en el</p>	<p>Desarrollo Pymes</p>

<p>Departamento de creatividad, 2 en el Departamento de Arte, 2 en el Departamento de desarrollo Web y Multimedia, 1 en el Departamento de Producción Publicitaria, 1 en el Departamento de Relaciones Públicas, 1 Secretaria, 1 personal de Limpieza. Por fuera de la nómina pagamos el servicio de un Contador Público que nos ayuda con los temas de administración y contables.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Es decir que hay entre 15 y 20 personas trabajando en la Agencia de Publicidad?</p> <p>Entrevistado: Correcto.</p>	<p>Desarrollo Pymes</p>
<p>Entrevistador: ¿Cuántas de esas personas están bajo tu cargo?</p> <p>Entrevistado: Todas, ya que soy el dueño de la empresa.</p>	<p>Desarrollo Pymes</p>
<p>Entrevistador: ¿Cómo aplicas en las funciones inherentes a tu cargo los conocimientos adquiridos en tus estudios?</p> <p>Entrevistado: Mira, pues, todo. Dentro de la Agencia, además del dueño, soy Director Creativo. Soy de los que piensa en la idea, en el concepto. Dentro del mundillo se puede decir que soy un Copy o Redactor Publicitario. Entonces, dentro de mis funciones... Para esto no existe una universidad... Desde el momento en el que naces, todas las experiencias de vida que logres interiorizar, recordar y que puedas traerlas a tu mundo actual forman parte de tu conocimiento y tu sabiduría y que por ende puedes utilizarlo para generar ideas innovadoras, conceptos creativos... es decir... crear ideas que vendan las ideas de otros, que vendan los productos que otros producen, sus marcas, sus servicios. Ahora bien, te acabo de mencionar el cargo que me gusta desempeñar. Pero el otro cargo que tengo, el más aburrido y menos chic es el de Gerente de la Agencia. Para ese cargo no estudié sino que aplico conocimientos generales de la vida y me apoyo en personas amigas que tienen conocimientos de contabilidad, administración, recursos humanos.... y legales...muy importantes los amigos abogados en estos días donde las leyes parecen favorecer a los que no trabajan.</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>
<p>Entrevistador: ¿Compartes estos conocimientos que vas obteniendo día tras día con tu personal?</p> <p>Entrevistado: Sin duda que sí. Hace tiempo era un poco celoso de las cosas que son mías: mis ideas, mis experiencias, la forma de ver las cosas, la forma en cómo veo un mismo objeto desde varios puntos de vista. El cómo hago mi</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>trabajo es mi tesoro. No me sentía cómodo regalándole a la gente la forma en la que desarrollo nuevas ideas y conceptos publicitarios. Es con lo que me gano la vida. Pienso que la mayoría no sepa valorar mis conocimientos o experiencias o que más bien las aproveche para sacarme del mercado... sacarme del juego. Pero un día me di cuenta de que no podía seguir pensando así. La vida es un ciclo de dar y recibir, para recibir hay que aprender a dar. La mezquindad es contraria a la creatividad, es un sentimiento negativo que no ayuda en el proceso creativo, por lo que aprendí a ser generoso y a no tenerle miedo a que otro aprenda a ser mejor persona a partir de una idea o una experiencia mía. “Soy una fuente inagotable de ideas” que me hacen feliz y hacen felices a los demás. Es un pensamiento muy de la nueva era, pero qué te puedo decir... desde que la apliqué, las cosas han ido para mejor, las personas, los clientes se acercan para compartir sus conocimientos y eso ha sido así desde que aplicamos esa forma de ser.</p>	
<p>Entrevistador: Puedes describirnos el tipo de empleados que trabajan en la organización (capital humano)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de competencias que poseen</li> <li>• Capacidad y agilidad intelectual de los empleados</li> <li>• Actitud y valores que los definen</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> </ul> <p>Entrevistado: bueno.. en líneas generales buscamos personas a quienes les preocupa su formación, ya sea empírica o académicamente. Es el caso de algunos diseñadores que han trabajado con nosotros que han aprendido por ellos mismos sin haber pasado por una carrera universitaria. Admiro a esas personas apasionadas por su oficio que buscan donde sea más conocimiento para hacer sus tareas de forma más eficiente. Perfil de Competencias: nuestros trabajadores, el perfil promedio, son egresados de una institución de educación superior, con conocimiento en ventas, comercialización, publicidad, eventos y tecnología, diseño, programación... tienen un muy buen manejo del idioma castellano escrito y hablado, nivel básico de inglés, tiene una buena disposición a la relaciones interpersonales, que se adapta al cambio, y que sabe trabajar bajo presión y stress, promueve un ambiente de trabajo en equipo... que en cuanto a los valores, pues, que sean responsables, colaboradores, comunicadores, cooperativos, curiosos, que sepan tomar decisiones individuales y en grupo, que sepan manejar el stress Capacidad y agilidad Intelectual: Personas de rápido pensar, cuya generación de ideas es constante, tienen vitalidad y hacen que nuestro clima organizacional sea lo máximo!</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>
<p>Entrevistador: ¿Cómo les brindan (tú y la organización) las oportunidades al personal para que puedan exponer sus puntos vividos, en base a sus habilidades,</p>	<p>Desarrollo Capital</p>

<p>destrezas y experiencias en el proceso que sea requerido? Mencione algunos ejemplos.</p> <p>Entrevistado: Mira... Cada semana tenemos una reunión de Status en la que formamos parte buena parte de los empleados o los representantes de cada departamento con el propósito de tener al día la situación de cada uno de nuestros clientes. Por ejemplo, allí se habla de qué requiere el cliente “Equis” promocionar o si por el contrario más bien debemos sugerirle realizar nuevas campañas de publicidad; hablamos de los tiempos de desarrollo de ideas, de los tiempos de producción, de los proveedores, etc. En estas reuniones también solemos hablar sobre las cosas que están haciendo los otros anunciantes (futuros clientes nuestros, con el favor de Dios), también sobre lo que hacen las otras agencias de publicidad, sobre cómo hacen su trabajo y lo comparamos con nuestras prácticas y formas de trabajar...allí salen buenas ideas. También sirve de desahogo... (sonríe con picardía). ...Claro, también sirve de desahogo porque siempre hay algún departamento que no ha hecho su trabajo y le echa la culpa a otro departamento: los de Cuentas dicen que los culpables de que el cliente no esté contento son los chicos del departamento de Creatividad y viceversa... se dicen de todo, pero eso sirve para saber en dónde está fallando la “cadena de producción”. Qué otra cosa se habla durante los status... a ver... bueno, el departamento de creatividad es uno de los más importantes. No es que los demás no lo sean, pero si una agencia de publicidad quiere destacar, será por la calidad de sus creativos. Pues a ellos los escuchamos con mayor atención ya que suelen hacer peticiones o sugerencias que son convenientes para la agencia. Por ejemplo, ellos solicitan software para diseño, las actualizaciones de los software de diseño que hacen mucha falta, paquetes de efectos, etc. Ellos son los que más saben sobre ese tema y sabemos que lo necesitamos para estar al día en las técnicas de diseño. También salió de una reunión de Status una propuesta que nos ha resultado muy rentable. Los chicos del departamento creativo propusieron que se contratara personal para desarrollar páginas webs y aplicaciones webs. La idea la escuchamos y nos pareció buena ya que había un mercado que estaba requiriendo de aplicaciones interactivas. En fin, en las reuniones de Status se habla de todo y también se escucha de todo. Procuramos tener un ambiente profesional donde fluya el diálogo constructivo, a veces no es fácil, pero, como ves, insistimos y salen ideas muy, muy buenas.</p>	<p>Intelectual</p>
<p>Entrevistador: ¿Han promovido empleados basados en las oportunidades de mejoras que ellos les han planteado?</p> <p>Entrevistado:¿Te refieres a subirlos de cargo o a subirles el sueldo y esas cosas?</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>Entrevistador: Si, a motivarlos.</p> <p>Entrevistado: Mira, pues, ... bueno, es una pregunta un poco compleja o tal vez “sensible” sería la palabra correcta.... Mmmnnn... te lo voy a explicar de esta manera: Nosotros como Agencia de Publicidad queremos crecer como empresa que factura más no vemos necesario aumentar nuestra nómina en corto o mediano plazo para ser más rentables. Solo si crece nuestro número de clientes, aumentaría nuestro número de empleados fijos. Nos hemos dado cuenta, y con esto voy a ser completamente honesto... nosotros nos nutrimos mucho de los pasantes y recién graduados. Los Pasantes tienen muchas ganas de trabajar, tienen muchas... tienen mucha creatividad y con ideas frescas, nuevas e innovadoras y, claro, también tienen muchas trabas y mala formación, pero en poco tiempo uno puede canalizarlos y nutrirlos. Trabajar con sus talentos, desarrollar sus habilidades exigiéndoles que sean cada vez más innovadores, más creativos, también les enseñamos la realidad fuera de las universidades y los tecnológicos... sabes? Muchos quieren hacer anuncios de televisión y eso, en este país, en esta economía, sencillamente no es posible; así que también les ayudamos a poner los pies en la tierra pero a tener su mente en las nubes, pensando, imaginando cosas, conceptos, ideas rompedoras, geniales... me explico? También les enseñamos metodología en el desarrollo de ideas, en la exposición y ejecución de sus ideas. Por su puesto, bueno... los Pasantes y recién graduados son muy baratos porque muchos de ellos trabajan gratis por el simple hecho de que quieren una oportunidad de trabajar con nosotros y demostrarnos que son buenos, talentosos, trabajadores, etc. pero, la verdad es que es muy difícil promover a alguien o subirles el sueldo por hacer alguna propuesta o por haber hecho muy bien o de manera sobresaliente su trabajo. ¡Es la dura verdad! Espero que no pongas mis datos en la transcripción de la entrevista, porque mi intención es ayudarte y expresarte la realidad de este mundo. Esa es la verdad. Ojo, no es que no hagamos promociones, si se han hecho en un par de veces. Sobre todo en el departamento de cuentas. Un pasante o recién graduado llega como aprendiz, luego, si vemos que tiene talento y nos gusta, pasa a ser Ejecutivo de Cuentas Junior y hasta pudiera ser Senior o Jefe de Cuentas. Pero la realidad es que la gran mayoría se queda como Junior y con el tiempo se terminan yendo. Sí, pues, se terminan yendo porque no reciben lo que anhelan: un cargo de jefe, un mejor sueldo... etc. Nosotros los formamos, les damos la oportunidad de que paguen sus novatadas con nosotros, los ayudamos a que reconozcan que son buenos o malos en sus áreas de trabajo, pero luego los dejamos ir para que busquen lo que quieren en otro lugar. La estructura en una agencia de publicidad es muy básica y el techo está muy bajo.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Consideras que tus empleados deban tener cursos de formación,</p>	<p>Desarrollo</p>

<p>capacitación, actualización y si deben ser pagados por la empresa.?</p> <p>Entrevistado: Mira... este... Francamente no recuerdo haberlo hecho. Pero sí te digo que nosotros promovemos... en realidad debo decir exigimos que todos se mantengas actualizados. Afuera en la calle ya hay niños que usan las computadoras mejor que cualquier adulto, adolescentes que manejan los programas de diseño gráfico y de video como si lo estuvieran haciendo desde que nacieron y eso es sorprendente. Yo les digo a mis muchachos que la competencia no tiene edad ni título universitario. Hay que procurar ser excelentes y punto. Hoy por hoy existen recursos que hace 20 años no habían. Ahora te metes en Google o en Youtube y, sin pagar más de lo que te cuesta el servicio de internet, puedes saber qué está haciendo y cómo lo hace alguien como tú es tu mismo puesto de trabajo en el otro lado del mundo, de esta forma puedes evaluar tu trabajo y ver cómo lo puedes mejorar a partir de esa sencilla experiencia que la tecnología de brinda. ¿Qué te puedo decir? Hace unos años esto era impensable. (hace una pausa)...Quiero que sepas que valoro la formación, estudiar, especializarse pero es algo que cada quien debe procurarse. El tiempo que pasa un empleado con nosotros es de un año, año y medio como mucho. No es rentable para nosotros pagarle cursos o especializaciones a un personal que rota con mucha frecuencia. Yo creo que somos la especialización tras la universidad. Qué quiero decir con esto... pues es simple: muchos salen de la universidad creyendo que van a ser creativos o diseñadores, pero aquí los ayudamos a conocerse y a especializarse. Les ayudamos a que se den cuenta cuál es el área para la que mejor se desempeñan. Por ejemplo, tenemos el caso del jefe de producción... él llegó aquí de la universidad y queriendo optar a un puesto como creativo. Yo vi su curriculum y vi que tenía experiencia en imprentas, entonces le dije que me gustaría iniciar con él el departamento de producción publicitaria. Necesitamos alguien que use su creatividad para hacer tangible de forma rentable lo que a los creativos se les ocurra. El muchacho tiene 2 años con nosotros. Estamos contentos con él y él aprende mucho y nosotros de lo que él aprende.</p>	<p>Capital Intelectual</p>
<p>Entrevistador: ¿Cómo es la capacidad de networking o desarrollo de redes de cooperación existente en la organización (capital relacional)?</p> <p>a) Grupos de interés con los que establece relaciones de cooperación (clientes, proveedores, inversionistas, instituciones gubernamentales, instituciones de apoyo al desarrollo empresarial, instituciones de investigación como universidades, canales de distribución, otras empresas, institutos sectoriales, etc.)</p> <p>b) Tipo de relaciones que se establecen (formales y explícitas versus informales)</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>Entrevistado: Nosotros estamos suscritos a la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), también estamos suscritos a la revista Publicidad &amp; Mercadeo, la revista Producto. Estos grupos mantienen buenas relaciones con los anunciantes y por lo tanto nosotros también estamos interesados en mantener buenas relaciones con quienes pueden ayudarnos a captar nuevos clientes. Siempre que podemos nos reunimos con sus representantes en Caracas o Valencia, los invitamos a comer, los agasajamos y los mantenemos al día de los trabajos que hacemos con nuestros clientes. Eso nos ayuda mucho a la hora de promover nuestra agencia entre los anunciantes. Claro que sería mucho mejor que estuviéramos en Caracas, los grandes anunciantes están allá y ellos no ven bien que su agencia esté en una ciudad como Maracay. En fin, para ello nos apoyamos con estos grupos, para que nuestro nombre suene en todos los estratos del mercado publicitario. Por otro lado, mantenemos contacto con la Universidad Bicentennial de Aragua, y los Tecnológicos donde se imparten carreras de Publicidad, Mercadeo, Comunicación Social, Diseño Gráfico... ellos nos invitan a dar ponencias sobre creatividad publicitaria, sobre mercadeo, nuevas tecnologías y consumo, Relaciones públicas, desarrollo de eventos y un largo etcétera. También recibimos de ellos propuestas de pasantía. Los estudiantes que cumplen con el perfil, los fichamos para que trabajen con nosotros.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Qué otro tipo de recursos existen en tu organización? (capital estructural)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tipo de cultura organizativa</li> <li>b) Valores organizativos que predominan en su empresa</li> <li>c) La imagen corporativa que transmiten fuera</li> <li>d) Los sistemas de información que existen en su organización</li> <li>e) El tipo de sistema administrativo que utiliza</li> <li>f) Las instalaciones de la organización y su gestión (mantenimiento, renovación, etc.)</li> </ul> <p>Entrevistado: Dentro del tipo de cultura organizativa que profesamos es el democrático, las jerarquías funcionan pero solo en el organigramas. De resto promovemos una cultura organizacional abierta y plural donde todos tienen voz y voto. En cuanto a los valores promovemos el respeto, el compromiso, el buen servicio, la curiosidad, la honestidad, la amabilidad y el respeto. Condenamos la flojera, el conformismo, la crueldad, la mentira, la hipocresía... Con respecto a la imagen corporativa o cómo nos vendemos o promocionamos a nuestros clientes y futuros clientes... apostamos por la sencillez, por ser auténticos y nada formales en el sentido estricto de la palabra, hablamos con nuestros clientes como si fueran amigos que tienen problemas con su pareja y los ayudamos a que el amor entre ellos se mantenga vivo y evolucionando. No</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>optamos para nada el formalismo de las grandes empresas de publicidad que solo sirve para los egos de algunos Gerentes de Marketing, pero el idilio termina cuando ven la factura de la campaña publicitaria. Con respecto a los sistemas de información que manejamos destaca una base de datos sobre clientes, anunciantes, medios, proveedores con nombre y apellido, es integral. En España, cuando trabajé allá en unas pasantías en una agencia de publicidad pude darme cuenta que el español en general agradecía que te supieras cosas intimas de ellos, es decir, no solo saber sus nombres sino también sobre su salud, sobre sus hobbies, sobre su familia, si tenían hijos, esposa o esposo, preguntar por ellos con nombre y apellido. Entonces tenemos una especie de Facebook dentro de la agencia que incluye foto de cada contacto persona o institución que pueda relacionarse con nosotros de alguna manera. Esa base de datos se alimenta y se mantiene al día y está enlazada con nuestros teléfonos y equipos informáticos en dos diferentes niveles: usuario básico o visualizador y usuario avanzado o administrador. Nuestro nivel de resolver asuntos publicitarios desde una perspectiva creativa es nuestra principal cualidad, la segunda es nuestra base de datos. <b>(Toma una pausa para levantarse y caminar por su oficina. Ofrece una bebida para hacer una pausa).</b> Okey, continuamos en... Sistemas Administrativos... no tenemos un sistema administrativo específico. Llevamos en Excel un registro de las facturas, gastos, compras, etc. y luego se los damos a la Contadora quien pasa cada semana para llevar la contabilidad y asuntos administrativos. Eso ha sido suficiente para nosotros. Estoy seguro que un Sistema Administrativo sería fabuloso pero al mismo tiempo es como mucho para el nivel de movimiento contable que manejamos. <b>(Hace una pausa larga para ver su celular y enviar mensajes. Yo decido echar un vistazo a mi celular también y para ver que vamos bien de tiempo).</b></p> <p>¿Esta oficina es alquilada o es propia?</p> <p>Es alquilada. Llevamos 8 años aquí alquilados y a servido muy bien como base de operaciones. Procuramos mantenerla al día, nos encargamos de la pintura y de mantenerla cómoda e inspiradora para quienes pasamos buena parte del día aquí. Como pasamos muchas horas aquí, tenemos una cocina para calentar comidas y relajarnos cuando sea necesario.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Cómo obtiene la información necesaria para lograr?:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Captación de clientes</li> <li>b) Competencia con otras firmas</li> <li>c) Obtener la última tecnología</li> <li>d) Recursos necesarios para los nuevos proyectos</li> </ul> <p>Entrevistado: Bueno, de esto ya hablamos anteriormente: Nos apoyamos con ANDA, con las editoriales del sector, con nuestra red de amigos y conocidos, con nuestra base de datos. Un trabajo bien hecho es garantía de llamadas por</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>parte de otros clientes que quieren algo para ellos que resulte igual de exitoso. La competencia con las otras agencias de publicidad no es abierta y directa. Las agencias de publicidad son como los médicos: Si eres bueno en el diagnóstico y recetas bien al enfermo y, además eres carismático, entonces ganas buena fama y, por consiguiente, todos hacen fila para tratarse con ese médico. Con las agencias pasa más o menos igual. Procuramos entender y comprender bien las necesidades de nuestro cliente y recetamos lo correcto, no proponemos nada que esté fuera del presupuesto, buscamos la medicina que le resulta mejor en todos los aspectos y añadimos un buen trato y pasión por resolver sus necesidades. Claro que siempre monitoreamos lo que hacen las otras agencias dentro y fuera del país. En cuanto a la incorporación de Tecnología, pues todo se resume en que internet y el mercado marcan la pauta. Internet y las revistas especializadas online nos aportan conocimientos sobre cómo hacen el mismo trabajo otras agencias de publicidad en otra parte del mundo y aplicamos aquellos conocimientos, metodologías y filosofías que mejor nos ayuden a hacer nuestro trabajo. Cuál es el último punto... sobre los recursos para nuevos proyectos. Bien... (hace una pequeña pausa) okey, esto es básicamente vivir conectado con la vida. El recurso es la vida misma. Las ideas no se compran en una tienda. Las ideas provienen de la necesidad, de las experiencias de vida y todo esto está atado al ser humano y a la sociedad. La generación de ideas dependerá de la capacidad del hombre de vencer todos sus dudas y miedos.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Cómo desarrollan relaciones de largo plazo con los clientes?</p> <p>Entrevistado: Bebiendo ...(Risas). Esto es medio en broma y medio en serio. Como te mencioné anteriormente, procuramos hacernos amigos de nuestro clientes y siempre terminamos compartiendo comidas... y bebidas. Nos convertimos en sus panas y hablamos de todo y luego nos reímos de la vida. Parece sencillo pero es muy complejo. Eso se llama empatía y, si no lo tienes, las relaciones se vuelven frías y están destinadas a morir. Por supuesto, no con todos los clientes funciona esto. Hay clientes que quieren relaciones meramente laborales y de transacciones mercantiles. Nosotros preferimos ser más espontáneos, más humanos.</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>
<p>Suena el teléfono celular del entrevistado y este se disculpa para poder atenderlo. Lo saca de la gaveta y contesta.</p> <p>Entrevistado: Alo! espera no cuelgues indica con quién conversa por teléfono. Le indica al entrevistador, por favor, disculpa debo atender la llamada. Sí gustas puedes pasar al baño. Te traigo agua al volver. Con permiso. (Vuelve al teléfono) Dime, qué te dijo el cliente con respecto a la propuesta...</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>Entrevistador: Sí. Muchas gracias y se dirige al baño.</p> <p>Han pasado cuatro minutos y el entrevistado vuelve a la oficina. Ya la entrevistadora está ubicada en su silla.</p> <p>Entrevistado: Muchas gracias por comprender. Continuemos... Aquí está el agua.</p>	
<p>Entrevistador: Muchas gracias, no pasa nada. Era necesario el receso. Ok, ahora vamos a cambiar un poco de tema de conversación y nos enfocaremos en el sector que estamos estudiando, las pymes en especial las pymes del sector publicitario.</p> <p>Vamos a hablar de las ventajas y desventajas de ser una empresa pyme.</p> <p>Comencemos con las ventajas. Se ha mencionado algunas ventajas que las PYMES tienen ante las empresas de mayor tamaño. Dentro de estas están las que les permiten adaptarse de mejor manera al cambiante entorno como sus mecanismos flexibles de decisión y los costos administrativos bajos.</p> <p>Te agradezco que valores los siguientes conceptos y comentes el porqué de esta valoración de los más relevantes para ti.</p> <p>a. Las PYMES tienen algunas ventajas sobre las empresas de mayor tamaño.  b. Poseen una mejor capacidad de adaptarse al entorno.  c. Tienen menores costos administrativos.</p> <p>Entrevistado: Definitivamente me decanto por la última: “Tienen menores costos administrativos”. Por supuesto que las otras también son correctas para mí. Pero por eso prefiero una pequeña que facture mucho y tenga pocos gastos. Si crecemos en clientes, crecemos en la nómina, es decir, contratamos personal por un tiempo determinado, pero si entramos en recesión, nos quedamos con el personal fijo y entramos en austeridad que es justamente lo que estamos viviendo. No me imagino cómo harán esas Agencias en Caracas que ocupan pisos enteros en edificios de renombre. Los clientes rara vez van a la agencia. Siempre somos nosotros quienes vamos a sus oficinas o nos reunimos en algún restaurante. Invertir en oficinas de lujo, no es rentable.</p>	Desarrollo Pymes
<p>Entrevistador: Ahora las desventajas, hablemos primero de la innovación y los puntos financieros. Por la carencia de recursos en las Pymes, hacen poco uso de tecnología e innovación. Al contar con bajos fondos de inversión, provenientes de pocos socios, requieren tener acceso a fuentes de financiamiento pero por lo</p>	Desarrollo Pymes

<p>general no es así. A la escasez de recursos se suma el poco control sobre los temas financieros en general que hace que los recursos limitados no sean utilizados eficientemente.</p> <p>Vamos a usar la misma técnica de valoración, tal como la aplicamos en la pregunta anterior. Te agradezco que valores los siguientes conceptos y comentes el porqué de esta valoración de los más relevantes para ti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Uso de tecnología e innovación</li> <li>b. Fuentes de financiamiento internas</li> <li>c. Fuentes de financiamiento externas</li> <li>d. Recursos suficientes</li> <li>e. Controles administrativos y financieros</li> <li>f. Uso eficiente y efectivo de recursos</li> </ul> <p>Entrevistado: A veces tenemos problemas para financiar los proyectos interna y externamente pero la buena comunicación con los clientes y proveedores permite que podamos contar con los recursos que necesitamos para cumplir con cada compromiso. De los clientes, podemos obtener anticipos para el desarrollo del producto que necesitan y de los proveedores (aunque en esta etapa ha sido algo difícil), nos facilitan días de crédito y definitivamente no nos dejan morir en los intentos. Por lo que conversamos anteriormente, se crean lazos de empatía con ellos. Recoges lo que siembras!!! (se siente contento, por la expresión de su cara).</p> <p>Otra cosa que no he comentado, es que hace tiempo comenzamos a crear un fondo para proyectos, este fondo nos permite contar con un capital determinado para los proyectos, sólo para los nuevos. Es algo así como un presupuesto pero los presupuestos se basan en partidas que uno conoce, en este caso como nosotros desconocemos los proyectos que vamos a adquirir, creamos este fondo. Para los proyectos rutinarios, es decir los que conocemos tenemos un presupuesto. Para este año con los cambios de regulación nos quedamos algo cortos en el monto que se maneja en el fondo, pero ya la contadora nos está ayudando para que podamos tener un porcentaje de "ahorro" (si se le puede decir así, acota), que sea más real, en contraste con la realidad que vivimos y que nos deje margen para la utilidad para nosotros.</p>	
<p>Entrevistador: Hablemos de las desventajas administrativas. Algunas PYMES, por su escaso número de empleados, tienen mayor incidencia de personal con poca preparación profesional. En algunas de estas empresas, su administrador-propietario, en quien se centralizan las decisiones estratégicas, no tiene conocimientos apropiados sobre la industria y el mercado y tampoco cuenta con</p>	<p>Desarrollo Pymes</p>

acceso a los servicios de especialistas. Ello provoca que haya una mala o nula planificación y pocas o ninguna toma de decisiones estratégicas. Además, los cortos periodos desde su inicio inciden en la poca experiencia en los negocios necesaria para solventar problemas empresariales comunes de operación y estratégicos.

Vamos a usar la misma técnica de valoración, tal como la aplicamos en la pregunta anterior. Te agradezco que valores los siguientes conceptos y comentes el porqué de esta valoración de los más relevantes para ti.

- a. Personal con poca preparación
- b. Centralización de decisiones estratégicas en una sola persona
- c. Poco conocimiento sobre la industria
- d. Poco conocimiento del mercado
- e. Acceso al servicio de especialistas limitado
- f. Poco o nula Planificación
- g. Poco o ninguna toma de decisiones estratégicas
- H. Experiencia empresarial en general y en lo específico.

Entrevistado: A ver, “personal con poca preparación”... sí, definitivamente la mayoría de nuestros trabajadores han culminado un solo nivel de educación superior, es decir, aquí no tenemos a nadie con Postgrados, y tampoco vienen de otras agencias o sectores empresariales como ventas, mercadeo. Eso en la mayoría. Sin embargo, nosotros, los que conformamos la junta directiva venimos de otros ámbitos de conocimiento empresarial. En mi caso, trabajé como vendedor en una distribuidora de cerámicas por un par de años, luego pasé como jefe de almacén, de allí trabajé una temporada en una imprenta, luego en planificación de eventos y desarrollo de Stands Publicitarios, en España trabajé para una reconocida agencia de publicidad durante tres años. Paralelamente fui autodidacta en artes gráficas y diseño digital, por lo que también soy diseñador gráfico. También hablo Inglés en un nivel intermedio-superior. En el caso de mi socio, Pablo, se ha formado como Director de Arte en un reconocido Instituto de Diseño en Caracas, ha pasado por varias agencias de Publicidad Transnacionales y Nacionales y ha logrado fortalecer sus conocimientos sobre Artes Gráficas y Diseño y ambiente empresarial específico del sector publicitario. Se asoció conmigo para salir de la locura de Caracas y así aprovechar su conocimiento y experiencia empresarial para destacar en el mercado regional. El otro caso importante en esta “trinidad” es el de Javier: Javier es nuestro Gerente General. Él es de aquí, de Maracay, pero al igual que Pablo, pasó varios años en Caracas. Trabajó en el departamento de Marketing en Coca-Cola Femsa, pasando por cargos desde pasante hasta llegar a Jefe de planificación estratégica. Aprovechó que Coca-Cola le pagara algunos cursos

<p>sobre planificación estratégica en el IESA y ahora es nuestra mente de la planificación. Se vino a Maracay por motivos personales y ahora trabaja con nosotros con participación económica sobre utilidades en la cuentas y nuevos clientes. Entre los tres procuramos mantenernos al tanto de la realidad del mercado específico de la publicidad como de la situación del país. Nos planteamos objetivos y elaboramos planes estratégicos a corto y mediano plazo. Juntos podemos direccionar este barco y evitar los desafíos de esta situación económica que vivimos. Con respecto a otras áreas de especialización... comprendo que no tenemos dentro de la nómina personal especializado en Derecho, Recursos Humanos o en Contabilidad, en el caso del Contador, lo tenemos contratado por fuera. Escogimos a la mejor en el área, confío en el conocimiento que ella maneja y nos asesora sobre los constantes cambios que hay en el panorama fiscal. Pero a eso me refiero, prefiero llamar a estas personas, invitarlas a un café y que nos orienten en la toma de decisión más apropiada según las circunstancias.</p>	
<p>Entrevistador: Desventajas competitivas. Por su vulnerabilidad, las PYMES se ven afectadas negativamente ante regulaciones gubernamentales y cambios del mercado. Como no cuentan con una imagen corporativa (marcas, logos o nombres reconocidos, promoción y publicidad) encuentran grandes obstáculos para influenciar en su mercado meta. Aunado a esto, tienen poco acceso a la información e investigación del mercado, lo que les hace difícil conocer los gustos y preferencias de los clientes y combinar recursos y personal capacitado para satisfacer sus demandas. Su poder de negociación no se refuerza con alianzas para mejorar su capacidad competitiva y por ello tienen un bajo nivel de internacionalización.</p> <p>De igual manera, que las preguntas anteriores, vamos a valorar las siguientes opciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Regulaciones gubernamentales</li> <li>b. Cambios del mercado</li> <li>c. Imagen corporativa</li> <li>d. Influencia en el mercado meta</li> <li>e. Acceso a la información del mercado</li> <li>f. Conocer gustos y preferencias de los clientes</li> <li>g. Combinar recursos y personal para satisfacer a los clientes</li> <li>h. Poder de negociación</li> <li>i. Alianzas</li> <li>j. Capacidad competitiva</li> <li>k. Internacionalización</li> </ol>	<p>Desarrollo Pymes</p>

<p>Entrevistado: Bueno... yo no estoy muy de acuerdo con esa premisas o desventajas competitivas que comentas; al menos no para nuestra agencia de publicidad. Sin embargo, viéndolo desde una perspectiva más global, entiendo que no todas las PYMES tienen capacidad de adaptación y al cambio. Pienso que justamente una ventaja de las PYMES es adaptarse rápido a las regulaciones gubernamentales y a los cambios del mercado, pero eso dependerá del talante, es decir, de la actitud de sus directivos. Veámoslo de esta manera: la unidad básica de esta empresa somos, en principio, los tres que conformamos la junta directiva. Si las regulaciones gubernamentales fueran tantas, la agencia sobreviviría al holocausto solo con los tres directivos. Ese escenario ya nos lo hemos planteado y veo que eso es una ventaja frente a las grandes empresas. Por supuesto que ese sería el peor de los escenarios, para lo demás, manejamos una actitud optimista sobre las circunstancias que vivimos. Lamentablemente en Venezuela no existen grupos de presión o Lobbies que representen a las PYMES como en España, por ejemplo. Las grandes empresas constituyen monopolios y oligopolios que pueden disuadir a gobernantes y dirigentes. Nosotros no tenemos tal capacidad ni por asomo. Ahora bien, con respecto a la información del mercado particularmente nosotros manejamos tal información. Existen diferentes instituciones gubernamentales y privadas, como las editoriales del sector, que emiten información sobre el mercado y nos nutrimos de ellos. Entiendo que el sector de la publicidad y la comunicación comercial produce más información valiosa que el resto de los sectores de la economía. Puedo asegurar que no es tan amplia y valiosa la información sobre el mercado de... restaurantes, el cual considero que es muy importante en Venezuela, como sí lo es la data para el sector de la publicidad. En España esa información está al alcance de todos, aquí no. Puedes ver cuántos restaurantes hay, por categorías específicas, por zona, región, el tiempo que llevan en el mercado, sus ingresos y valoración por sus cliente. Eso es impresionante.</p>	
<p>Entrevistador: Ahora conversemos de la Innovación Tecnológica. Primero comprendamos qué es la innovación, qué comprende los nuevos productos y procesos y los cambios significativos, desde el punto de vista tecnológico, en productos y procesos.</p> <p>¿Por qué considera que esta empresa es innovadora?</p> <p>Entrevistado: Bueno, eso es una cualidad que prefiero que otro la diga sobre nosotros, sobre nuestra empresa. ¿Tú crees, después de todo lo que hemos conversado, que somos una empresa innovadora? Entiendo que innovación es una palabra que engloba muchas cosas... A ver... nosotros creamos anuncios, piezas publicitarias, resolvemos problemas únicos con soluciones únicas. Entiendo, por lo que hemos venido hablando, que la innovación va más allá de</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>

<p>crear productos nuevos, metodología nueva... pues bien, no sé qué tan innovadores seamos en ese aspecto... tal vez lo somos y no nos hemos dado cuenta. Investigamos mucho sobre qué hacen otros como nosotros en otras partes del mundo y evaluamos la posibilidad de adaptar lo que ha sido exitoso en otro lugar aquí en nuestra agencia. Por ejemplo, una práctica relativamente innovadora que nos inspiró y que solemos aplicar con cierta regularidad es el “Home-Office”: si lo traducimos quiere decir “Casa-Oficina” y es justamente lo que significa. Es una forma de trabajar desde casa pero con las responsabilidades de la oficina. Se es parte de la nómina, pero no tienes porqué desplazarte desde tu casa hasta un puesto de trabajo en una oficina. Es una forma flexible de trabajar pero donde se es más eficiente y productivo. Aplicamos mucho esto con el Departamento Creativo. Los chicos suelen ser más creativos en horas de la noche y hasta la madrugada, por lo que son más productivos trabajando desde casa. Por su puesto que esto es posible a las nuevas tecnologías de la información: una computadora, Internet, Celulares y Banda Ancha. Estos tres requisitos son indispensables. Claro está que hay exigencias por nuestra parte hacia aquellas personas que trabajan desde su casa, como por ejemplo la asignación de tareas, objetivos y tiempo de respuesta. Esto ha funcionado porque no olvidamos a estos trabajadores en sus casa, eso de ninguna manera. La comunicación es constante y fluida. Una cosa que hemos “mejorado” a esta técnica es que el trabajador alterna el “Home-Office” con venir a la agencia también. De esta forma, motivamos y supervisamos al trabajador. Hay proyectos en los que conviene trabajarlos desde la oficina y junto al resto de la plantilla. Esta técnica nos ha dado buenos resultados... Ahora, te pregunto nuevamente... ¿Tú crees que somos innovadores?</p>				
<p>Entrevistador: ¿Cómo mide el éxito de su empresa?</p> <table border="0" data-bbox="300 1323 1323 1459"> <tr> <td data-bbox="300 1323 592 1459"> <p><b>Medidas financieras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Utilidades</li> <li>b) Utilidades por empleado</li> <li>c) Crecimiento en las ventas</li> <li>d) Crecimiento en activos totales</li> <li>e) Otros. Cuáles?</li> </ul> </td> <td data-bbox="592 1323 933 1459"> <p><b>Calidad en la gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>b) Variedad de productos y servicios</li> <li>c) Reconocimientos</li> <li>d) Clima organizacional</li> <li>e) Otros. Cuáles?</li> </ul> </td> <td data-bbox="933 1323 1323 1459"> <p><b>Estabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Crecimiento en el número de empleados</li> <li>b) Participación en el mercado</li> <li>c) Años en la industria</li> <li>d) Otros. Cuáles?</li> </ul> </td> </tr> </table> <p>Puedes elegir solamente una para cada tipo y argumentarla.</p> <p>Entrevistado: El éxito puede medirse desde varias perspectivas: si quieres hacerlo desde la perspectiva fría financiera, está bien. Es necesario hacerlo así ya que eso genera confianza en los bancos y clientes, definitivamente nos medimos por Utilidades. Pero desde mi punto de vista, el éxito se mide con respecto al clima organizacional, al número de personas que tocan la puerta de la agencia para solicitar trabajar con nosotros y gratis, con cada llamada de profesores y universidades que solicitan que demos ponencias y seamos profesores en ellas..., Estos sería el reconocimiento, verdad? Saber que inspiramos a la gente a seguir nuestro estilo de trabajo. Sin duda que siempre</p>	<p><b>Medidas financieras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Utilidades</li> <li>b) Utilidades por empleado</li> <li>c) Crecimiento en las ventas</li> <li>d) Crecimiento en activos totales</li> <li>e) Otros. Cuáles?</li> </ul>	<p><b>Calidad en la gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>b) Variedad de productos y servicios</li> <li>c) Reconocimientos</li> <li>d) Clima organizacional</li> <li>e) Otros. Cuáles?</li> </ul>	<p><b>Estabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Crecimiento en el número de empleados</li> <li>b) Participación en el mercado</li> <li>c) Años en la industria</li> <li>d) Otros. Cuáles?</li> </ul>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>
<p><b>Medidas financieras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Utilidades</li> <li>b) Utilidades por empleado</li> <li>c) Crecimiento en las ventas</li> <li>d) Crecimiento en activos totales</li> <li>e) Otros. Cuáles?</li> </ul>	<p><b>Calidad en la gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>b) Variedad de productos y servicios</li> <li>c) Reconocimientos</li> <li>d) Clima organizacional</li> <li>e) Otros. Cuáles?</li> </ul>	<p><b>Estabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Crecimiento en el número de empleados</li> <li>b) Participación en el mercado</li> <li>c) Años en la industria</li> <li>d) Otros. Cuáles?</li> </ul>		

<p>tenemos un ojo puesto sobre la planificación y los objetivos propuestos como agencia y alcanzar los números, pero todo lo demás que te comenté da mayores satisfacciones.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas que ustedes poseen?</p> <p>Entrevistado: Básicamente serían las computadoras y todo lo que ellas contienen: los programas de diseño gráfico, diseño web y multimedia, post-producción de Audio y Video.... Mmmnnn supongo que el servicio de internet, el servicio de TV por Cable. Mmmnnn también tenemos conectadas en red todas las computadoras....Aha! somos amantes de los equipos de Apple. Todos nuestros equipos son Mac, salvo el de la secretaria que es un PC que usa Windows. Los Macs son una maravilla, tienen sus propios programas ofimáticos los cuales son muy diferentes a los de Windows, son más cercanos más hechos para las personas, para crear. Claro, al principio, cuando la gente llega aquí se asusta porque no saben usar Mac, pero en muy poco tiempo se familiarizan y quedan enamorados de esos equipos. El Departamento de Cuentas usa los Mac para hacer presentaciones a los clientes con una carga de originalidad e impacto visual... sobresaliente. A ver... qué más... supongo que los celulares también son herramientas tecnológicas, no? Pues, también tenemos celulares de 5ta generación con aplicaciones maravillosas que nos ayudan a planificar y monitorear nuestras tareas. Incluso hemos hecho presentaciones a clientes y futuros clientes a partir de nuestros celulares. Con un celular de última generación como este que tengo aquí, podemos agilizar mucho el negocio. El correo electrónico es también otra herramienta fantástica que sin él no sería fácil comunicarnos y llevar un registro de las cosas. Cámaras de Video y Fotografía de alta definición... Uff todo aquí es tecnología. Somos tech lovers! También el “Know How”, aunque no lo tengamos normado o en libros de procedimiento, pero es nuestra forma de hacer las cosas, la forma en que trabajamos con nuestro personal, el manejo de nuestros recursos, el manejo de nuestros clientes y proveedores... todo esto es como una huella dactilar que a simple vista parece común, pero, cuando la detallas bien, te das cuenta de que es única.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Quiénes usan estas tecnologías?</p> <p>Entrevistado: Bueno... todos. Aquí todos tienen acceso a todas las herramientas. No son de un personal o un departamento. La tecnología está para todo aquel que requiera hacer su trabajo mejor. El mejor ejemplo te lo puse con el departamento de cuentas. En otras agencias seguramente usaran PC's porque son más baratas y porque seguramente se sentirán cómodos trabajando con esa tecnología. Nosotros pudimos adquirir estos equipos en un buen momento y en</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>

<p>cada puesto de trabajo hay un Mac. Todos están familiarizados con los equipos y su sistema operativo. Siempre se maravillan por todas las cosas que pueden hacer con ellas. Un caso distinto es con el puesto de la secretaria que tiene un PC. Vimos que no se le estaba sacando provecho a un Mac en ese puesto y un PC es más que suficiente para las tareas que ella lleva.</p>	
<p>Entrevistador: Dentro de su empresa, ¿existe alguien que se encargue de explicarle al personal cómo se usa esta tecnología?</p> <p>Entrevistado: Mira... No, no tenemos a alguien encargado de eso específicamente. Todos nos ponemos en esa tarea. Vuelvo al caso de la secretaria: cuando diseñé el perfil de la secretaria quería a alguien que supiera o fuera un usuario avanzado del Paquete de Office, sobre todo de Excel, que fuera TSU, etc. Pero cuando tocó definir el sueldo, me di cuenta que tenía que bajar el perfil y quedarme con alguien cuyos conocimientos fueran básicos o muy básicos y que fuera por lo menos Bachiller. La realidad ahora es que yo le pido a la secretaria que me ayude a llevar un poco la contabilidad, hacer los registros de las facturas y los gastos para así adelantar el trabajo que debe hacer la Contadora. Lo cierto con la secretaria es que le cuesta usar el Excel. Todos nos ponemos por raticos a explicarle cómo usar el Excel y sus fórmulas.... Pero no es nada fácil. (Risas) Supongo que ella sería una buena candidata para un curso de Excel, de esos que tú hablabas anteriormente, no? Me has hecho pensar sobre eso... (risas). Pero siempre más a solicitar a nuestros trabajadores que sean autodidactas y que se adapten al cambio. Si no se adaptan, pues... ya se saben que hay mucha gente que quiere ese puesto de trabajo. Eso es suficiente motivación. Todos terminan aprendiendo y adaptándose. Nunca hemos despedido a nadie por eso.</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>
<p>Entrevistador: ¿Ustedes han hecho inversión en nuevas tecnologías recientemente?</p> <p>Entrevistado: Claro, fíjate... constantemente tenemos que comprar actualizaciones para los paquetes de diseño, el paquete de actualización de Windows y alguno que otro paquete de “plugins” o efectos para los paquetes de diseño, etc. Sé que hay la posibilidad de descargarlos de internet de forma gratuita o pirata, pero la experiencia nos dice que hay que invertir en la licencia original porque los beneficios son mucho mayores. Por ejemplo, con el paquete de Windows original, obtienes actualizaciones de seguridad contra amenazas de virus y de hackers. Antes teníamos una copia pirata de Windows y la computadora se la pasaba con virus y, por lo tanto, inoperativa. Con la licencia original ese problema se solucionó. También procuramos adquirir celulares de última generación.</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>

<p>Entrevistador: ¿Cómo se siente dentro del mercado en cuanto a la innovación tecnológica?</p> <p>Entrevistado: Mnnn.... No sé qué decirte... (tarda un poco en dar la respuesta) Yo me siento bien. Creo que estamos bien en cuanto a tecnología en el mercado. Pudiéramos tener más aparatos, más equipos tecnológicos, pero seguramente no se va a traducir en más dinero en la facturación. Lo que hacemos, lo hacemos con lo que tenemos y si no tenemos el equipo o el talento, lo subcontratamos. Por ejemplo, Nosotros no somos una imprenta de gigantografía, muchos clientes necesitan que se les impriman pendones, sería lógico comprar un Plotter para imprimir en la agencia todos esos trabajos, pero dejaríamos de ser una agencia de publicidad para convertirnos en una imprenta. Nuestro objetivo, nuestra misión es pensar, para crear ideas, desarrollarlas y ganar dinero con eso.</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>
<p>Entrevistador: ¿Qué sabe su personal sobre innovación tecnológica?</p> <p>Entrevistado: Supongo que mucho.... (guarda un largo silencio)... Tal vez no sean conscientes de que lo que les hace su vida más sencilla o fácil es básicamente las innovaciones en tecnología. Mucho de lo que el ser humano hace es por moda. La moda actual es tener un Iphone 6 o un Samsung S6, son equipos tan sofisticados capaces de hacer cosas más complejas que simplemente hacer y recibir llamadas, usar mensajería de texto y tomar fotos y subirlas al Facebook... Estos equipos son muy costosos y son capaces de mucho más que eso. Por lo que insisto en el punto de que la gente gasta en tecnología, pero solo por estar a la moda. Veo que tú usas un iphone para grabar esta entrevista, eso está muy bien porque vas más allá de usarlo simplemente como teléfono. Nosotros los directivos les enseñamos a nuestro personal sobre cada aplicación novedosa y útil que sale para sus teléfonos: Facebook, Twitter, Youtube, Grabación de Audio y Video, Pinterest, son las básicas a tener y usar en sus teléfonos pero también están las aplicaciones de correo electrónico, los planificadores de tareas, desarrolladores webs, monitoreo de páginas webs, con el GPS el google maps es súper usado por nosotros, y seguramente los chicos usarán la aplicación de Linkedin para buscar y postularse a empleos (Risas). Y así es, es vital para nosotros estar al día sobre cuáles son las últimas tendencias en innovación, no solo en tecnología sino también en otras áreas de la vida. Es una constante para nosotros compartir estos conocimientos con nuestro equipo de trabajo y clientes. Si no estamos todos al día, estamos condenados a desaparecer como empresa. Cada vez son más las restricciones que tenemos como empresa de publicidad y hay que apoyarse en las nuevas tecnologías de comunicación e información para ayudar a nuestros clientes a posicionarse en el</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>

<p>mercado y mantenerse. Antes podíamos hacer anuncios de televisión, habían facilidades para ello, había un presupuesto enorme para ello, pero las cosas han cambiado y ahora hay que trabajar con menos recursos financieros y llegar a más gente. Para lograrlo nos apoyamos en las nuevas tecnologías. Está claro.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Cómo se capacita su personal para las nuevas tecnologías?</p> <p>Entrevistado: Mira, como te comenté antes... nosotros promovemos que nuestro personal se auto-capacite, que se ponga al día para usar las nuevas herramientas tecnológicas. Además, las nuevas tecnologías deben tener como características elementales la sencillez y la facilidad para los usuarios promedios, si no, pues, están destinadas a fracasar. Es el caso por ejemplo del Mini-Disc de Sony: estaba ideado para ser el nuevo walkman del siglo 21, pero era muy difícil de usar, poco intuitivo y fracasó como proyecto de nueva tecnología. Entonces llegó la mente brillante del fundador de Apple, Steves Jobs, y creo los IPods: una herramienta impactante por su sencillez, revolucionaria. Recuerdo el manual del Mini-Disc (risas) era un libro. El del Ipod era un folleto minúsculo. Dicho todo esto, la autocapacitación es la ley en esta agencia de publicidad. Podemos explicar un par de veces cómo se usan las herramientas tecnológicas, pero si no se adapta pronto, entonces no está hecho para trabajar con nosotros. Y no quiero parecer un déspota, pero, honestamente, es tan sencillo aprender a usar las herramientas... (guarda silencio por un rato)... Todos, por no decir la mayoría, es egresada de un Tecnológico o de una Universidad. Estas instituciones educativas no solo enseñan teoría sino también metodologías de estudio y formación, te enseñan a ser curioso y a buscar el conocimiento donde esté. Yo cuento con que mis compañeros de trabajo, mis empleados seguirán siendo curiosos, buscadores de conocimiento y autodidactas después de pasar por la Universidad. Estas son cualidades de los amantes de la comunicación y la publicidad.</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>
<p>Entrevistador: ¿Usted y su personal se sienten satisfechos con el ambiente tecnológico que hay en su empresa?</p> <p>Entrevistado: Pues no lo sé. Yo sí estoy satisfecho y si mis empleados no lo están, pues allí está la puerta de la calle. (Risas) (Risas)... Hablando en serio... Estoy muy satisfecho con el ambiente tecnológico que hay en la empresa y estoy seguro de que mis empleados también lo están. Muestra de ello es que siempre hay una fila de chicos que, por referencias de otros que estuvieron aquí trabajando con nosotros, también desean trabajar aquí. Yo estuviera feliz de aceptarlos a todos pero esta es una pequeña empresa de publicidad. Me gustaría que las condiciones económicas del país mejoraran para que se active la economía y se reactive el sector publicitario como en las décadas de los ochenta</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>

<p>y noventa. Solo Dios sabe. Mientras, pues, estaremos aplicando creatividad para mantenernos y ayudar a nuestros clientes a mantenerse en el mercado.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Cómo afecta el tipo de empleados que hay en su empresa a la innovación?</p> <p>Entrevistado: En todo! La innovación es una actividad intrínseca del ser humano y que está asociada a su vez a una serie de cualidades que hacen más o menos sencilla su ejecución. Esas cualidades vienen siendo, por mencionar algunas, la curiosidad, de mente abierta, amplio sentido del humor, sociabilidad, empatía, capacidad analítica, adaptabilidad, mucho pensamiento lateral, paciencia, asumir riesgos, una pizca de locura, y por último un poquito de actitud crítica. Todas estas cualidades deben estar en proporción equilibrada en nuestros empleados. Aquel que tiene desbalanceada la receta, como por ejemplo exceso de actitud crítica, se convierte en un agente de bloqueo y por tanto en un trabajador que rígido y poco efectivo para los procesos en grupo e individuales dentro de la empresa. En una oportunidad teníamos trabajando con nosotros a una chica que era Ejecutiva de Cuentas Senior. Ella venía de otra agencia. Tenía muchas cualidades pero había una que definitivamente nos llevó a prescindir de sus servicios: era muy chismosa. Le encantaba hablar de la gente y normalmente no era para bien. Esa actitud de ella hacía que hubiese un ambiente tenso e inarmónico entre todos. Los trabajos empezaron a salir con más lentitud. Era terrible. También fastidió nuestra relación con los clientes. Con la suerte de que había una amistad con ellos que salvó la situación. En fin, espero que el ejemplo haya ayudado a demostrar cómo el personal tiene relación directa con la innovación.</p>	<p>Desarrollo Capital intelectual e innovación tecnológica</p>
<p>Entrevistador: ¿Cómo inciden el perfil de competencias, la capacidad y agilidad intelectual, la actitud y valores, y la capacidad de liderazgo de los empleados al proceso y resultados de la innovación tecnológica?</p> <p>Entrevistado: Creo que parte de la respuesta ya está dicha, sin embargo, entiendo que quieres ir un poco más allá. Pues, bien... (Hace una pausa larga, mientras sus ojos miran el espacio) ...todo eso que tú planteas en la pregunta me hace pensar sobre si todos los seres humanos nacemos con la capacidad de ser innovadores, creativos... Pienso que la respuesta que debo darte es un definitivo y rotundo sí. Digamos que todos los seres humanos tienen la misma oportunidad de ser exitosos materialmente hablando... solo que dependerá de sus actitudes, valores, capacidades mentales, intelectuales, académicas, sociales... y sobre todo del nivel de consciencia que se tengan sobre las virtudes y debilidades para entonces sacarles el mayor partido a las virtudes y fortalecer aquellas debilidades. Todos tienen igualdad de oportunidades, sí. Pero algunos requerirán más tiempo, más voluntad y más motivación que a otros. Hay</p>	<p>Desarrollo Capital intelectual e innovación tecnológica</p>

<p>también quienes tienen cualidades innatas para el liderazgo, otros son muy buenos para seguir instrucciones y ejecutar tareas. De nosotros depende determinar quiénes tienen cualidades específicas para los puestos que requerimos. Lograr un buen perfil del cargo y de sus competencias es vital para que cada persona trabaje con pasión y armonía junto a los demás. Cuando definimos el perfil de cargos tenemos en cuenta todas esas cualidades y virtudes que deben estar innatas en los candidatos. Procuramos hacer las entrevistas con cierta originalidad... Por ejemplo, empezamos las entrevistas en la oficina o quedamos en vernos en alguna parte y luego vamos haciendo la entrevista mientras visitamos clientes y proveedores, los involucramos en los procesos y observamos su actitud, su comportamiento, sus comentarios. De esos experimentos han salido cosas muy buenas... en una oportunidad llevé a un entrevistado al supermercado... mientras hacía la compra, hablábamos de todo, sobre sus gustos, preferencias, su conocimiento sobre la vida, sus valores, su filosofía de vida; incluso lo puse a escoger tomates y verduras. Créeme, puedes saber mucho de alguien a partir de cómo escoge tomates... (Risas). ... Esa informalidad ayuda a conocer realmente a las personas. Los tests de actitud en las entrevistas ya no funcionan. Es más enriquecedor evaluar a alguien así, que en una entrevista con un escritorio de por medio. Vaya, tal vez esta sea una novedosa forma de reclutamiento. Al menos yo no conozco a nadie que lo haga así como lo hacemos aquí. Sería interesante saber si podemos patentar este sistema. (Risas).</p>	
<p>Entrevistador: Comente la incidencia que en su empresa tiene la existencia de redes de cooperación con distintos agentes o grupos de interés sobre el proceso de innovación tecnológica y sus resultados. Es decir, hasta qué punto la existencia de estas relaciones facilitan alguna de las etapas del proceso de innovación y los resultados generados por el mismo.</p> <p>Entrevistado: Mira... a ver... Yo tengo la convicción de que toda oportunidad de relacionarnos con grupos sociales, mercantiles, religiosos, filosóficos, etc. es una mina de oro para nosotros ya que en cualquiera de estas relaciones se promueve la generación de ideas, de conocimiento y por lo tanto de sabiduría. Sería una lástima que no valorásemos el tiempo que dedicamos a nuestras relaciones con los demás. Empatizar con cada una de las personas, grupos sociales, instituciones es la clave para innovar. Comprender y ser consciente de qué siente, piensa, hace, sufre, padece, apasiona, preocupa, necesita nuestro prójimo es el mayor recurso para innovar. Steve Jobs, el fundador de Apple, y para mí una de las grandes mentes de esta era, pensaba en la gente. Creaba cosas pensando en la gente. No creaba cosas que le hacían ganar simplemente dinero. Creaba cosas para ganar corazones. Eso nos inspira a nosotros y nos hace innovar y ser exitosos con nuestras campañas publicitarias.</p>	<p>Desarrollo Capital intelectual e innovación tecnológica</p>

<p>Entrevistador: Papel de los otros recursos existentes en la empresa (estructura, valores, imagen corporativa, sistemas de información, instalaciones, etc.) en el proceso de innovación y en sus resultados.</p> <p>Entrevistado: Bueno, en líneas generales te puedo decir que todo el ambiente, la atmósfera de trabajo repercute en el proceso de innovación. Basta con preguntarle a la empresa número uno como empleador en los Estados Unidos: Google. Sí, Google Inc., el monstruo del internet. Ellos son famosos por tener salas de descanso para tomar la siesta, servicio de lavandería gratuito, si estás estresado por alguna tarea, puedes tomarte un descanso y cortarte el cabello en su barbería o peluquería gratuita, tienen salones de juego donde puedes ir a jugar pingpong o billar y hasta video juegos. Tienen un Gimnasio, áreas verdes en exteriores para caminar y hacer ejercicio, tienen servicio médico. Google Inc. Se ha dado cuenta que todo esto optimiza el desempeño de su personal y todos los que allí trabajan procuran a toda costa cumplir con sus objetivos e ir más allá para mantener tan envidiables puesto de trabajo. Nosotros en la Agencia, lamentablemente no contamos con tantos recursos como Google Inc. para atender la felicidad de nuestros empleados tan plenamente, pero hacemos lo que está a nuestro alcance para crear un ambiente panas y amigos, donde la agencia es un club de nos la pasamos bien y producimos ideas.</p>	<p>Desarrollo Capital intelectual e innovación tecnológica</p>
<p>Entrevistador: Me parece que el tiempo se fue volando, sucede cuando la conversación es amena y agradable. Bueno hasta aquí ha sido la entrevista. Ha sido un agrado conversar contigo. Te agradezco la valiosa información y toda la colaboración prestada. Me has dado muchas ideas para aplicarlas a mi vida y a mi trabajo realmente inspiradoras. Nos vemos, entonces, apenas termine de transcribir toda la entrevista, la estaré enviando por correo, de manera que puedas certificar que la información a presentar es tal cual lo que has expresado. Muy agradecida... Hasta luego. Gracias.</p> <p>(Apaga la grabación, recoge sus cosas y se levanta el entrevistador y le extiende la mano al entrevistado. El entrevistado se levanta y le responde)</p> <p>Entrevistado: Ha sido un placer poder colaborar. Estamos a tu orden por acá. Estaré pendiente del correo para darte la confirmación que requieres. Te acompaño.</p> <p>(Caminan hasta la puerta de la oficina y se despiden.)</p>	<p>Despedida</p>

## Entrevista 2.

El encuentro se lleva a cabo en las instalaciones de la agencia de publicidad, específicamente en la sala de reuniones. Para entrar a la sala hay que atravesar un largo pasillo. Cuando se llega al final, la entrada de la sala está a mano derecha. Al entrar uno contempla la luz de la sala. Es un ambiente minimalista, cuenta con una mesa rectangular de 12 sillas. Hay tres paredes blancas y la cuarta pared es un amplio ventanal que ilumina la sala, desde aquí se puede observar la avenida y la Plaza de Toros. La sala es amplia e iluminada. El entrevistado se encuentra sentado en una silla cerca de la ventana. La entrevistadora se ubica a un lado del entrevistado en una de estas sillas. No se observan cuadros, ni decoraciones adicionales. Hace mucho frío.

La entrevista se realiza en horas de la mañana.

<p>Entrevistador: Buenas tardes, Felice. ¿Cómo estás?. Tal como te he comentado telefónicamente, actualmente me encuentro realizando mi trabajo de grado para poder optar al título de magister. Antes que todo quiero agradecerte tu gentileza al regalarme unos minutos de tu tiempo, ya que sé lo ocupado que estas.</p> <p>Entrevistado: Hola yesenia. No hay problema, es todo un placer poder ayudarte.</p>	<p>Inicio</p>
<p>Entrevistador: Gracias Feli. Te cuento de lo que va esto.</p> <p>Estoy realizando una entrevista con el fin de recopilar información sobre el capital intelectual y la innovación tecnológica bajo el ambiente de las pymes del sector publicitario ubicadas en esta parroquia. Con ello, pretendo que esta investigación pueda actuar como una herramienta que se oriente a satisfacer las demandas de información que la gerencia de la empresa requiere al momento de adoptar decisiones. Ya que a simple vista he notado que las pymes en nuestro país subsisten a partir de información inexacta, en muchos casos fortuita y anticuada.</p> <p>La entrevista está siendo grabada, si tienes algún inconveniente, por favor te agradezco me lo digas. Nuevamente, te agradezco mucho tu participación y te confirmo que toda la información se utiliza solamente con fines académicos y te será enviada para que la revises antes de su publicación.</p> <p>Entrevistado: Ok, entiendo. No tengo problemas que lo estés grabando. (Risas) No me pongo nervioso. Comencemos amiga.</p>	<p>Desarrollo</p>
<p>Entrevistador: Vamos con las preguntas básicas. Te explico que esta primera parte es sobre el capital intelectual de la empresa en general. La primera de ellas</p>	<p>Desarrollo Capital</p>

<p>es sobre tu grado de instrucción académica.</p> <p>¿Qué título académico posees?: Bachiller, Técnico Superior...</p> <p>Entrevistado: Soy Ingeniero Eléctrico y tengo un título... es un Doctorado de Ingeniería en Sistemas de Comunicación e Información.</p>	<p>Intelectual</p>
<p>Entrevistador: ¿Cuántos años tienes de experiencia laboral?</p> <p>Entrevistado: Eeee... podríamos estar hablando de.... que empecé en el campo de la Publicidad y los proyectos multimedia (habla pausadamente mientras recuerda una fecha en su memoria)... de 1998... más o menos... aproximadamente 15, 16 años.</p> <p>Entrevistador: Siempre, ¿En el campo de la publicidad?</p> <p>Entrevistado: Si... bueno... en la publicidad y otras cosas, pero siempre ligado al mundo de la publicidad. Siempre ligado a la publicidad, primero con páginas webs y otros productos relacionados con la comunicación y la información... redes sociales, etc.</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>
<p>Entrevistador: ¿Cuándo iniciaste este negocio, lo hiciste porque tenía una necesidad económica familiar o porque conscientemente deseaba aprovechar una oportunidad del mercado?</p> <p>Entrevistado: Eh... queríamos aprovechar una oportunidad de mercado, porque había muy poca gente especializada en el rubro que nosotros comenzamos a atacar... (Breve silencio) era el de... (Mira sus manos y expresa)... Desarrollo de Aplicaciones interactivas como presentaciones para grandes empresas. Entonces tuvimos clientes como el Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, teníamos clientes como HBO Latinoamérica, Latina Publicidad en Maracay... PDVSA inclusive.</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>
<p>Entrevistador: ¿Cómo logras el balance entre tu vida familiar y tu trabajo en la compañía?</p> <p>Entrevistado: Bueno... a través de los años se ha aprendido a dejar el trabajo en la oficina, a no llevarlo a casa... que era una práctica muy común hace unos años... que me trajo un desorden metabólico bastante importantes (Risas) ... que no quiero volver a repetir (Risas).</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>Entrevistador: Podrías decirme qué te pasó, por favor.</p> <p>Entrevistado: Claro... (Risas)...sufrí una gastritis tremenda, muy dolorosa que casi se convierte en una ulcera. Era intenso... era noctambulo, no dormía bien, me puse muy gordo y era entregado, entregado al trabajo... lo cual lo hacía menos productivo. De hecho fue la época menos productiva, a nivel económico y a nivel de logro de metas por ese mismo desorden.</p> <p>Entrevistador: ¿Y ahora es más productivo?</p> <p>Entrevistado: Si, claro! Ahora es mucho más productivo.</p> <p>Entrevistador: ¿Qué es lo que has cambiado?</p> <p>Entrevistado: Básicamente eso, dejar el trabajo en la oficina y ser más efectivo durante las horas de trabajo. Tengo calidad de vida con mi familia y en mi trabajo. Logre el equilibrio, dándole a cada cosa su espacio.</p>	
<p>Entrevistador: Te sientes satisfecho con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La intensidad de las relaciones de trabajo y redes sociales generadas por su empresa.</li> <li>• La reputación que ha obtenido por su empresa.</li> <li>• La consecución de metas.</li> <li>• El legado e impacto sobre la vida de otros.</li> <li>• La calidad de vida que le ha proporcionado su empresa.</li> </ul> <p>Comente por favor.</p> <p>Entrevistado: Bueno... si tengo que priorizar acá escogería “El legado e impacto sobre la vida de otros” y “La calidad de vida que le ha proporcionado su empresa”.</p> <p>Entrevistador: Cómo ha sido esto?</p> <p>Entrevistado: Eh, bueno, en principio... educándolos, no? Bueno, perdón, la palabra correcta sería adiestrándolos... dándole oportunidad a que se adiestren, dándole oportunidad de manejar a sus anchas responsabilidades importantes y, bueno, dándole espacio a su parte creativa.</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>
<p>Entrevistador: ¿Cómo es la estructura de una agencia de publicidad?.</p> <p>Entrevistado: Bueno, somos 2 socios, luego tenemos 2 grandes áreas de</p>	<p>Desarrollo Pymes</p>

<p>trabajo... Una de ellas es la parte Técnica, de Programación y la otra parte que es más filosófica... que es la parte de mercadeo y comunicación social. Y bueno... otra área que no encaja en ninguna de las dos anteriores porque no es a lo que realmente nos dedicamos que es el área Administrativa.... Una es la inteligencia emocional y la otra de la inteligencia técnica para que la cosa funcione y, bueno... el otro es un órgano rector de que todo vaya bien (Risas), que Controla (lo dice con énfasis y risas) los gastos, que no nos salgamos del carril.</p> <p>Entrevistador: ¿Y la Administración está en mano de los socios, está en manos de otra persona dentro de la empresa o está en manos de un tercero fuera de la empresa?</p> <p>Entrevistado: Está en manos de una persona dentro de la empresa.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Cuántas personas trabajan en la agencia?</p> <p>Entrevistado: Aha... Este... Somos, por el lado de la programación... 5 programadores, incluyéndome. En la parte filosófica, del mercadeo, son 3... y en lo que tiene que ver con la Comunicación Social... son 4 personas, incluyendo allí a mi socio. Aparte tenemos varias personas que se encarga de la Administración, que son 3 entre analistas, auxiliares y la Jefe del área.</p>	Desarrollo Pymes
<p>Entrevistador: ¿Cuántas de esas personas están bajo tu cargo?</p> <p>Entrevistado: Bueno, de los que te comenté, lo programadores son los que están bajo mi cargo.</p>	Desarrollo Pymes
<p>Entrevistador: ¿Cómo aplicas en las funciones inherentes a tu cargo los conocimientos adquiridos en tus estudios, entendiendo como estudio todas las experiencias, destrezas, conocimientos obtenidos en la universidad, talleres, cursos?</p> <p>Entrevistado: Bueno, es... importante... (Hace una ligera pausa)...no dejar nunca actualizarse porque... cambian hasta los lenguajes de programación, cambia la estética, cambian las tendencias... a nivel visual como a nivel técnico, de programación, de lo que puedes hacer con las aplicaciones que haces... Eh...Mmmnnn... Es importantísimo estar siempre documentándose y bueno... yo llevo experiencia desde cursos solo hasta lo que he aprendido en la Universidad y todo eso trato de aplicarlo en la empresa.</p>	Desarrollo Capital Intelectual
<p>Entrevistador: ¿Compartes estos conocimientos que vas obteniendo día tras día</p>	Desarrollo

<p>con tu personal?</p> <p>Entrevistado: Sí, es necesario compartirlo. Si queremos todos hablar un mismo idioma para que los proyectos fluyan... de una manera más... más... fácil.</p>	<p>Capital Intelectual</p>
<p>Entrevistador: Puedes describirnos el tipo de empleados que trabajan en la organización (capital humano)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de competencias que poseen</li> <li>• Capacidad y agilidad intelectual de los empleados</li> <li>• Actitud y valores que los definen</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> </ul> <p>Entrevistado: Bueno... eh... No todos tienen capacidad de liderazgo y eso también es importante porque hay, incluso dentro de la Programación, en la parte Técnica... hay una parte que necesita ser creativa, filosófica...</p> <p>Entrevistador: Pero tienen un perfil definido?</p> <p>Entrevistado: Sí, por supuesto... ellos tienen que saber programar, tienen que saber diseñar... eh... y tienen que tener cierto sentido de estética...</p> <p>Entrevistador: Y en cuanto a sus valores?</p> <p>Entrevistado: Por supuesto... gente... por la organización ha pasado gente problemática... que de alguna manera nosotros ya sabemos detectarlas e incluso sabemos cómo manejar situaciones incómodas. Eh, pues nada... son personas que tienen que ser en primer lugar buena vibra, y estar dispuestos... abiertos al cambio y a aprender, y también dispuestos a sacrificar un poco... que se identifiquen con la compañía es algo importante, tienen que gustarle lo que hacen, si no, pues es preferible no tenerlos en la compañía.</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>
<p>Entrevistador: ¿Cómo les brindan (tú y la organización) las oportunidades al personal para que puedan exponer sus puntos vividos, en base a sus habilidades, destrezas y experiencias en el proceso que sea requerido? Mencione algunos ejemplos.</p> <p>Entrevistado: Por ejemplo... yo no... yo no me las sé todas. De las personas... yo tengo una macro-visión de lo que hacemos, de los proyectos que hacemos... y puedo ver cuál es la meta. Cómo llegamos a esa meta va a depender mucho del equipo de trabajo. Ellos van a hacer todos sus aportes y podemos discutir las maneras de solucionar el problema para llegar a una que esté bien con todas las partes. A veces no sucede.. a veces alguien se queda con la idea de “No..</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>hubiésemos hecho eso de tal o cual manera” pero.. bueno, a veces hay que tomar las decisiones... y nunca sabremos si hubiera sido mejor hacer las cosas de la otra manera que descartamos porque... digamos ..la mejor decisión fue la que tomamos y cumplimos. Pero... en definitiva, siempre escuchamos a nuestros empleados.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Han promovido empleados basados en las oportunidades de mejoras que ellos les han planteado?</p> <p>Entrevistado: Eh... pues... sss...sssí (duda en dar el sí). De hecho, la persona que está justo a cargo, después de mí, del área técnica... ehh, está allí por sus méritos y los años que ha trabajado con nosotros.</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>
<p>Entrevistador: ¿Consideras que tus empleados deban tener cursos de formación, capacitación, actualización y si deben ser pagados por la empresa?</p> <p>Entrevistado: Eh... fijate una cosa... en alguna oportunidad lo hemos hecho. Hemos pagado cursos a las personas... eh... quizá no haya redundado en beneficios en esos momentos pero tiene que ver con la decisión de cuál es el curso que estamos tomando... porque hemos querido entrar en un ámbito nuevo y nos dijimos... “bueno, vamos a hacer el curso” pero cuando estábamos allí nos dimos cuenta que no era factible económicamente o no era factible desde el punto de vista de aceptación del mercado, del producto que estábamos haciendo... pero sí lo hemos hecho. Pero ahora tenemos la oportunidad de aprender de los mejores del planeta, de las mejores Universidades, de la gente mejor preparada, más capacitada... te dan los llamado M.O.O.C... Massive Open Online Courses... sería Cursos en Línea Masivo y Abierto o Gratuito... y hay muchos recursos, excelentes y bueno, lo que hacemos es como un taller en la oficina a partir de lo que vemos en estos cursos en internet.</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>
<p>Entrevistador: ¿Cómo es la capacidad de networking o desarrollo de redes de cooperación existente en la organización (capital relacional)?</p> <p>c) Grupos de interés con los que establece relaciones de cooperación (clientes, proveedores, inversionistas, instituciones gubernamentales, instituciones de apoyo al desarrollo empresarial, instituciones de investigación como universidades, canales de distribución, otras empresas, institutos sectoriales, etc.)</p> <p>d) Tipo de relaciones que se establecen (formales y explícitas versus informales)</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>Entrevistado: Mnnn bueno... eh... hemos tenido relaciones con otras agencias de publicidad que se encargan de mercadear nuestros servicios. Un caso especial es el de una agencia de publicidad en Aruba que nos asistió en hacer unos contratos de páginas webs y eh... bueno, no es gratuito, no se trata de una relación de cooperación sino más bien se trata de una relación de proveedor cliente donde nosotros somos los clientes que requieren expandir su cartera de clientes más allá del mercado nacional. Mmmnnn... con respecto a relaciones de cooperación, pues, no, no formamos parte de ningún gremio ni asociación... nada de eso.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Qué otro tipo de recursos existen en tu organización? (capital estructural)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>g) Tipo de cultura organizativa</li> <li>h) Valores organizativos que predominan en su empresa</li> <li>i) La imagen corporativa que transmiten fuera</li> <li>j) Los sistemas de información que existen en su organización</li> <li>k) El tipo de sistema administrativo que utiliza</li> <li>l) Las instalaciones de la organización y su gestión (mantenimiento, renovación, etc.)</li> </ul> <p>Entrevistado: okey... este... bueno... en cuanto a cultura organizativa, sí nos enfocamos mucho en que haya una muy buena comunicación y sobre todo una muy buena vibra, sin faltas de respeto, respetando el trabajo del otro... somos flexibles con respecto a las horas de llegadas y las horas de salida, en realidad trabajamos más con Metas... esto es parte de nuestra cultura organizativa. Tratamos siempre de incentivar con el ejemplo, okey? Digamos, si estamos dirigiendo alguna operación, pues es bueno que seamos nosotros cabeza de la operación, que los muchachos sientan que estamos allí con ellos, que no sientan que están solos, no queremos que sientan que están allí sentados haciendo un trabajo para que otro gane mucho dinero mientras que él que trabaja gana muy poco... ¿no sé si me entienden? Es una actitud que nosotros no queremos en nuestro equipo de trabajo y trabajamos mucho para que eso no ocurra. En cuanto a los valores organizativos, bueno, eso... tiene que ser gente que sea muy honesta, que sea responsable y que tenga palabra; o sea, que cuando hable acerca de lo que hace o cómo lo hace para un proyecto sea algo consuno con el sentido común primero que nada y después con el sentido de la responsabilidad y la profesionalidad; es gente con mucha ética las que tenemos trabajando con nosotros actualmente.</p> <p>Entrevistador: ¿Cómo manejan la imagen corporativa?</p> <p>Entrevistado: Si... la imagen... solemos transmitir buena vibra a través del</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>humor. Nos gusta mucho trabajar con el humor como fuente de inspiración y como Leitmotiv... de lo que hacemos... la imagen Corporativa que transmitimos fuera es eso. Los Sistemas de información que existen en nuestra organización... eh... mnnn.. Bueno (risas) creo que esta es una patica floja que tenemos en cuanto a lo que es el manejo del conocimiento. Hay sistemas de manejo de conocimiento que deberíamos aplicar en la empresa que aún no hemos instaurado... para documentar bien todas las fases de los proyectos. Por supuesto hay ciertas herramientas... sabemos cómo llevar el control... pero quizá si usáramos una herramienta de está... Por ejemplo, hay una herramienta que recientemente descubrimos que se llama Productive... está en línea, completamente gratuita, está en Nube y uno puede llevar distintos proyectos con todos los recursos con tiempos... y bueno, te manda hasta un mensaje a tu celular diciendo “mira, tienes que terminar tal o cual tarea” o si alguien del equipo termina tal tarea, lo reporta y enseguida le llega a todo el equipo un mensaje a sus celulares “mira, tenemos esta tarea lista que tal persona la acaba de hacer”. Bueno... hay Sistemas de Información que estamos en vía de instaurar, de utilizar y que... bueno... van a redundar en beneficios para la organización.</p> <p>Entrevistador: Algún Sistema Administración?</p> <p>Entrevistado: Sí, usamos...A2. Mmmnnn yo no lo manejo... yo no manejo mucho esa parte, pero sí lo usa la gente de Administración y contabilidad. Y eso...</p> <p>En cuanto a nuestra infraestructura... Bueno, tenemos una oficina, varios cubículos, cada quien con su computador, tenemos un estudio fotográfico... hacemos todas las tareas allí. Eso está en el Centro de Maracay... Estamos alquilados, el mantenimiento correo por nuestra cuenta. Está en óptimas condiciones para trabajar, tenemos ventanales grandes, es muy iluminado y diáfano.</p> <p>Entrevistador: ¿Es minimalista?</p> <p>Entrevistado: (Risas) bueno... a veces... tenemos muchas cosas sobre los escritorios, pero (Risas) digamos que es la intención de que sea minimalista.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Cómo obtiene la información necesaria para lograr?:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>e) Captación de clientes</li> <li>f) Competencia con otras firmas</li> <li>g) Obtener la última tecnología</li> <li>h) Recursos necesarios para los nuevos proyectos</li> </ul>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>Entrevistado: Bueno... básicamente captamos clientes a partir del boca a boca. Nuestro trabajo habla por nosotros.</p> <p>Entrevistador: ¿Cómo obtienen información de la Competencia?</p> <p>Entrevistado: Guaaaau... eso siempre ha sido un tema complejo y delicado, porque realmente no tenemos una información sobre nuestra competencia. Si estamos varias empresas cotizando para un mismo proyecto, no tenemos ni idea de qué puede soltar o qué puede tener bajo la manga cualquiera otro de nuestros competidores. Allí hay una nube de incertidumbre importante que puede significar en perder un proyecto porque lo sobrevaloramos o porque lo subvaloramos.</p> <p>Entrevistador: Háblame sobre cómo obtienen la última tecnología.</p> <p>Entrevistado: Mmmnnn... Bueno... Ehh... afortunadamente nuestra plataforma con la que trabajamos es Mac y cuando pudimos adquirirla, la parte más nueva, era más asequible; ahorita es un poco más compleja conseguirla, pero todo está trabajando “al giorno”. Las herramientas de software también son bastante estables.</p> <p>Entrevistador: ¿Qué me puedes decir sobre cómo obtienen los recursos necesarios para los nuevos proyectos?</p> <p>Entrevistado: Bueno... generalmente eso lo paga el cliente. Cómo lo obtienen ellos, para mí no es una información que yo tenga muy a mano. Por ejemplo, cuando nosotros necesitamos hacer una propuesta de proyecto, nosotros costeamos todos los gatos de por ejemplo, trasladarse, reunirse con los clientes... Manejamos un presupuesto. Ahora, sé que deberíamos contratar a una pechugona (Risas), estoy seguro que tuviéramos más éxito. (Risas).</p>	
<p>Entrevistador: ¿Cómo desarrollan relaciones de largo plazo con los clientes?</p> <p>Entrevistado: Bueno... eso es lo que más nos gusta, no nos gustan los cliente de entrar y salir. Esteee... lo hacemos... (Pausa) primero... primero... lo hacemos a través de la naturaleza de nuestro producto. Nuestro producto, o nuestro servicio en el que hay que estar constantemente refrescándolos, mejorándolos... y eso nos ayuda a mantener un contacto permanente con nuestros cliente, no vendemos, por lo general, productos que se entregan y ya, sino que es un proyecto de largo plazo.</p>	<p>Desarrollo Capital Intelectual</p>

<p>Entrevistador: Vamos a hablar de las ventajas y desventajas de ser una empresa pyme.</p> <p>Comencemos con las ventajas. Se ha mencionado algunas ventajas que las PYMES tienen ante las empresas de mayor tamaño. Dentro de estas están las que les permiten adaptarse de mejor manera al cambiante entorno como sus mecanismos flexibles de decisión y los costos administrativos bajos.</p> <p>Te agradezco que valores los siguientes conceptos y comentes el porqué de esta valoración de los más relevantes para ti.</p> <p>a. Las PYMES tienen algunas ventajas sobre las empresas de mayor tamaño.  b. Poseen una mejor capacidad de adaptarse al entorno.  c. Tienen menores costos administrativos.</p> <p>Entrevistado: Ehhh... mira... todas me parecen muy relevantes, pero si debo escoger una con la que esté más de acuerdo,... te diría que poseemos una mejor capacidad para adaptarnos al entorno. Eso nos da, bueno, la capacidad de movernos, de variar los productos que hacemos y en cuanto a la dimensión del cliente que tenemos. Por ejemplo, hubo un tiempo en el que nos enfocamos en clientes muy grandes que te pagaban muy bien pero eran dos o tres proyectos al año.... Luego nos dimos cuenta que haciendo proyectos más pequeños, pero con más volumen, pudimos ganar más dinero y también satisfacción por cuanto creamos más proyectos.</p>	<p>Desarrollo Pymes</p>
<p>Entrevistador: Ahora las desventajas, hablemos primero de la innovación y los puntos financieros. Por la carencia de recursos en las Pymes, hacen poco uso de tecnología e innovación. Al contar con bajos fondos de inversión, provenientes de pocos socios, requieren tener acceso a fuentes de financiamiento pero por lo general no es así. A la escasez de recursos se suma el poco control sobre los temas financieros en general que hace que los recursos limitados no sean utilizados eficientemente.</p> <p>Vamos a usar la misma técnica de valoración, tal como la aplicamos en la pregunta anterior. Te agradezco que valores los siguientes conceptos y comentes el porqué de esta valoración de los más relevantes para ti.</p> <p>a. Uso de tecnología e innovación  b. Fuentes de financiamiento internas  c. Fuentes de financiamiento externas  d. Recursos suficientes  e. Controles administrativos y financieros  f. Uso eficiente y efectivo de recursos</p>	<p>Desarrollo Pymes</p>

<p>Entrevistado: Mira... una de las desventajas más marcadas es el uso eficiente y efectivo de los recursos... Eh... no vamos a llegar al extremo que uno maneja la cosa como una bodega, pero sí hay ciertas formalidades que te saltas, en lo operativo... y eso puede que ocurra un re-trabajo gracias a ese mismo descontrol.</p>	
<p>Entrevistador: Hablemos de las desventajas administrativas. Algunas PYMES, por su escaso número de empleados, tienen mayor incidencia de personal con poca preparación profesional. En algunas de estas empresas, su administrador-propietario, en quien se centralizan las decisiones estratégicas, no tiene conocimientos apropiados sobre la industria y el mercado y tampoco cuenta con acceso a los servicios de especialistas. Ello provoca que haya una mala o nula planificación y pocas o ninguna toma de decisiones estratégicas. Además, los cortos periodos desde su inicio inciden en la poca experiencia en los negocios necesaria para solventar problemas empresariales comunes de operación y estratégicos.</p> <p>Vamos a usar la misma técnica de valoración, tal como la aplicamos en la pregunta anterior. Te agradezco que valores los siguientes conceptos y comentes el porqué de esta valoración de los más relevantes para ti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Personal con poca preparación</li> <li>b. Centralización de decisiones estratégicas en una sola persona</li> <li>c. Poco conocimiento sobre la industria</li> <li>d. Poco conocimiento del mercado</li> <li>e. Acceso al servicio de especialistas <b>limitado</b></li> <li>f. <b>Poco</b> o nula Planificación</li> <li>g. <b>Poco</b> o ninguna toma de decisiones estratégicas</li> <li>H. Experiencia empresarial en general y en lo específico.</li> </ul> <p>Entrevistado: (Risas) Eso es un retrato de nuestros inicios (Risas)... Okey... definitivamente tiene que estar vinculado en la toma de decisiones esa ventaja administrativa... porque sí, suele centralizarse las decisiones estratégicas que son las grandes las que uno dice “bueno, muchachos, nos vamos a tirar por este barranco”... esas grandes decisiones están basados no en una persona sino en dos. Sí, las decisiones estratégicas digamos es algo que se ha conservado en el tiempo porque todo esto que mencionaste en algún momento de la vida de la empresa... eh, bueno, pues caímos en algunos de esos errores que afortunadamente ya no cometemos.</p>	<p>Desarrollo Pymes</p>
<p>Entrevistador: Desventajas competitivas. Por su vulnerabilidad, las PYMES se</p>	<p>Desarrollo</p>

<p>ven afectadas negativamente ante regulaciones gubernamentales y cambios del mercado. Como no cuentan con una imagen corporativa (marcas, logos o nombres reconocidos, promoción y publicidad) encuentran grandes obstáculos para influenciar en su mercado meta. Aunado a esto, tienen poco acceso a la información e investigación del mercado, lo que les hace difícil conocer los gustos y preferencias de los clientes y combinar recursos y personal capacitado para satisfacer sus demandas. Su poder de negociación no se refuerza con alianzas para mejorar su capacidad competitiva y por ello tienen un bajo nivel de internacionalización.</p> <p>De igual manera, que las preguntas anteriores, vamos a valorar las siguientes opciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Regulaciones gubernamentales</li> <li>b. Cambios del mercado</li> <li>c. Imagen corporativa</li> <li>d. Influencia en el mercado meta</li> <li>e. Acceso a la información del mercado</li> <li>f. Conocer gustos y preferencias de los clientes</li> <li>g. Combinar recursos y personal para satisfacer a los clientes</li> <li>h. Poder de negociación</li> <li>i. Alianzas</li> <li>j. Capacidad competitiva</li> <li>k. Internacionalización</li> </ol> <p>Entrevistado: Correcto... eh...bueno... yo creo que aquí el más importante, sostenido en el tiempo, recurrente, como desventaja es el punto de... (Hace una pausa)... el poder de negociación, sí el poder de negociación.</p> <p>Entrevistador: ¿Por qué?</p> <p>Entrevistado: Porque, aunque tengamos un portafolio amplio... eh... por un lado somos pequeños, lo cual es una limitante cuando quieres abordar clientes grandes... a ver... dame un minuto para pensar bien la respuesta... (Hace una pausa de unos pocos segundo) ...Hay mucha gente que hace de competencia en el mercado, poco formada en el mercado... me refiero tanto a la competencia y al mismo cliente... que menos aprecia este trabajo, dándole un valor muy por debajo al verdadero. Eso sucede tanto con la competencia, que no tiene una formación profesional para hacer un trabajo de calidad, como también con los clientes que lamentablemente no conocen o no tienen un perfil de lo que es o debe ser un trabajo de calidad. Entonces vemos que no es fácil argumentarle a los clientes porqué nuestro trabajo vale lo que cuesta. Entonces los clientes se</p>	<p>Pymes</p>
---	--------------

<p>decantan por la propuesta más barata, lo cual es en la gran mayoría de los casos una mamarrachada que logra “cumplir” con lo que quería el cliente, pero que realmente no resuelve la verdadera necesidad del cliente que es generar imagen, beneficios empresariales. Nosotros tenemos unos estándares de calidad que están muy por encima de esas mamarrachadas que hacen aquellos que “compiten”, si es que se le puede llamar competencia, pues se llevan el grueso del mercado por lo rápido, por lo barato, por la ignorancia del cliente... eh... nos friega nuestro poder de negociación porque nosotros sabemos la envergadura de un proyecto, sabemos las implicaciones de hacer un proyecto multimedia y vemos que el cliente te dice que la competencia se lo puso a un tercio del precio de lo que se lo ofrecemos nosotros y... bueno... cuando ves lo que le ofrecen es terrible, y en algunas oportunidades esos clientes se han ido con la competencia y han tenido trabajos paupérrimos que han dejado satisfechos a los dueños de esas marcas... aunque sean unas mamarrachadas.</p>				
<p>Entrevistador: Ahora conversemos de la Innovación Tecnológica. Primero comprendamos qué es la innovación, qué comprende los nuevos productos y procesos y los cambios significativos, desde el punto de vista tecnológico, en productos y procesos.</p> <p>¿Por qué considera que esta empresa es innovadora?</p> <p>Entrevistado: Porque estamos siempre atentos a la tendencia en cuanto al rubro en que nos desempeñamos, estamos pendientes qué ha sido lo último, lo mejor, sobre las últimas innovaciones del mercado. Siempre estamos al día. Nuestros productos son como trajes hechos a la medida, puede que le sirva a otro pero nunca le sentará tan bien como para quien se confeccionó ese traje. Es por eso que siempre que iniciamos un nuevo proyecto, lo iniciamos con la necesidad de ser auténticos y novedosos.</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>			
<p>Entrevistador: ¿Cómo mide el éxito de su empresa?</p> <table border="0" data-bbox="300 1470 1323 1606"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>Medidas financieras</b></p> <p>a) Utilidades b) Utilidades por empleado c) Crecimiento en las ventas d) Crecimiento en activos totales e) Otros. Cuáles?</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>Calidad en la gestión</b></p> <p>a) Eficiencia en el uso de los recursos b) Variedad de productos y servicios c) Reconocimientos d) Clima organizacional e) Otros. Cuáles?</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>Estabilidad</b></p> <p>a) Crecimiento en el número de empleados b) Participación en el mercado c) Años en la industria d) Otros. Cuáles?</p> </td> </tr> </table> <p>Puedes elegir solamente una para cada tipo y argumentarla.</p> <p>Entrevistado: Crecimiento en las Ventas, definitivamente! Por su puesto, el nivel de lo que son las utilidades... El clima organizacional, también es importante.... Eh... también nos satisface los años que llevamos en el mercado.</p>	<p><b>Medidas financieras</b></p> <p>a) Utilidades b) Utilidades por empleado c) Crecimiento en las ventas d) Crecimiento en activos totales e) Otros. Cuáles?</p>	<p><b>Calidad en la gestión</b></p> <p>a) Eficiencia en el uso de los recursos b) Variedad de productos y servicios c) Reconocimientos d) Clima organizacional e) Otros. Cuáles?</p>	<p><b>Estabilidad</b></p> <p>a) Crecimiento en el número de empleados b) Participación en el mercado c) Años en la industria d) Otros. Cuáles?</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>
<p><b>Medidas financieras</b></p> <p>a) Utilidades b) Utilidades por empleado c) Crecimiento en las ventas d) Crecimiento en activos totales e) Otros. Cuáles?</p>	<p><b>Calidad en la gestión</b></p> <p>a) Eficiencia en el uso de los recursos b) Variedad de productos y servicios c) Reconocimientos d) Clima organizacional e) Otros. Cuáles?</p>	<p><b>Estabilidad</b></p> <p>a) Crecimiento en el número de empleados b) Participación en el mercado c) Años en la industria d) Otros. Cuáles?</p>		
<p>Entrevistador: ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas que ustedes poseen?</p>				

<p>Entrevistado: bueno... además de las computadoras, celulares, etc. también las dinámicas de trabajo que aplicamos para compartir conocimiento, nos reunimos eventualmente para mejorar los procesos que hemos venido usando.</p>	
<p>Entrevistador: ¿Quiénes usan estas tecnologías?</p> <p>Entrevistado: Todos! Todos tienen acceso a la tecnología. La tangible y la intangible.</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>
<p>Entrevistador: Dentro de su empresa, ¿existe alguien que se encargue de explicarle al personal cómo se usa esta tecnología?</p> <p>Entrevistado: Eh... sí... básicamente quien consigue la tecnología, como por ejemplo de la herramienta del Productive, pues hay alguien que primero se lanza a la exploración y luego le explica a los demás, lo que permite hacer más corto la curva del aprendizaje. Es generalmente el que consiga el recurso, lo propone y lo explica; esto genera un ambiente de cooperación porque todos quieren demostrar que también pueden aportar conocimientos o metodologías a nuestros procesos de trabajo y eso es muy chévere.</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>
<p>Entrevistador: ¿Ustedes han hecho inversión en nuevas tecnologías recientemente?</p> <p>Entrevistado: Bueno... este año no (Risas) ni creo que podamos hacer nada este año... Lo más reciente fue cuando compramos las computadoras.</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>
<p>Entrevistador: ¿Cómo se siente dentro del mercado en cuanto a la innovación tecnológica?</p> <p>Entrevistado: Mira... a nivel de tecnología estamos bien. Para lo que hacemos, estamos bien. No tenemos nada que envidiarle a ninguna empresa que haga el mismo trabajo que nosotros hacemos. Tenemos lo justo y necesario para trabajar.</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>
<p>Entrevistador: ¿Qué sabe su personal sobre innovación tecnológica?</p> <p>Entrevistado: La tecnología para ellos...Ahhh. Conocen lo básico, lo que vamos aprendiendo para ejecutar el trabajo que nos toca hacer. Son chicos que se inspiran y lo que no saben, piden ayuda a un amigo como Google. (Risas). Ese sabe de todo un poco, lo que hay es que enfocarlo.</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>

<p>Entrevistador: ¿Cómo se capacita su personal para las nuevas tecnologías?</p> <p>Entrevistado: En una cayapa de conocimiento. (Risas) como te comenté, en ocasiones nos reunimos y hablamos de lo que hemos visto y aprendido.</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>
<p>Entrevistador: ¿Usted y su personal se sienten satisfechos con el ambiente tecnológico que hay en su empresa?</p> <p>Entrevistado: Mira... eh, sí. Yo creo que sí. Pudiéramos tener más herramientas, pero nos sentimos bien con lo que tenemos. Además... también se lo debemos a nuestro personal. A la actitud que tienen, a la buena vibra.</p>	<p>Desarrollo Innovación Tecnológica</p>
<p>Entrevistador: ¿Cómo afecta el tipo de empleados que hay en su empresa a la innovación?</p> <p>Entrevistado: Eh... bueno... si son empleado cerrados, como en alguna oportunidad tuvimos esa experiencia... mira... es terrible, es tortuoso, y también hemos tenido gente súper proactiva que está todo el día llevándote al trote mostrándote cosas que hicieron o que aprendieron y... bueno... tienes que canalizarlos y les dices “oye... Excelente el aporte, entonces échale pichón con lo que has aprendido con el proyecto que estas llevando a cabo” y lo sueltas... porque si no, te arrastran! (Risas).</p>	<p>Desarrollo Capital intelectual e innovación tecnológica</p>
<p>Entrevistador: ¿Cómo inciden el perfil de competencias, la capacidad y agilidad intelectual, la actitud y valores, y la capacidad de liderazgo de los empleados al proceso y resultados de la innovación tecnológica?</p> <p>Entrevistado: Mira, si de verdad están abiertos al cambio, a las nuevas experiencias, abiertos a aprender cosas nuevas todos los días... porque esa es una de las máximas en esta empresa: todos los días emprendemos algo nuevo. Todos tienen que incidir de forma positiva en el proceso de innovación. Hay gente que le gusta aprender y compartir lo que aprende y esos son los que son bienvenidos en esta empresa. Además que se crea un ambiente de... cómo te diría... Freaks, sí: personajes que les gusta este ambiente amable, amistoso de colegas que tienen tanto en común, que hablan un mismo idioma y que les gusta lo que hacen y todo eso redundando en una capacidad de innovación, de creatividad, de buen rollo.</p>	<p>Desarrollo Capital intelectual e innovación tecnológica</p>
<p>Entrevistador: Comente la incidencia que en su empresa tiene la existencia de redes de cooperación con distintos agentes o grupos de interés sobre el proceso de innovación tecnológica y sus resultados. Es decir, hasta qué punto la existencia de estas relaciones facilitan alguna de las etapas del proceso de</p>	<p>Desarrollo Capital intelectual e innovación</p>

<p>innovación y los resultados generados por el mismo.</p> <p>Entrevistado: Realmente, tenemos pocas relaciones de apoyo con otras instituciones, tal como conversamos anteriormente, las que tenemos nos ayudan básicamente para captar clientes fuera de estas fronteras, esto lo hemos vivido y ha sido una experiencia muy buena. Innovamos fuera de nuestro país mostrando como somos aquí y eso ha gustado. Hicimos varios desarrollos inspirados en nuestras tradiciones y en poco tiempo se han convertido en una sensación. Estos fueron apoyados por el desarrollo de las redes de información y comunicación, todo desde Venezuela.</p> <p>Como ves, se llegó muy lejos sin salir del país. Un proceso de calidad, novedoso y desde nuestra "home".</p>	tecnológica
<p>Entrevistador: Papel de los otros recursos existentes en la empresa (estructura, valores, imagen corporativa, sistemas de información, instalaciones, etc.) en el proceso de innovación y en sus resultados.</p> <p>Entrevistado: Bueno... cada uno tiene su puesto y sus áreas de trabajo. Los de diseño no se meten con los de programación, y los de administración tampoco no se meten en otras áreas... pero al mismo tiempo funciona como un engranaje, con ventanas amplias y transparentes para ver qué está haciendo cada quien en función de ser un organismo bien conjugado. En la medida de que cada quien conozca cuál es su incidencia en la organización, en esa misma medida todos pueden visualizar o tener como meta la innovación para la empresa y para, por supuesto, para ellos como individuos, como personas.</p>	Desarrollo Capital intelectual e innovación tecnológica
<p>Entrevistador: Me parece que el tiempo se fue volando, sucede cuando la conversación es amena y agradable. Bueno hasta aquí ha sido la entrevista. Ha sido un agrado conversar contigo. Te agradezco la valiosa información y toda la colaboración prestada. Me has dado muchas ideas para aplicarlas a mi vida y a mi trabajo realmente inspiradoras. Nos vemos, entonces, apenas termine de transcribir toda la entrevista, la estaré enviando por correo, de manera que puedas certificar que la información a presentar es tal cual lo que has expresado. Muy agradecida... Hasta luego. Gracias.</p> <p>(Apaga la grabación, recoge sus cosas y se levanta el entrevistador y le extiende la mano al entrevistado. El entrevistado se levanta y le responde)</p> <p>Entrevistado: Ha sido un placer poder colaborar. Estamos a tu orden por acá. Estaré pendiente del correo para darte la confirmación que requieres. Te acompaño.</p>	Despedida

(Caminan hasta la puerta de la oficina y se despiden.)	
--	--