# Diseño de Estrategias para el Desarrollo de la Competitividad en las Empresas del Tercer Sector del Municipio de Arauca, Departamento de Arauca

Gisela Zuleima Garcés Valdés

Universidad Nacional de Colombia
Maestria en Administración de Empresas (MBA)
Sede Orinoquia, Manizales
Arauca, Arauca
2013

# Diseño de Estrategias para el Desarrollo de la Competitividad en las Empresas del Tercer Sector del Municipio de Arauca, Departamento de Arauca

Gisela Zuleima Garcés Valdés

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración

John Jairo Salinas A.
Director

Universidad Nacional de Colombia
Maestria en Administración de Empresas (MBA)
Sede Orinoquia, Manizales
Arauca, Arauca
2013

# Design of Strategies for the Development of Third Sector Enterprises Competitiveness of the Municipality of Arauca, Arauca Department

Gisela Zuleima Garcés Valdés

Universidad Nacional de Colombia
Master of Business Administration (MBA)
Orinoquia Branch, Manizales
Arauca, Arauca
2013

# Design of Strategies for the Development of Third Sector Enterprises Competitiveness of the Municipality of Arauca, Arauca Department

Gisela Zuleima Garcés Valdés

Degree work submitted as partial requirement for the degree of
Master of Business Administration

John Jairo Salinas A.
Director

Universidad Nacional de Colombia
Master of Business Administration (MBA)
Orinoquia Branch, Manizales
Arauca, Arauca
2013

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____
Firma presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Arauca, junio 10 de 2013

Dedico este trabajo a mi esposo José A. Rodríguez y a nuestro hijo Simón, fuente de inspiración y dedicación. A mis padres gracias por su apoyo incondicional.

Gisela Zuleima

Agradecimientos

Al profesor John Jairo Salinas A., agradezco de forma sincera, quien dedicó un esfuerzo muy valioso para el desarrollo del presente estudio.

A la Universidad Nacional de Colombia por ser una fuente inagotable de conocimiento y sabiduría.

A las entidades del tercer sector del municipio de Arauca, agradecimientos especiales por su colaboración para la aplicación de las técnicas e instrumentos de la investigación.

A la Cámara de Comercio del municipio de Arauca por la información suministrada.

# Contenido

pág.

Resumen 14

*Abstract* 15

Introducción 16

1. Antecedentes 19

2. Planteamiento del Problema 26

3. Justificación 31

4. Objetivos 33

4.1 General 33

4.2 Específicos 33

5. Alcances y Limitaciones 34

5.1 Alcances 34

5.2 Limitaciones 34

6. Marco Teórico 35

6.1 El Tercer Sector 35

6.2 Estrategia 39

6.3 El Diseño de la Estrategia 43

6.4 Competitividad y Productividad 45

6.5 Análisis de la Competitividad en las Organizaciones del Tercer Sector 50

6.6 Instrumento 51

7. Resultados y Análisis de las Dimensiones y Variables 53

7.1 La identificación de las organizaciones del tercer sector 53

7.2 Las capacidades directivas 55

7.3 La gestión del talento humano 56

7.4 La Adopción del Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, Valores y Principios Organizacionales) 59

7.5 La estructura de la Organización 59

7.6 Gestión de la Innovación y del Conocimiento en las Organizaciones 60

7.7 Las Capacidades de Marketing de las Organizaciones 61

7.8 Los Sistemas de Información de las Organizaciones 62

7.9 Recursos Tecnológicos de las Organizaciones 63

7.10 Estrategias para el Fortalecimiento de la Competitividad 64

8. Conclusiones 68

Referencias Bibliográficas 70

## Lista de Tablas

pág.

Tabla 1 Estrategias sugeridas 65

## Lista de Figuras

pág.

Figura 1. Estado, empresa y sociedad civil: los tres sectores 22

Figura 2. Sinergia de la inversión privada en fines públicos. 22

Figura 3. Proceso para la creación de la estrategia 44

## Lista de Anexos

pág.

ANEXO A. Entrevista Aplicada a Directores y/o Gerentes de Entidades del Tercer Sector del Municipio de Arauca, departamento de Arauca 74

## Resumen

Alcanzar mejores niveles de competitividad al interior de las organizaciones es un proceso complejo ya que implica analizar y evaluar diversas variables como el talento humano, la innovación, la aplicación de tecnologías, entre otras. El estudio tiene por objeto determinar las estrategias para mejorar la competitividad de las empresas del tercer sector en el municipio de Arauca a partir de un diagnóstico realizado en torno a la competitividad de estas organizaciones. Para lo anterior se ha aplicado un cuestionario a 33 organizaciones del tercer sector del municipio de Arauca con la siguiente estratificación: 12 asociaciones, 8 cooperativas, 10 fundaciones y 3 corporaciones. El instrumento aplicado consta de 82 ítems y fue aplicado al gerente o director de cada organización atendiendo a las variables: las capacidades directivas, el talento humano, el direccionamiento estratégico, la estructura de la organización, la innovación y conocimiento, las capacidades de marketing, los sistemas de información, y los recursos tecnológicos. Los hallazgos permitieron identificar aspectos sobresalientes pero también un importante número de factores asociados con la baja competitividad de estas organizaciones.

Palabras clave: Tercer sector, competitividad, productividad, estrategia

***Abstract***

*Achieving higher levels of competition within organizations is a complex process as it involves analyzing and evaluating various variables such as human talent, innovation, application of technologies, among others. The study aims to identify strategies to improve the competitiveness of companies in the third sector in the municipality of Arauca from a diagnosis made about the competitiveness of these organizations. For the above has been applied a questionnaire to 33 nonprofit organizations in the municipality of Arauca with the following stratification: 12 associations, 8 cooperatives, 10 foundations and 3 corporations. The applied instrument consists of 82 items and was applied to the manager or director of each organization attending to the variables: managerial skills, human talent, strategic direction, organizational structure, innovation and knowledge, marketing skills, information systems, and technology resources. The findings helped identify but also highlights a number of important factors associated with low competitiveness of these organizations.*

*Keywords: Third sector, competitiveness, productivity, strategy*

## Introducción

En las últimas tres décadas se ha incrustado dentro del discurso administrativo y gerencial el concepto de competitividad como uno de los temas de mayor impacto para las organizaciones. Numerosos estudios y teorías se han dispuesto con la finalidad de ahondar sobre éste, existiendo un consenso en el cual se valora la competitividad en función del uso efectivo de los recursos con los que cuenta la organización para la generación de valor para la empresa y los clientes. La importancia que entraña la competitividad ha impulsado que tanto en el sector privado como público se gestionen acciones para mejorar este aspecto. En el municipio de Arauca el gobierno local ha dispuesto de una agenda en la que se busca elevar la competitividad en cada uno de sus sectores económicos.

Diversos factores motivan la propuesta implementada en torno al desarrollo de la competitividad en el municipio, su ubicación en el ranking de competitividad de los departamentos, la caída del PIB desde el año 2007, el reducido margen para el desarrollo de actividades económicas, la baja tasa de educación superior al igual que los niveles de investigación, entre otros.

Todos estos elementos que hacen parte del panorama asociado a la competitividad en el municipio exigen del diseño e implementación de estrategias serias y coherentes. Cada uno de los sectores económicos deben ser vinculados y la visión debe responsabilizar e incluir a cada uno de los actores que hacen parte de la vida económica del municipio. El tercer sector, por lo tanto, está llamado a integrarse dentro de la gestión,

aún más en tiempos donde su actividad y permanencia son esenciales dentro del marco social.

El tercer sector durante los últimos años ha despertado gran interés entre los investigadores y académicos. Su contribución al PIB, como muestra la experiencia colombiana y la de otros países, obliga a que se piense en este conjunto de organizaciones dentro de un marco de competitividad. El estudio aquí presentado busca formular estrategias para la mejora de la competitividad de las empresas del tercer sector del municipio de Arauca. Por lo tanto, la hipótesis central del estudio es que las empresas del tercer sector del municipio de Arauca (Arauca) presentan niveles bajos de competitividad siendo necesaria la formulación estrategias para su mejora.

Específicamente, el trabajo se centra en evaluar estas organizaciones, analizar sus ventajas competitivas y, de acuerdo a los resultados, definir estrategias que permitan mejorar la competitividad en coherencia con los valores y la responsabilidad social de las organizaciones. El estudio es de tipo cuantitativo y aborda como muestra 12 asociaciones, 8 cooperativas, 10 fundaciones y 3 cooperativas del municipio de Arauca a quienes se les aplicó un cuestionario semiestructurado en 8 variables específicas y relacionadas con la competitividad.

Se describen primero los antecedentes producto del análisis de la literatura, luego se expone el problema de la investigación, los objetivos y la justificación. Posteriormente, se presenta el marco teórico que sustenta las nociones conceptuales de

competitividad, estrategia y tercer sector. Por último, se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo y se definen algunas estrategias.

El estudio busca contribuir al análisis del estado actual de las empresas del tercer sector y ahondar en las posibles estrategias para la mejora de la competitividad, lo cual permitiría ampliar el margen de acción y la inclusión del tercer sector en la Agenda de Competitividad del municipio de Arauca.

## 1. Antecedentes

Los trabajos en torno al tema de de competitividad en el tercer sector son muy escasos, en la medida que poco se ha asociado este tópico con las organizaciones que no persiguen un lucro dentro del mercado. Por tanto, la revisión de la literatura genera como resultados algunos cuantos trabajos que se instalan en el terreno de lo cualitativo y la descripción superficial. Por ejemplo, Forni y Leite (2006, p.222) hacen un estudio en el que analizan la manera cómo se llevo a cabo el proceso de institucionalización de las organizaciones del tercer sector en Argentina en el periodo de los años 90. Su trabajo se basó en la recopilación de bibliografía disponible para luego ser analizada con base en la teoría neoinstitucional, la cual explica que las instituciones son construcciones intersubjetivas que se forman atendiendo a las características del entorno. Así, el proceso de estudio de éstos autores tuvo como etapas: (1) la recolección de la información publicada en los años 80 y 90 en 10 bibliotecas de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, (2) la sistematización de la información en torno a la teoría neoinstitucional, y (3) la adaptación de la teoría a la información recolectada sobre las organizaciones del tercer sector.

El trabajo de Forni y Leite (2006, p. 227) señala que durante los ’90 se incrementaron las organizaciones del tercer sector a fin de responder a la demanda del Estado en los servicios y programas que este decidía tercerizar. En este sentido, se presentaron múltiples inconvenientes derivados de la necesidad de recursos externos para su sostenibilidad. Describen los autores que:

> La dificultad para obtener financiación efectivamente resultó ser un problema: las organizaciones sufren una tensión entre sentirse parte de una estrategia de desmembramiento del Estado (...) y el riesgo de mercantilizar sus actividades e insertarse en el mercado (...) como una forma de sobrevivir económicamente y mantener niveles de autonomía (p. 227)

Uno de los temas de mayor importancia para las organizaciones del tercer sector es la obtención de recursos por lo que se incluye el mismo dentro de su estrategia de competitividad. Para ello, en el caso de las organizaciones en la Argentina, se empezaron a ejecutar actividades relacionadas con la venta de servicios, la consultoría, entre otras. Del mismo modo, el crédito de organismos multilaterales (Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, Banco Mundial -BM-, entre otros) además del Estado que ha sido el principal contribuyente para estas organizaciones.

El estudio también muestra como la profesionalización de sus miembros directivos, resulta ser un factor que interfiere en la competitividad de las organizaciones del tercer sector: "incluso los directivos y ejecutivos de las organizaciones de la sociedad civil entrevistados tenían un bajo nivel educativo. De hecho, el 37% de ellos sólo contaba con el nivel primario completo" (Forni y Leite, 2006, p. 229).

Por su parte, Morales (2009) analiza el comportamiento innovador en las organizaciones del tercer sector desde el contexto español, partiendo de las ventajas que representan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs). El estudio se divide en cuatro partes: (1) descripción de la innovación en el ámbito del tercer

sector; (2) análisis de los ámbitos de innovación del tercer sector en los que la innovación puede ser desarrollada; (3) análisis de un modelo de innovación desarrollado para las organizaciones del tercer sector, y (4) reflexión sobre la necesidad de incluir en la agenda de las organizaciones del tercer sector la innovación como estrategia.

Morales (2009, p. 19) explica que la innovación es un tópico aún no explorado a profundidad en relación con las organizaciones del tercer sector, además que "dista de estar en la agenda de las instituciones al nivel que se encuentran otros asuntos como la transparencia o la calidad". Pese a ello, si se ha hecho mención con anterioridad al carácter innovador de las organizaciones del tercer sector, lo cual se concreta en su capacidad para: (1) "el desarrollo de una nueva matriz social, fundada en la cooperación y en poner en práctica los principios básicos de la organización económica (mercado, redistribución y reciprocidad)"; (2) "catalizar la eficiencia del sector público […] y el diseño de un nuevo sistema de administración pública"; y (3) "poner en valor las potencialidades territoriales en el ámbito local" (Morales, 2009. p. 20). En este mismo sentido expresa Ulla (2001, p.117) refiriéndose a Gutiérrez Duque, para quien las organizaciones del tercer sector "delimitan su campo de acción con relación al del Estado" y en donde no deben reemplazar la actuación del Estado sino el fomento de caminos alternativos para "resolver viejos problemas o anticipar otros".

En la figura 1 se observa un proceso de complementariedad entre los tres sectores (Estado, empresa y sociedad civil). Los dos primeros contribuyen desde el punto de vista financiero al desarrollo de las actividades del tercer sector. Por su parte la figura 2

muestra la sinergia de la inversión privada en fines públicos donde cada una de las partes (empresa, fundaciones de la empresa y ONGs) obtiene beneficios mutuos en la imagen, la credibilidad y lo económico.

Fuente: Ulla (2001, p. 119)

Figura 1. Estado, empresa y sociedad civil: los tres sectores

Fuente: Ulla (2001, p. 119)

Figura 2. Sinergia de la inversión privada en fines públicos.

Al reconocer que las organizaciones del tercer sector son también empresas que tienden a la innovación, estas pueden hacerla desde las tradicionales formas de innovación: productos y procesos (externos e internos): "obviamente las empresas (organizaciones no lucrativas) […] también innovan en sus productos o servicios (los que prestan y ofrecen a sus beneficiarios-usuarios) y en sus procesos (actividades internas y/o externas que los hacen más eficientes y eficaces" (Morales, 2009. p. 21).

Los ámbitos de desarrollo de la innovación para las empresas del tercer sector de acuerdo al estudio de Morales (2009) son: (1) en prestaciones y servicios existentes; (2) en el ámbito tecnológico; (3) organizacionales y procesos internos; y (4) conceptuales. Un ejemplo de este tipo de innovaciones son los mercados electrónicos de solidaridad (on line giving markets) y sus plataformas de internet (peer to peer charities), ya que demuestran una innovación en el proceso, tecnológica y organizativa (Morales, 2009. p. 26).

En este mismo sentido se encuentra el trabajo de Conti y Herrán (2006) quienes estudian el tema de la innovación social en las empresas del tercer sector desde el caso de las empresas sociales en la pesquería del camarón en Sinaloa en los últimos quince años (1991-2006). Como parte importante del trabajo, los autores especifican que los

> […] nuevos enfoques sobre los problemas del desarrollo que ponen el acento en la inclusión, el fortalecimiento ciudadano, el otorgar voz a los desprotegidos, la construcción de activos sociales, de capital social, etc., han abierto una gran discusión a partir de las más variadas experiencias surgidas en diversas latitudes del globo terráqueo. (Conti y Herrán, 2006)

Una de estas nuevas discusiones son las que están relacionadas con las formación de profesionales que logren incorporarse en los asuntos sociales, de tal manera que su escolarización sea un potencial para las empresas del tercer sector, lo cual tiene una relación directa con la generación de competitividad. Por tanto, es necesario la

> […] apertura de programas universitarios orientados a la formación de cuadros capacitados en las distintas áreas del desarrollo social, fomentando las posibilidades reales de empleo y el aprovechamiento de recursos humanos en términos de tercer sector. Si hay un problema de empleo para los pocos jóvenes que alcanzan niveles altos de escolaridad, particularmente para los egresados de las universidades públicas, valdría la pena incentivar el desarrollo de capacidades de innovación, solidaridad y compromiso junto con los técnicos, científicos y humanistas que requiere la diversidad de los problemas y retos de lo social. (Conti y Herrán, 2006)

Por su parte Pérez (2008) hace una actividad prospectiva en torno al tercer sector en España y Europa y menciona varios aspectos que son importantes de resaltar:

Primero. Un contexto de precariedad institucional implica la necesidad que las empresas del tercer sector creen alianzas y frentes sociales amplios a fin de "reforzar una debilidad o al menos una sensación extendida de debilidad" (Pérez, 2008. p. 197).

Segundo. La politización de las organizaciones sociales en donde estas empresas servirán para la reivindicación de los partidos políticos, para lo cual los dirigentes

políticos buscarán de organizaciones del tercer sector para su apoyo. Menciona Pérez (2008. p. 197) que habrá "un tránsito de lo social a lo político, que puede resultar recíprocamente beneficioso para ambas instancias".

Tercero. El tercer sector tendrá una "pérdida de valor percibido por parte de la sociedad", por lo que será necesario "echar mano de las creatividad para fraguar nuevas formas de organización que estén a la altura de los tiempos y de sus ingentes desafíos" (Pérez, 2008. p. 197).

Cuarto. Creación de competencia exacerbada dentro del tercer sector y sus propias organizaciones, las cuales "tendrán que operar en esferas crecientemente más exiguas" (Pérez, 2008. p. 196).

Quinto. Convergencia de actores dentro de las organizaciones en una esfera de la llamada Responsabilidad Social Empresarial, pues las empresas pasan de "ser un enfoque multifocal, en el que los grupos de interés se revelan como contrapartes y se erigen en coparticipes" (Pérez, 2008. p. 196).

## 2. Planteamiento del Problema

Desde el año 2005 en el municipio de Arauca se ha impulsado un proceso hacia la mejora de la competitividad en cada uno de los sectores económicos, a través de la gestión y desarrollo de proyectos productivos.

La Agenda de Competitividad para Arauca 2012-2015 diseñada por el Comité Regional de Competitividad (CRC), incluye como proceso transversal la mejora en la seguridad y la paz, y dentro de los procesos misionales incluye el desarrollo de cadenas productivas, la promoción del comercio exterior y la inversión, y el fortalecimiento del sector petrolero para su bonanza. De igual manera, se designa la mejora de la infraestructura y el impulso de la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación.

La estrategia dentro de este contexto está puesta en la producción del cacao, la ganadería bovina, el plátano, el comercio forestal y el turismo. De la misma forma, la Agenda de Competitividad para Arauca 2012-2015, hace un acercamiento al perfil competitivo del Departamento, en donde se destaca que:

a. Arauca se ubica en el puesto 21 con un producto interno bruto (PIB) de 1.709,44 millones de dólares. En primer lugar se encuentra Bogotá ($54.953,61), seguido de Antioquia ($24.206,68), el Valle ($18.046,71) y Santander ($11.975,64).

b. El PIB de Arauca ha decrecido paulatinamente desde el año 2007.

c. Las ramas de actividades económicas con mayor énfasis son la explotación de minas y canteras (61%), la agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca (19%), actividades de servicios sociales, comunales y personales (8%), comercio, reparación, restaurantes y hoteles (3%), establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (2%), construcción (2%), industrias de la manufactura (2%), electricidad, gas y agua (1%).

d. El porcentaje de la población con educación superior es sólo del 12,5%, ubicándose en el puesto 17.

e. Los productos exportados en Arauca se concentran en un 99,98% en los aceites crudos de petróleo. El principal destino es Estados Unidos (99,99%).

f. El número de investigadores activos al 2009 por cada 100.000 habitantes es de 5,3.

g. El nivel de violencia es muy alto y ello impulsa fenómenos como el secuestro, el desplazamiento forzado y otro tipo de delitos que menoscaban la seguridad.

h. El departamento se ubica en el puesto 23 en el ranking de competitividad en Colombia al año 2009.

Los datos suministrados por la CRC de Arauca permiten inferir, por un lado, la difícil situación en tema de competitividad del departamento, y por otro, los retos que implican para los actores involucrados, el diseño y puesta en marcha de un plan para la mejora de la competitividad. En este escenario se puede evidenciar la ausencia del tercer

sector en el tema de competitividad, razón por la cual es necesario realizar estudios que permitan identificar su situación actual además de identificar las oportunidades y posibilidades de mejorar su nivel competitivo. Explica sobre el asunto Lorendahl (1999, p. 11) que términos como gestión, posición en el mercado o competitividad "suenan poco o resultan escasamente utilizados tanto en la investigación como en el habla cotidiana en relación con el tercer sector".

El fenómeno presentado en torno a las organizaciones del tercer sector, las cuales no persiguen el lucro, sino que por su naturaleza está asociada al bienestar general y a la gestión de acciones y actividades relacionadas con propósitos benefactores, es motivo para analizarse desde la categoría teórica de la competitividad, tan de moda en estos tiempos de globalización. Así mismo, se encuentra en auge el "discurso de la solidaridad, del altruismo y del trabajo voluntario en el imaginario colectivo [lo que] es reflejo mediáticamente reinterpretado de los esfuerzos que la sociedad realiza en las actuales coordenadas de crisis de un mundo globalizado" (Jerez y Revilla, 2012. p. 4).

La importancia del tercer sector radica en su contribución a la formación del ingreso nacional y el PIB. Entonces, no sólo desde el campo social adquieren una especial trascendencia sino además en el sentido económico y político de la nación. Bonamusa y Villar (1998) explican que

> El análisis del Tercer Sector bajo una perspectiva que involucre los factores políticos y valorativos propios de sus organizaciones y que tenga en cuenta la estructura de oportunidades políticas en que se desenvuelven,

> permite, desde nuestro punto de vista, no sólo una mejor comprensión de la dinámica del sector, sino también dar mejores luces para entender el papel de estas organizaciones en un tema de gran trascendencia para América Latina, la consolidación de la democracia, la reconstrucción del espacio de lo público y la redefinición del quehacer político.

En el municipio de Arauca aparecen registradas en la Cámara de Comercio al 2012, el número de 41 empresas sin ánimo de lucro, divididas en 16 asociaciones (39%), 15 fundaciones (37%), 7 cooperativas (17%) y 3 que no figuran dentro de las categorías anteriores. El 98% de las empresas sin ánimo de lucro inscritas en la Cámara de Comercio, ejercen sus actividades en el municipio de Arauca y sólo dos empresas de las 41 realizan sus actividades en otros municipios.

El 5% de las empresas sin ánimo de lucro se encuentran en el sector primario de la economía, especialmente en actividades agropecuarias; el 10% en el sector secundario, en industrias manufactureras y actividades de construcción, mientras que el 85% de las empresas ocupan el sector terciario en actividades de comercio, transporte, inmobiliarias, educativas y servicios comunitarios sociales y personales, siendo estas últimas las de mayor participación al interior del sector.

El estudio que se aborda, parte de la premisa que el tercer sector al igual que las empresas productivas o con ánimo de lucro requieren del uso de estrategias para el mejoramiento de la competitividad, siguiendo la línea de Novick (2001, p. 25), las organizaciones del tercer sector enfrentan situaciones que exigen el aumento de la

competitividad en el marco de economías abiertas. De este modo, la pregunta del problema es: ¿Cuáles estrategias podrían elevar la competitividad de las empresas del tercer sector en el municipio de Arauca?

## 3. Justificación

Es fundamental enfatizar la ausencia de las empresas del tercer sector dentro los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad 2012-2015 en el departamento de Arauca. Lo cual llama la atención, si se retoma la importancia que revisten las empresas del tercer sector en su generación de bienestar social y contribución al PIB.

Como se explica en el Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 del municipio de Arauca, el tema de competitividad se encuentra rezagado y junto a la innovación están "llamados a redimir y apalancar la economía del municipio y el Departamento de Arauca […]". Parte de las debilidades que se presentan respecto del desarrollo de la competitividad son: poca visión y gestión empresarial, bajo nivel de emprendimiento, incubación y fortalecimiento empresarial, informalidad en el sector micro empresarial, entre otras. Sin embargo, estas debilidades señaladas por el Plan de Desarrollo Municipal son generales y poco específicas. Hace falta un verdadero diagnóstico que se centre en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las empresas, especialmente en las del tercer sector que se encuentran excluidas de la reflexión sobre competitividad y de los planes estratégicos del municipio y la región.

Las organizaciones del tercer sector, si bien no se encuentran inmersas dentro de la lógica de la competencia económica y el mercado como lo están las empresas que persiguen el lucro, muestran un importante crecimiento y desarrollo de estrategias tendientes a la mejora de su competitividad. Aspectos como innovación, talento humano

o responsabilidad social son elementos fundamentales de estas organizaciones para mantenerse dentro de la línea de mejoramiento.

Otro aspecto de resaltar es su importancia dentro de la sociedad, toda vez que las organizaciones del tercer sector si bien no sustituyen las funciones del Estado, contribuyen a la mejora social, al bienestar de las comunidades y al desarrollo de alternativas que posibilitan una mayor equidad.

# 4. Objetivos

## 4.1 General

Determinar las estrategias para mejorar la competitividad de las empresas del tercer sector en el municipio de Arauca.

## 4.2 Específicos

- Evaluar las organizaciones del tercer sector del municipio de Arauca.

- Analizar las ventajas competitivas creadas por las empresas del tercer sector del municipio de Arauca.

- Definir estrategias que permitan mejorar la competitividad en coherencia con los valores y la responsabilidad social de la organización.

# 5. Alcances y Limitaciones

## 5.1 Alcances

El estudio está centrado en el municipio de Arauca (Arauca-Colombia) y desde la esfera conceptual evalúa el nivel de competitividad de las empresas del tercer sector, a fin de definir algunas estrategias para mejorar su desempeño.

## 5.2 Limitaciones

El estudio ha estado limitado por la colaboración y disponibilidades de los propietarios o gerentes de empresas del tercer sector a suministrar información.

# 6. Marco Teórico

## 6.1 El Tercer Sector

Para el Institut d' Anàlisi Social i Polítiques Públiques (2000, p. 5) el tercer sector en su definición resulta muy complejo y ello se debe a su reciente inclusión dentro del campo económico y administrativo. La definición de determinado concepto implica una revisión de los elementos característicos que le son atribuibles y, en el caso del tercer sector como unidad conceptual confluyen elementos de tipo cultural, económico, social y jurídico, razón por la que se dificulta su definición y un acuerdo entre los expertos dentro de la literatura: "[…] esta diversa naturaleza de concepto "tercer sector" provoca que los resultados varíen significativamente según las variables que se escojan al definir los criterios que deben cumplir las organizaciones para ser consideradas como tales" (Institut d' Anàlisi Social i PolítiquesPúbliques, 2000, p. 5).

Hablar del tercer sector es referirse a un "órgano libre y autónomo sin ánimo de lucro que formula políticas y ejecuta planes de desarrollo" y que está conformada por agrupaciones de personas naturales o jurídicas para cooperar de forma conjunta en el "bienestar bio-psico-social de la población en general" (Pérez, 2004, p. 136). Se tratan de organizaciones libres y autónomas en el sentido que se encuentran al margen del Estado y sin ánimo de lucro debido a que no persiguen utilidades para los socios o personas que las conforman. El bienestar perseguido puede ser de cualquier tipo pero enmarcado dentro de la generalidad o colectividad. Así, se puede actuar para alcanzar un beneficio en el campo

del medio ambiente, la satisfacción de una necesidad social de un grupo poblacional vulnerable desde lo económico o psicológico.

De acuerdo a Baca et. al. (2000) las organizaciones del tercer sector está orientado, como se mencionara, hacia "fines públicos, que tiene como fin complementar las acciones del gobierno y del mercado en la atención de necesidades sociales". Entonces, el bien común es parte de las características necesarias para estas organizaciones, concretándose en la satisfacción de necesidades humanas a través de la participación dinámica de la sociedad "en los espacios desatendidos por la dinámica del mercado y la política estatal" (García, 1995, p. 23, 24 citado por Baca et. al. (2000, p. 494)

Estas organizaciones han tenido, como se explicara con anterioridad, una especial importancia y un relevante auge (Benet, 2003. p. 7) pues representan una propuesta contraria a los efectos producidos por el neoliberalismo como ideología imperante del actual mercado. Menciona Alonso (1999, p. 9) que el "fenómeno del asociacionismo voluntario y el tercer sector es uno de los que con más fuerza ha entrado en los discursos mediáticos" y explica Arditi (2005, p. 60) que

> Uno de los factores que explican este proceso de expansión del tercer sector es la crisis del Estado vivida en las dos últimas décadas […}. Otro factor determinante de la llamada <<revolución asociativa mundial>> es el crecimiento de la tecnología en el procesamiento y manejo de información, pues ella ha potenciado las posibilidades

> comunicativas entre sectores. El tercer sector (…) es el cuestionamiento cada vez más enérgico al consenso neoliberal.

Explica Ascoli (1987, p. 124) que el tercer sector reúne las organizaciones voluntarias y que no tienen por fin ganancias mercantiles, pretenden "excluir, con cierto énfasis, las organizaciones comerciales que operan en el mercado". En esta esfera se agrupan las (1) organizaciones religiosas, (2) sindicatos u organizaciones profesionales, (3) escuelas e instituciones de investigación, (4) fundaciones, (5) organizaciones culturales, (6) organizaciones de servicios, (7) organizaciones sociales, (8) organizaciones políticas, entre otras.

Alonso (1999, p. 10) describe que el tercer sector es un ejemplo del complejo estado de lo social en donde se "crea un espacio relativamente novedoso en el que se articulan expresiones grupales de identidad, participación política, bienestar social e incluso acciones colectivas y movimientos sociales". En el tercer sector se incluyen elementos culturales, sociales y políticos que une a los individuos más allá del beneficio económico.

Atendiendo a la alta diversificación que tiene el tercer sector, describe Ascoli (1987, p. 124) que se trata de un sector "carente de todo valor teórico y práctico y que sólo sirve para designar globalmente una enorme área de sujetos no incluidos ni en el business ni en el government, un área de gran complejidad y absolutamente heterogénea". Arditi (2005, p. 60) señala las características que ostentan las empresas del tercer sector:

a. Se trata de organizaciones con una estructura institucional que llena los requisitos formales organizativos.

b. Son de orden privadas, por lo que se encuentran fuera de la esfera del Estado.

c. No tienen ánimo de lucro en la medida que no generan utilidades para los gestores.

d. Son organizaciones autónomas que controlan y gestionan sus propias actividades.

e. Cuenta con la participación de personas voluntarias que se unen en la causa social y política que concentra su propia naturaleza.

Además de las anteriores características, Vidal (2010, p. 123) les otorga las cualidades de organizaciones con una misión "orientada a la inclusión social de colectivos vulnerables" y al desarrollo de acciones sociales con base en los "principios de proximidad al territorio o el entorno"

Para su funcionamiento, estas empresas deben contar con personalidad jurídica y debida inscripción de registro público. Su objeto no es otro que la "promoción de la persona y la inclusión de los colectivos vulnerables" (Vidal, 2010. p. 121) además de la asociación de personas con fines sociales específicos. Estas organizaciones, además de cumplir con requisitos de tipo legal y formalidades, para su supervivencia y

sostenibilidad deben aplicar estrategias que le permitan ser más competitivas pues estas también tienen una participación dentro del mercado:

> También en el terreno del tercer sector ha aparecido la competitividad por obtener recursos, fundamentalmente desde que se ha podido comprobar que hay un margen de mercado para la solidaridad y esto se refleja en el uso que hace de la comunicación. (Benet, 2003. p. 8)

## 6.2 Estrategia

La Real Academia Española (RAE) señala que el término estrategia proviene del latín strategĭay lo define como arte, traza para dirigir un asunto y como proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Así, la estrategia tiene un significado más allá de las simples acciones y planes que se llevan a cabo. Tiene una relación directa con la misión y visión de la empresa, es decir, su direccionamiento estratégico. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999, p. 23, 30, 31, 32) definen la estrategia como un "patrón, es decir, coherencia de conducta en el tiempo" la cual se caracteriza por (1) establecer una dirección, (2) concentrar un esfuerzo, (3) definir la organización y (4) proporcionar consistencia.

Otros acercamientos conceptuales en torno al término estrategia la puede ofrecer Hax y Majluf (2004, p. 24) explican que la estrategia es un concepto "multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones

incluidas por su medio". Estos mismos autores hacen un desarrollo del concepto desde sus diferentes nociones lo cual resulta justo en términos de sintetizar su definición.

La primera noción conceptual de estrategia es la de considerarse como un "medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos" (Hax y Majluf, 2004, p. 24). Aquí se puede observar la estrategia como una función de cohesión entre la misión de la organización, sus planes y acciones en función de alcanzar objetivos establecidos.

La segunda perspectiva conceptual de la estrategia es la de una "definición del campo competitivo de la empresa" (Hax y Majluf, 2004, p. 25). En este sentido, la estrategia se convierte en el elemento potenciador para que la organización crezca y se diversifique atendiendo al mercado potencial en el que puede participar.

Una tercera acepción es la de la estrategia como "respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible" (Hax y Majluf, 2004, p. 27). Con ello se comprende la estrategia como una herramienta para alcanzar una ventaja frente a los otros competidores lo cual sólo es posible a través del conocimiento profundo de las fuerzas internas y externas de la organización que logran impactarla.

La cuarta forma es en la que se entiende la estrategia como una "manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales" (Hax y

Majluf, 2004, p. 29). La perspectiva corporativa encierra la definición de la organización y su visión, la priorización de unidades y la asignación de recursos. La gestión de negocios incluye las actividades para alcanzar ventajas competitivas por parte de la organización. Finalmente, la gestión funcional está enfocada en el desarrollo de competencias funcionales como los recursos humanos, la tecnología, la infraestructura, la logística, la producción, etc.

La quinta conceptualización de estrategia es la que se inclina a interpretarse como un "modelo de decisiones coherentes, unificador e integrador" (Hax y Majluf, 2004, p. 30). En este espectro la estrategia se asume como una fuerza que integra la organización en su totalidad y complejidad, permitiendo que se definan objetivos que involucran a todas las partes y actores.

Una sexta aproximación es la que define la estrategia en el campo de la "contribución económica y no económica que la firma pretende hacer a sus stakeholders" (Hax y Majluf, 2004, p. 31) o grupos de interés. En este ámbito se reconoce que la organización tiene una responsabilidad social más allá de los accionistas y que sus acciones deben ser responsables con todas aquellas personas que posiblemente pueden afectarse con la actividad de la organización.

El séptimo acercamiento conceptual identifica la estrategia como una "expresión del propósito estratégico exigir la organización" (Hax y Majluf, 2004, p. 31). En esta perspectiva se hace énfasis en el diseño de metas ambiciosas y alcanzables, que exijan a

la organización una mejora para obtener beneficios. La estrategia, en este sentido, propende por la elaboración de grandes retos y el alcance de los mismos.

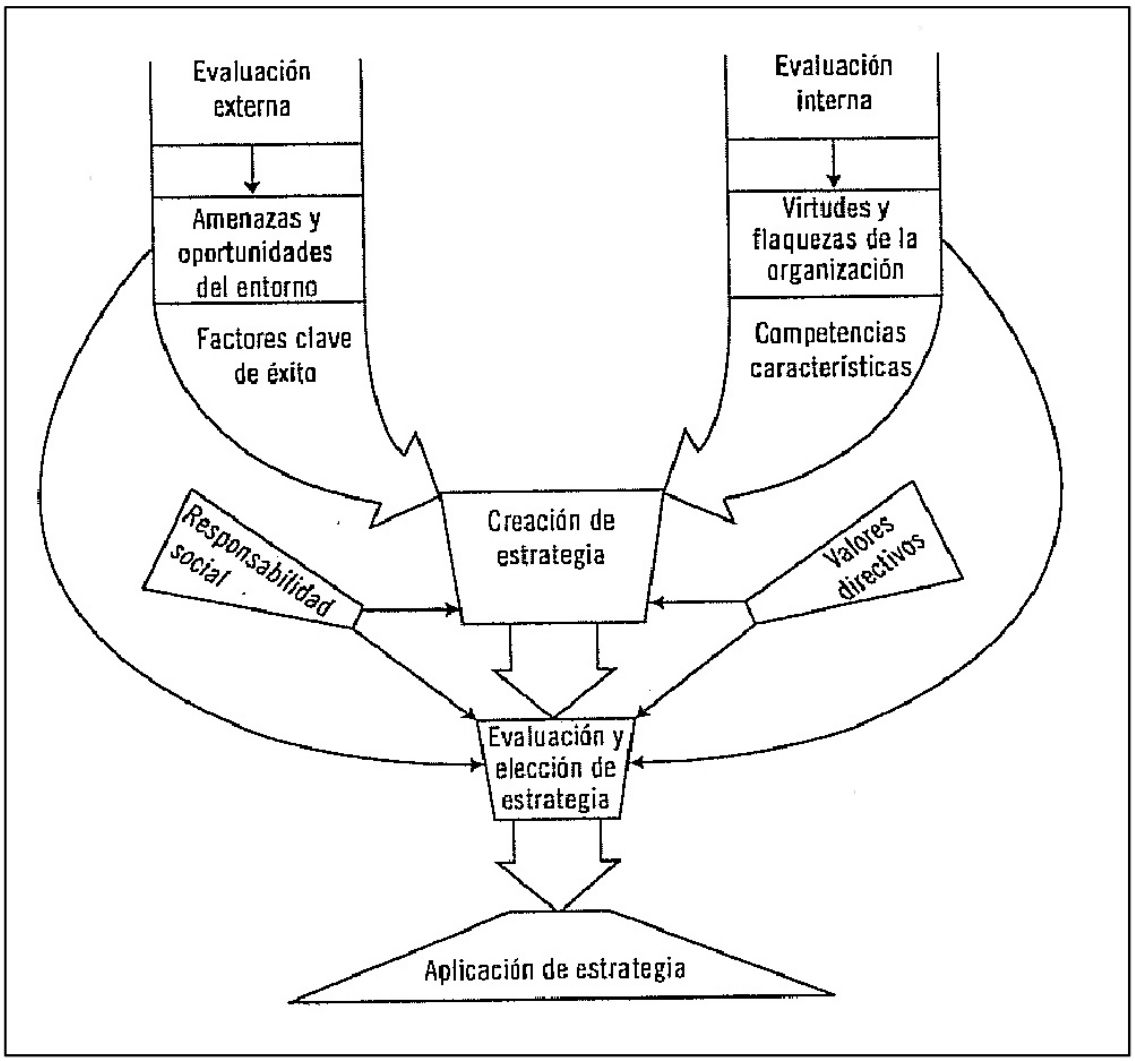
La estrategia también puede considerarse como un "medio para desarrollar las competencias centrales de la organización" (Hax y Majluf, 2004, p. 33). Esto significa que toda organización reconociendo las competencias que deben ser desarrolladas, y estas competencias se caracterizan porque permite el acceso a los mercados, contribuye a los beneficios percibidos por el cliente y son de difícil imitación por parte de la competencia. Estas competencias centrales se hallan en la gestión del conocimiento y el aprendizaje colectivo.

En noveno lugar, la estrategia puede ser abordada como medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible" (Hax y Majluf, 2004, p. 34). Los autores definen la estrategia como un medio que permite que los recursos y capacidades se enfoquen en el desarrollo de la ventaja competitiva, es decir, en competencias únicas.

Hax y Majluf (2004, p. 39) una vez analizados cada una de las formas en que se puede interpretar la estrategia como concepto, retoman dichas perspectivas para intentar unificar una definición: "[…] la estrategia se convierte en un marco fundamental a través del cual una organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante".

### 6.3 El Diseño de la Estrategia

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) hacen importantes aportes en torno al diseño de estrategias para las organizaciones, de acuerdo a las necesidades y características de las mismas. La creación de la estrategia como un proceso de concepción está basado en la posición de la organización dentro del entorno, aspecto que es esencial y fundamental sí se trata de organizaciones que pertenecen al tercer sector. De este modo, atendiendo a la coherencia entre la estrategia como proceso de concepción con el tipo de empresas del tercer sector, este modelo permite generar las bases para la construcción de las estrategias en función de mejorar la competitividad.




Fuente: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999, p 43)

Figura 3. Proceso para la creación de la estrategia

En el esquema 3 los autores definen el método para la creación de una estrategia cuando esta es considerada como un proceso de concepción. En el modelo se presta especial atención a la evaluación de las situaciones externas (amenazas y oportunidades del entorno) e internas (virtudes y flaquezas de la organización). En el primer caso se

deben abordar los factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos del entorno de la organización los cuales definirán los factores claves del éxito. En el segundo caso se examina el talento humano, su dinámica, organización, capacidades y competencias.

Una vez evaluadas las dimensiones internas y externas de la organización, se define la estrategia la cual debe estar sustentada en la responsabilidad social de la organización y los valores directivos. Las características que deben presentar la estrategia construida son definidas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999, p. 44, 45) del siguiente modo:

> Coherencia: la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente contradictorias. Consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptada al ambiente externo y a los principales cambios que ocurren dentro de él. Ventaja: la estrategia debe suministrar la posibilidad de crear y/o mantener una ventaja competitiva en el área de actividad escogida. Viabilidad: la estrategia no debe agotar los recursos disponibles ni crear problemas insolubles.

## 6.4 Competitividad y Productividad

Porter (2005) explica que Colombia pese a todas sus dificultades y problemas de compleja naturaleza, proyecta una imagen “satisfactoria, especialmente en comparación con el resto de países latinoamericanos” y por tanto tiene una alta posibilidad para tener éxito en el proceso. Y si bien el panorama parece ser alentador para mejorar la

competitividad en el país, dicho esfuerzo sólo es posible con la participación de múltiples actores (gobierno, empresa, universidad, etc.). Por tanto, al interior de cada empresa existe una responsabilidad social por apoyar el proceso hacia una Colombia más competitiva.

Para Porter (2005) la competitividad es la "capacidad de usar la fuerza laboral, la tierra, los recursos naturales y el capital para producir bienes y servicios productivos" y la productividad se puede definir como el "valor de la producción de un día de trabajo, o un dólar de retorno por el capital invertido".

En este orden, la competitividad se resume en la facultad de la organización para disponer eficientemente de los diversos recursos en la generación de bienes o servicios, pero la producción debe proporcionar a su vez, a manera de retribución, el más alto valor posible por la inversión dispuesta por la organización. De la misma manera lo consideran Hitt, Ireland y Hoskisson (2007) quienes argumentan que la competitividad se refleja en la creación de valor, es decir, cuando "sus utilidades representan un rendimiento superior al promedio".

Desde este enfoque teórico planteado, factores como innovación, investigación, oferta, inversión, formación, liderazgo, entre otros, son vitales en función de asegurar el binomio competitividad y productividad. En el marco propuesto de introducción se ha querido resaltar que la competitividad y la productividad son dimensiones de especial preocupación para las organizaciones actuales, sin importar sector, objeto o tamaño de la misma.

La competitividad en el actual escenario globalizado adopta una importante trascendencia (Müller, 1995; BID, 2001) y en el campo de la administración de las organizaciones atraviesa todas las reflexiones y actividades. Por esta razón dentro de la literatura es posible encontrar un sinfín de definiciones y conceptos en torno a la competitividad:

> La literatura sobre competitividad entrega un abanico de definiciones, que van desde las centradas en los aspectos económicos hasta las que intentan articular los aspectos tecnoeconómicos, sociopolíticos y culturales del proceso competitivo. Las diferencias surgen de la manera de examinar las relaciones entre desarrollo y competitividad. (Müller, 1995. P. 137)

Hernández (2000, p. 23) estima que la competitividad es una capacidad de la organización para vender más, pero no incluye el elemento de productividad, excluyendo el valor adquirido como producto de la actividad de la organización.

El factor valor si es retomado por Ramírez (2009) para quien la competitividad es el nivel de productividad, la cual es definida por el valor. En esta misma línea lo determina Barahona y Monge (2006)

> […] las empresas buscan desarrollar su capacidad para ofrecer productos comparables a los de su competencia, con un costo más bajo; por otro, se dedican a desarrollar su capacidad para ofrecer a sus

> consumidores productos que por su calidad, sus características particulares, su diseño, o hasta su imagen, son percibidos como un mejor valor que los productos de la competencia, aun si no son más baratos. (p. 44)

Ahora bien, en relación con el término productividad, León (2004, p. 10) señala que la "productividad determina la competitividad" y siguiendo el pensamiento de Porter (1990) conceptualiza la competitividad como una capacidad para "sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población". En cuanto a algunos requisitos necesarios para alcanzar la competitividad y la productividad, León (2004) menciona que es fundamental una economía en perfección permanente, elevación en la calidad de los productos, mejora de la tecnología, eficiencia en la producción, entre otras.

Anaya (2007, p. 87) al definir la productividad indica el proceso que permite determinar cuando se es o no productivo. Señala que la productividad es la "relación entre el output de productos o servicios obtenidos con relación a los recursos empleados para la consecución de los mismo; pudiéndose, por lo tanto, hablar de la productividad de instalaciones, equipos, así como la relativa al factor humano, mano de obra directa".

Algunos estudios y trabajos se han centrado en la identificación de los factores asociados a la competitividad de las organizaciones. Bañón y Sánchez (2002, p. 52) a través de la localización y sistematización de la bibliografía en torno a la competitividad han podido determinar que una empresa es muy competitiva en la medida que gestiona

en: (1) los recursos humanos y la capacitación personal, (2) las capacidades directivas, (3) las capacidades de marketing, (4) la calidad, (5) la innovación, (6) los recursos tecnológicos, (7) los sistemas de información, (8) el nivel financiero, (9) los valores culturales, (10) la estructura organizativa y (11) el know how.

El capital humano es el recurso intangible de mayor importancia para las empresas exitosas, de este modo, el conocimiento, habilidades y aptitudes de los trabajadores influyen de forma decisiva en la competitividad de las empresas. Por lo tanto, los programas, planes y acciones que se implementen para la mejora de los conocimientos y de las habilidades de los empleados debe ser una prioridad al interior de la organización.

Las capacidades directivas entendidas como la experiencia, el conocimiento y el manejo de la organización por parte del gerente o el director son esenciales para marcar ventajas competitivas.

El tercer factor son las capacidades de marketing las cuales constituyen la forma en que la empresa dirige sus acciones dentro de segmentos de mercado específicos y de clientes.

La gestión de calidad enfoca las acciones de la organización en procurar servicios y productos que satisfagan las necesidades de los clientes o usuarios.

La innovación se puede dar en el campo de los productos o los procesos, y ello tiene relación con la mejora de los mismos a través de la gestión del capital humano y la

gestión tecnológica. Este último es otro factor asociado a la competitividad y se manifiesta en la inversión y uso de harwares y softwares para la mejora de los procesos. Del mismo modo, son esenciales los sistemas de información que permita el tratamiento adecuado de los datos la sistematización de los mismos para la toma de decisiones.

La gestión financiera corresponde al manejo adecuado del capital de la organización de tal manera que pueda generar valor para los actores vinculados a la organización.

Los valores dentro de un esquema de direccionamiento estratégico coherente con el contexto y las posibilidades de la organización, además de ser compartidos por los integrantes de la organización es un factor esencial de las empresas competitivas.

En cuanto a la estructura organizativa en la actualidad se propende por un modelo descentralizado de tipo horizontal que rompe con la estructura clásica vertical y centralizada.

## 6.5 Análisis de la Competitividad en las Organizaciones del Tercer Sector

La población del estudio está determinada por las empresas del tercer sector o sin ánimo de lucro que se encuentran en funcionamiento e inscritas en la Cámara de Comercio del municipio de Arauca. El número total de entidades sin ánimo de lucro vigentes en el municipio de Arauca son 72 y se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

| | |
|---|---|
| Asociaciones | 24 |
| Cooperativas | 16 |
| Fundaciones | 21 |
| Corporaciones | 5 |
| Otras | 6 |

De esta población, se tomó una muestra representativa del 50% por cada tipo de la siguiente forma para un total de 33:

| | |
|---|---|
| Asociaciones | 12 |
| Cooperativas | 8 |
| Fundaciones | 10 |
| Corporaciones | 3 |

## 6.6 Instrumento

El instrumento para la recolección de la información está centrado en un cuestionario (encuesta) que permite evidenciar el estado de la organización en cada uno de los aspectos y variables de la metodología. De este modo, se aplicó un instrumento con las siguientes características:

Encuesta (Anexo A): Aplicada al director o gerente de cada organización a fin de evidenciar (i) las capacidades directivas, (ii) talento humano, (iii) direccionamiento estratégico, (iv) estructura de la organización, (v) innovación y conocimiento, (vi) las capacidades de marketing, (vii) los sistemas de información, y (viii) los recursos tecnológicos. Este instrumento consta de 82 ítems.

# 7. Resultados y Análisis de las Dimensiones y Variables

Las variables analizadas a través de los cuestionarios aplicados abarcaron una identificación de los sujetos, las capacidades directivas, el talento humano, la adopción del direccionamiento estratégico, la estructura de la organización, la gestión de la innovación y la comunicación, las capacidades de marketing y la gestión de los recursos tecnológicos. Para una mejor interpretación de los datos, se hace a continuación un análisis atendiendo a cada una de estas variables.

## 7.1 La identificación de las organizaciones del tercer sector

Este espacio dedicado dentro del cuestionario buscaba destacar aquellos elementos que permitían dar una validez a los datos a partir de la experiencia, la labor, el tiempo dedicado a la organización y la formación de los directivos y gerentes de las empresas del tercer sector del municipio de Arauca.

En total fueron encuestadas 33 personas las cuales ostentan diversos cargos. La mayoría de ellos correspondían a gerentes y representantes legales (cerca de un 76%). Los demás correspondían a cargos de administradores, directores ejecutivos, contadores, presidentes, entre otros. Así mismo, estas personas tienen un tiempo en promedio de 2 a 8 años con vinculación dentro de la organización. Sólo 3 personas afirmaron estar en la organización en un periodo inferior a un año, pero cerca del 82% ya tienen una experiencia superior a un año y en su mayoría entre 3 y 5 años, lo cual les permite tener

un conocimiento amplio de la organización que sumado a su posición generan una mayor veracidad de los datos recolectados.

Otros aspectos valiosos encontrados en la recolección de la información están sustentados en las horas invertidas a diario y los días de la semana dedicados al ejercicio del cargo. El 67% labora en un horario de 8 a 10 horas diarias de trabajo y un 85% labora de lunes a viernes y de lunes a sábado. Otro porcentaje cerca al 12% labora media jornada y seis horas. De allí que los contratos con los que se encuentran vinculados son en su mayoría a término fijo y a término indefinido (cerca del 58%). Otros se encuentran vinculados con contratos de prestación de servicios y labor realizada (cerca del 22%).

Resulta un factor importante el nivel académico de las personas encuestadas. Por un lado, el 70% tiene estudios profesionales y sólo el 18% tiene estudios de postgrados. Cerca del 10% tienen estudios básicos. Este es un aspecto de resaltar toda vez que la competitividad exige un mayo entrenamiento y formación de los dirigentes de las organizaciones. De igual manera, sólo el 6% de los entrevistados tiene dominio del inglés.

La edad de los encuestados en su mayoría se encuentra en un rango de edad de 30 y 50 años. Otro porcentaje menor corresponde a directivos en edad superior a los 50 años. De este modo resulta más difícil impulsar procesos que propicien la formación de postgrado, en idiomas y de otro tipo.

## 7.2 Las capacidades directivas

Los directivos de las organizaciones del tercer sector en el municipio de Arauca manifiestan tener un conocimiento total de la organización (procesos, procedimientos y trabajadores) aunque sólo algunos manifiestan tener un conocimiento relativo. Esto resulta coherente con la atención que prestan sobre las recomendaciones de los trabajadores o clientes (83%). Sólo un 6% manifestó toma muy poco en consideración las recomendaciones o sugerencias de los trabajadores.

Por tanto, la comunicación con los diferentes actores relacionados con la organización es permanente, en su gran mayoría, sobre todo en aspectos que tienen relación con las problemáticas de la organización, el desarrollo de nuevas ideas, los logros y limitaciones de las actividades, los procesos y los procedimientos.

La autoevaluación de la gestión de los resultados evidencia algunas deficiencias. Un 54% de los entrevistados admite no realizar de forma periódica una autoevaluación de la gestión, mientras que un 42% señalo que siempre realizaba una autoevaluación de la gestión. Cerca de un 90% lleva una agenda organizada en donde prioriza las acciones a realizar. Los directivos respecto al direccionamiento estratégico de la organización admiten que sus acciones están relacionadas con la misión, visión, valores y principios establecidos por las empresas.

En cuanto a los problemas de la organización identificados por los dirigentes, estos son expuestos a los trabajadores de forma general pero un 30% no dispone de modelos o metodologías para abordarlos.

La gerencia o dirección respecto a su disposición para la mejora de las capacidades y competencias de sus trabajadores, manifiesta que se diseñan y desarrollan acciones para este fin (cerca de un 75%). Sólo un 18% afirma hacerlo de forma casual. En general, el 91% de las organizaciones consideran que la capacitación y formación de sus trabajadores son un factor crítico de éxito; y el

85% de ellas, han ejecutado acciones en procura de descentralizar el poder y distribuirlo. De este modo, el diálogo ha sido implementado como una herramienta para impulsar el cumplimiento de las funciones y las tareas, sin recurrir al ejercicio efectivo del poder que puede manifestarse en acciones de hostigamiento y presión. En el caso de la resolución de conflictos, se ha propiciado el uso de medios alternativos para procurar un ambiente laboral justo, además de la comprensión hacia la situación de los trabajadores (97%).

### 7.3 La gestión del talento humano

Las organizaciones emplean diferentes acciones y herramientas de selección de los trabajadores al momento de su ingreso. De este modo, se emplea, en su orden: el análisis de la hoja de vida, los procesos de entrevistas y la ejecución de pruebas. Sin embargo, la entrevista aplica en el 33% de las empresas y la valoración de pruebas en un 18%. Una

vez seleccionada la persona para el cargo, es incorporada en un proceso completo de inducción por parte del 67% de las instituciones.

Respecto al desarrollo efectivo de programas de formación y capacitación, cerca de un 54% diseña y ejecuta programas de capacitación de forma periódica, lo cual evidencia una debilidad. En efecto, parece que hay un consenso entre los directivos de las organizaciones del tercer sector en que la capacitación y formación es un elemento crítico y de importancia, pero al momento de ejecutar acciones específicas existen dificultades para el logro de este objetivo.

Así mismo, un 58% de las organizaciones no realiza un seguimiento a los resultados de los programas de formación y capacitación implementados, la gran mayoría reconocen las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores para mejorar los procesos y procedimientos.

En cuanto a la seguridad social de los trabajadores, el 85% específica que se hacen los aportes de ley para garantizar la salud, pensión y riesgos profesionales de los trabajadores. Sólo un 12% manifiesta hacerlo ocasionalmente y un 3% afirma no hacer los pagos respectivos. Este 15% de empresas que incumplen con el pago de los derechos laborales en lo relacionado con la seguridad social impulsan a ambientes laborales y a condiciones no adecuadas para el trabajo. Este es un aspecto que tiene gran impacto para elevar los niveles de la competitividad.

El salario corresponde a otro factor determinante en la satisfacción del trabajador. En este escenario las organizaciones en un 50% admiten que los salarios de los trabajadores satisfacen sus expectativas. En cuanto a otro tipo de derechos como la recreación y el esparcimiento, las organizaciones poco gestionan este tipo de programas de forma permanente, sólo el 54%; y el 45% elabora programas permanentes de recreación. Otro tipo de derechos corresponden a los consignados en los tratados internacionales y la Constitución Política de Colombia de 1991 (derechos humanos y derechos fundamentales), sobre los cuales los directivos consideran, en un porcentaje superior al 90%, que hay una garantía y respeto de estos derechos. Cerca de un 10% considera que rara vez se les vulnera, lo cual implica de igual forma una debilidad de no se puede excluir de la estrategia de competitividad.

Los sistemas de información que disponen las organizaciones son fundamentales en la ejecución de los procesos, procedimientos y las actividades. Ello permite una mayor eficiencia, participación y una retroalimentación permanente. En cuanto al uso de éstos sistemas de información para la atención de las necesidades e inquietudes de los trabajadores, un 85% aproximadamente, describe que si se ha utilizado pero de estos un 45% señala que no es efectivo.

La exaltación de los logros y avances alcanzados por los trabajadores es poco reconocido dentro de las organizaciones. Un 54% lo hace de forma esporádica, mientras que un 46% afirma exaltar éstos. En cuanto a distinciones y premios por estos logros, un 79% señala que se ejecutan acciones encaminadas a este fin.

## 7.4 La Adopción del Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, Valores y Principios Organizacionales)

Un porcentaje aceptable del 76% ha definido el marco de dirección estratégica de la organización y un porcentaje menor ha mencionado que sólo se ha definido de forma parcial, 24%. Se trata de un aspecto esencial para incorporar dentro del conjunto de estrategias que tengan por objeto mejorar la competitividad. Pero en cuanto al conocimiento del direccionamiento estratégico por parte de trabajadores y clientes, el porcentaje tiende a disminuir: el 48% afirma que si hay un conocimiento pleno y un 49% manifiesta que sólo en algo es conocida. Sólo una organización expresó que no hay conocimiento del mismo entre los trabajadores y clientes. Esto se debe a las acciones encaminadas a guiar a los trabajadores hacia la aplicación del direccionamiento estratégico, sólo el 57% afirma que se hace un proceso de guía, y el resto manifiesta hacerlo de forma parcial. La participación que han tenido los trabajadores en la definición del direccionamiento estratégico, sólo el 51% admite vincular a los trabajadores, un 24% señala hacerlo de forma parcial y otro 24% señala no vincular la participación de los trabajadores en este proceso.

## 7.5 La estructura de la Organización

Las organizaciones del tercer sector se encuentran divididas en cuanto al uso de modelos organizacionales de tipo horizontal y vertical. Por un lado, un 42% señala que la organización es de tipo horizontal con una amplia participación de los trabajadores, mientras que un porcentaje del 58% señala que hay una aplicación vaga del modelo

organizacional. Esto admite una contradicción en cuanto a la descentralización del poder que mencionan los directivos, toda vez que en modelos de tipo vertical el poder y las decisiones se concentran en la jerarquía superior de la organización. Esto es admitido por los directivos que señalan que el cumplimiento de órdenes se da desde la dirección central (67%). Sólo un 27% afirma que las órdenes no están enfocadas del todo desde la dirección central. Sin embargo, se evidencia una tendencia hacia la posibilidad de cambio sobre la estructura organizacional. En este sentido, las acciones y actividades procuran que se realicen bajo un esquema de proyectos y de trabajo en equipo (90% aproximadamente).

### 7.6 Gestión de la Innovación y del Conocimiento en las Organizaciones

Este es un aspecto crítico de las organizaciones. En la práctica son pocas las organizaciones que gestionan programas con participación de expertos en el tema de innovación e I+D. Sólo un 27% afirma que se ha gestionado actividades con participación de expertos, un 30% menciona que algo se ha hecho frente a este tema y cerca de un 40% afirma la ausencia de este tipo de acciones. Este tipo de estrategias y acciones están destinadas a la mejora de procesos, productos o servicios con el objetivo de satisfacer necesidades de clientes y usuarios. Por tanto, un elemento fundamental es identificar las expectativas y las necesidades ocultas de los clientes. Frente a esto, las organizaciones en un 60% atienden de en su totalidad las expectativas de los clientes, un 27% lo hace de forma parcial y un 9% no realiza avances en este tipo.

Un aspecto esencial y muy importante en términos de innovación y gestión de conocimiento es la participación de los trabajadores, entendidos estos como el talento humano y un recurso intangible de alto valor. Múltiples aportes teóricos referidos al valor que tienen los trabajadores en las organizaciones, demuestran que sus ideas y proyectos pueden convertirse en grandes oportunidades competitivas. En las organizaciones objeto de estudio, la participación de los trabajadores en el desarrollo de nuevas ideas y proyectos es parcialmente promovida, un 60%, mientras que un 30% busca impulsar en algo este enfoque.

La inversión en nuevas tecnologías y maquinarias en las organizaciones se gestiona de forma parcial. Un 42% admite que hay inversiones importantes en este campo, mientras que un 36% sólo ha hecho algunas inversiones y un 15% no realiza gestiones de este tipo. De este modo, se trata de un ámbito en el que se ha fallado y que debe ser mejorado atendiendo al tipo de organización y objeto social.

Por último, se indagó por la identificación de las necesidades del entorno con potencial de ser convertidas en oportunidades de negocio. Las organizaciones evaluadas señalan en un 48%, que siempre se busca identificar estas necesidades, mientas que un 40% menciona hacer algo en este sentido.

### 7.7 Las Capacidades de Marketing de las Organizaciones

En este ámbito hay deficiencias más profundas. Las organizaciones escasamente diseñan estrategias de marketing, sólo un 21% especifica que hay planes y estrategias

estructuradas en relación con este tema. Esto constituye una importante dificultad ya que las estrategias de marketing le permiten a las organizaciones comprender el comportamiento del cliente/usuario lo cual es vital en la conquista de nuevos segmentos de mercado. Debido a esto, la marca/imagen tampoco es transmitida, por lo que el posicionamiento es una realidad lejana para estas organizaciones.

Hay una baja participación en este campo de los trabajadores. Las organizaciones no han reflexionado en el impacto que puede tener sobre la competitividad un diseño estratégico pertinente de marketing, reflexionado por los trabajadores y pensado para los clientes y usuarios; así como la posibilidad de transmitir los valores y principios organizacionales.

Por último, es lógico que no existiendo planes de marketing ni acciones específicas, las actividades en esta área tampoco sean evaluadas para medir el impacto sobre la organización en términos de mejora de la competitividad.

### 7.8 Los Sistemas de Información de las Organizaciones

Sólo el 54% de las organizaciones sistematizan los datos y la información que producen. El resto de empresas lo hace casi siempre, ocasionalmente o nunca lo hacen. Las primeras, comunican al resto de la organización para que se conozca y se emplee en la toma de decisiones. Sólo el 45% de las organizaciones hacen uso de sistemas de información automatizados y en el mismo porcentaje las organizaciones implementan medios electrónicos para la distribución de la información.

La información que es originada y distribuida al interior de la organización no atiende de forma vital la calidad de la información, como lo es la sintaxis y semántica de los escritos y/o documentos. Sólo un 33% busca una exigencia en este sentido y el resto lo hace ocasionalmente. En efecto, las organizaciones manifiestan que a veces o rara vez examina de forma pormenorizada la información que se transmite al interior de la organización, por lo que es posible que la información no sea veraz o no contenga en su totalidad lo que se quiere transmitir. De igual manera, esta información sirve de forma parcial para la toma de decisiones.

En cuanto a uso de medios electrónicos, el 84% de las organizaciones cuentan con una página web y un 9% de éstas manifiesta que es poco efectiva. En cuanto a la presencia de las organizaciones en las redes sociales, sólo el 33% gestiona su presencia en estos medios de forma efectiva, otro 33% lo hace aunque sin resultados efectivos y otro 33% no cuenta con presencia en las redes sociales.

### 7.9 Recursos Tecnológicos de las Organizaciones

En esta variable las organizaciones demuestran pocos avances al igual que en la implementación de sistemas de información. Sólo un 27% invierte permanentemente en recursos tecnológicos como software o hardware, un 42% procura hacerlo con regularidad y otro 30% aproximadamente, lo hace rara vez o no lo hace. De la misma forma, poco se mide el impacto de los recursos tecnológicos, un 9% lo realiza de forma permanente, un 30% casi siempre y un 41% lo realiza ocasional o nunca lo hace. Como aspecto positivo se encuentra la inversión en computadoras, un 42% siempre y un 27%

casi siempre. Otro aspecto positivo, está sustentado en el acceso a internet de alta velocidad, un 91% de organizaciones cuenta con estos servicios y un 76% usa dispositivos móviles para la comunicación.

### 7.10 Estrategias para el Fortalecimiento de la Competitividad

De acuerdo con el análisis anterior, se sugiere la implementación de las siguientes estrategias:

Tabla 1

Estrategias sugeridas

| Estrategias | Meta | Acciones | Indicador |
|---|---|---|---|
| Desarrollo de un proceso de planeación que incluya el direccionamiento estratégico, los objetivos estratégicos, las acciones, actividades, planes de acción, responsables y recursos. | Establecer un direccionamiento estratégico que identifique los factores críticos de éxito, los objetivos y los planes para su desarrollo. | -Evaluar el sistema de finalidades.<br>-Diagnóstico.<br>-Determinar los puntos críticos.<br>-Priorizar y establecer objetivos. | El direccionamiento estratégico de la organización ha sido construido con la participación de los grupos de interés y en coherencia con las necesidades y oportunidades del entorno. |
| Desarrollo de proyectos de capacitación, con el objetivo de mejorar las capacidades profesionales de los directivos y trabajadores. | Mejorar las capacidades, habilidades y conocimientos de los directivos y trabajadores de la organización. | -Determinar fortalezas y debilidades<br>-Priorizar temas y áreas de capacitación.<br>-Establecer planes y cooperadores. | La organización cuenta con un programa de formación y capacitación para los trabajadores y sus resultados son evaluados en términos de competitividad. |
| Crear espacios específicos de participación en la toma de decisiones y brindar la oportunidad de una comunicación abierta al diálogo, en donde se traten los problemas e inquietudes de los trabajadores, los factores que afectan a la empresa y los planes de acción de acuerdo a las | Ampliar los canales de comunicación, los espacios de participación y las oportunidades para la toma de decisiones de los trabajadores. | -Establecer jornadas de reuniones.<br>-Diseñar actividades de trabajo en equipo que evalúen los procesos, procedimientos y actividades de la organización.<br>-Diseño y ejecución de planes de mejoramiento.<br>-Evaluación de las acciones. | La organización ha dispuesto de espacios y mecanismos para la participación de los trabajadores en asuntos relacionados con la competitividad de la organización. |

| Estrategias | Meta | Acciones | Indicador |
|---|---|---|---|
| prioridades. | | | |
| Diseñar y emplear formatos que permita la evaluación de la gestión de la dirección, los departamentos y los trabajadores. | Evaluar periódicamente la gestión de los diferentes niveles de la organización. | -Definir funciones, responsabilidades y compromisos de los diferentes trabajadores por cargos y nivel.<br>-Crear instrumentos flexibles que permita la evaluación periódica de acuerdo a las funciones, responsabilidades y compromisos.<br>-Establecer acciones de mejora de acuerdo a los resultados. | La organización cuenta con instrumentos para la evaluación de la dirección, los departamentos y los trabajadores, y estos son usados de forma periódica para la toma de decisiones. |
| Diseñar programas de selección e inducción de trabajadores. | Aumentar el nivel de capacidades, conocimientos y habilidades de los trabajadores a partir de los procesos de selección e inducción de los trabajadores. | -Establecer perfiles para el ingreso de trabajadores.<br>-Definir criterios para la selección, entrevista e incorporación de trabajadores.<br>-Generar programas de entrenamiento inicial que aumente la seguridad de los trabajadores y su desempeño en la organización. | La organización tiene establecido un proceso efectivo para la selección e inducción de trabajadores en coherencia con el sistema de finalidades y las necesidades de la organización. |
| Diseñar estrategias de marketing que proyecten la empresa en el sector, impulsen cambios en el comportamiento del consumidor objetivo, y permitan posicionar la marca en término de valores y principios | Llegar a nuevos segmentos de mercado a partir de estrategias publicitarias efectivas que impacten en el comportamiento del consumidor y posicione la marca. | -Identificar los objetivos estratégicos de la organización.<br>-Identificar nuevos segmentos de clientes.<br>-Definir los medios, canales y conceptos para el diseño del marketing.<br>-Definir planes de | Se ha dispuesto de un plan o programa de marketing a partir del sistema de finalidades, las necesidades de la organización y los segmentos de clientes objetivo, y el cual es evaluado de forma periódica. |

| Estrategias | Meta | Acciones | Indicador |
|---|---|---|---|
| organizacionales. | | acción para el desarrollo de las estrategias de marketing.<br>-Evaluar el impacto del marketing desarrollado. | |
| Implementar sistemas de información que permitan un manejo adecuado de los datos al interior de la organización para una eficaz toma de decisiones. | Sistematizar la información de la organización para un manejo adecuado y oportuno de la misma. | -Identificar los tipos de información que maneja la organización.<br>-Definir los sistemas más apropiados para el manejo de la información.<br>-Evaluar el impacto del uso de los sistemas de información implementados. | La dirección, los departamentos y los trabajadores implementan sistemas de información que mejoran los procesos y la toma de decisiones. |
| Crear programas de inversión en tecnologías para la mejora de los procesos y procedimientos de la organización. | Mejorar los procesos de la organización a partir del uso de nuevas tecnologías. | -A partir del análisis DOFA de la organización identificar los factores que pueden mejorarse a partir de nuevas tecnologías.<br>-Evaluar el impacto de las nuevas tecnologías sobre la competitividad de la organización. | La organización implementa nuevas tecnologías para la mejora de la competitividad midiendo el impacto de su uso. |

## 8. Conclusiones

El estudio permitió abordar un buen grupo de variables relacionadas con las empresas del tercer sector del municipio de Arauca en relación con la competitividad. Ello permitió evidenciar múltiples aspectos relacionados con el estado actual de las organizaciones desde diferentes enfoques. Los hallazgos permitieron identificar aspectos sobresalientes pero también un importante número de factores asociados con la baja competitividad de estas organizaciones.

De este modo, aspectos de necesaria revisión a profundidad es el direccionamiento estratégico en términos de apropiación y funcionalidad dentro de la organización. Esto se debe a que si bien se ha definido una misión, una visión, un conjunto de principios y valores, su funcionalidad e impacto pierde sentido al no ser comunicada entre los miembros de la organización. Así mismo, se espera que la definición del direccionamiento estratégico se formule con la participación dinámica de todos sus miembros. El análisis en este campo permite identificar los factores significativos sobre los cuales deberá formularse objetivos y estrategias.

También es necesario que las organizaciones se concentren en el diseño de esquemas organizacionales más abiertos y de tipo horizontal, donde se estimule la participación de todos los miembros de la organización. Esto se debe a que la centralización del poder cohíbe el desarrollo y el crecimiento profesional y humano de los trabajadores. Cerca del 40% de los directivos encuestados de las organizaciones del tercer sector en Arauca afirmaron no existir prácticas para la descentralización del poder

y la toma de decisiones. Las organizaciones del siglo XXI procuran por esquemas organizacionales abiertos y flexibles, brindando un mayor campo de acción a los trabajadores, beneficiando la innovación, la generación de ideas, la creación de redes de conocimiento y el trabajo en equipo.

La implementación y uso de tecnologías apropiadas constituye un factor esencial para las organizaciones. Se trata de medios que permite la mejora de la productividad y de la competitividad. Pero esto sólo es posible en la medida que se gestiona el talento humano y los procesos de comunicación, potenciando los conocimientos, las habilidades y el desempeño.

Existe una necesidad urgente de mejorar las capacidades para el diseño de estrategias de marketing, con el propósito de posicionar las marcas, conquistar nuevos nichos de mercado y un mayor impacto desde el punto de vista social. Los principios y lineamientos planteados en torno a la Responsabilidad Social Corporativa pueden servir como elementos claves para la gestión del marketing.

Finalmente, es oportuno un cambio de enfoque que abra la puerta hacia la reflexión y las acciones que contribuyan a la innovación y a la gestión del conocimiento. Las organizaciones del siglo XXI, aquellas que han logrado mantenerse y diferenciarse, han encontrado en el paradigma de la innovación nuevas y valiosas claves para mantenerse en la línea de la competitividad.

## Referencias Bibliográficas

Alcaldía de Arauca (2012). Plan de Desarrollo Municipal. Arauca: Alcaldía de Arauca.

Alcaraz Rodríguez, R. (2007). El emprendedor de éxito. Guía de Planes de Negocio.

Alonso, L. E. (1999). La juventud en el tercer sector: redefinición del bienestar, redefinición de la ciudadanía. Revista de estudios de Juventud, (45). p. 9-20.

Anaya Tejero, J. J. (2007). Logística integral: la gestión operativa de la empresa. Madrid, España: ESIC Editorial. 290 p.

Arditi, B. (ed.) (2005). ¿Democracia post-liberal?: el espacio político de las asociaciones. Barcelona: Anthropos Editorial. 269 p.

Ascoli, U. (1987).Estado de bienestar y acción voluntaria. REIS, 38 (87) p. 119-162.

Baca, L.; Bokser-Liwerant, J.; Castañeda, F.; Cisneros, I. y Pérez, G. (2000). Léxico de la Política. México D.F., México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. 831 p.

Bañón, A. R., y Sánchez, A. A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Cuadernos de Gestión, 2(1), p. 49-64.

Barahona, J. y Monge, G. (2006). Logística comercial y modernización aduanera en Centroamérica. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. 252 p.

Benet, V. J. (Edit.) (2003). La publicidad en el tercer sector: Tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria (Vol. 32). Barcelona: Icaria Editorial. 259 p.

BID (2001). Competitividad: el motor del crecimiento. Progreso económico y social en América Latina, informe 2001. Washington: IDB Bookstore. 292 p.

Bonamusa, M., y Villar, R. (1998). Estructura de oportunidades políticas y advocacy: elementos para un modelo político del tercer sector. Ponencia presentada al primer Encuentro de la Red de Investigaciones sobre el Tercer Sector en América Latina. Río de Janeiro. p. 22-24.

Bonilla-Castro, E., y Sehk, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Bogotá: Norma. 421 p.

Conti, Y. y Herrán, R. (2006). Empresas sociales e innovación social desde la perspectiva teórica del Tercer Sector. Octavo Congreso Nacional y Cuarto Internacional de Red de Investigación y Docencia sobre Innovación Tecnológica (RIDIT). Recuperado el 20/03/2013 de: http://www.uasnet.mx/ridit/Congreso2007/m1p22.pdf

Comisión Regional de Competitividad de Arauca (2012). Agenda de competitividad de Arauca 2012-2015. Arauca: CRC.

Forni, P. y Leite, L. V. (2006). El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina. Hacia la definición de un isomorfismo periférico. Sociologias, 16 (8). p. 216-249.

Hax, A. y Majluf, N. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Buenos Aires: Granica. 543 p.

Hernández, E. (2000). La Competitividad Industrial en México. México: Plaza y Valdés. 402 p.

Hitt, M.; Ireland, D. y Hoskisson, R. (2007); Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. México: Cengage Learning.

Institut d' Anàlisi Social i PolítiquesPúbliques (2000). Nuevas oportunidades de ocupación en el Tercer sector (NETS): una aproximación económica, laboral y organizativa del Tercer sector en España. Cataluña, España: Fundació Francesc Ferrer i Guàrdia. 80 p.

Jerez, A. y Blanco, M. R. (2012). El Tercer Sector. Una revisión introductoria a un concepto polémico. Revista Sociedadeem Debate, 4(2). p. 3-22.

León, J. (2004). Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii. Culiacán: Juan Carlos Martínez Coll. 101 p.

Lerma, H. D. (2003). Metodología de la investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. Bogotá: Ecoe Ediciones. 165 p.

Lorendahl, B. (1999). Trabajo y bienestar a través de las organizaciones del Tercer Sector. CIRIEC, (33). p. 9-27

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. yLampel, J. (1999).Safari a la estrategia. Buenos Aires: Granica. 513 p.

Morales Gutiérrez, A. C. (2009). Innovación" abierta" en el Tercer Sector: el modelo organizativo 2.0. Revista Española del Tercer Sector, (13), p. 17-38.

Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. Revista de la CEPAL, (56), p. 137-148.

Novick, M. (2001). Nuevas reglas de juego en la Argentina, competitividad y actores sindicales. Los sindicatos frente a los procesos de transición política. p. 25-46

Pérez, L. A. (2004). Marketing social: teoría y práctica. México: Pearson Prentice Hall. 546 p.

Pérez, L. C. (2008). Tendencias de cambio del Tercer Sector en Europa y en España. Revista Española del Tercer Sector, (10), p. 195-198.

Porter, M. (2005); Hacia una Colombia más competitiva: Taller con Michael Porter: Memorias. Bogotá: Gold Service International.

Ramírez-Vallejo, J. (2009). Elementos del Marco Conceptual: Competitividad, Clusters y Valor Compartido. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Rodríguez Ruiz, O. (2005). La triangulación como estrategia de investigación en ciencias sociales. Revista Madrid, (31), 2.

Tamayo, M. (2005). El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. México: Limusa. 440 p.

Ulla, L. (2001). El Tercer Sector y el mundo empresario argentino. Colección, (1), p. 117-125.

Vidal, Pau (2010). La Ocupación en el Tercer Sector Social de Cataluña. Observatori del Tercer Sector, (03), p. 21-26.

# ANEXO A. Entrevista Aplicada a Directores y/o Gerentes de Entidades del Tercer Sector del Municipio de Arauca, departamento de Arauca

ENTREVISTA APLICADA A DIRECTORES Y/O GERENTES DE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DEL MUNICIPIO DE ARAUCA

Universidad: Universidad Nacional de Colombia.

Título del trabajo de grado: DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL TERCER SECTOR DEL MUNICIPIO DE ARAUCA

Objetivo: Determinar las estrategias para mejorar la competitividad de las empresas del tercer sector en el municipio de Arauca.

Estudiante: GISELA ZULEIMA GARCES VALDES

IDENTIFICACIÓN

| | | |
|---|---|---|
| 1. Indique el cargo que desempeña al interior de la organización. - | | |
| 2. Indique el tiempo por el cual ha estado vinculado a la organización. | Menos de un año | ☐ |
| | De 1-3 años | ☐ |
| | De 4-5 años | ☐ |
| | De 6-10 años | ☐ |
| | Más de 10 años | ☐ |
| 3. Indique su jornada de trabajo diario y los días en que labora | 4 horas diarias | ☐ |
| | 6 horas diarias | ☐ |
| | 8 horas diarias | ☐ |
| | 10 horas diarias | ☐ |
| | Lunes – Viernes | ☐ |
| | Lunes – Sábado | ☐ |
| | Otro | ☐ |
| 4. Señale la forma de vinculación que tiene con la organización | Contrato a término fijo | ☐ |
| | Contrato a término indefinido | ☐ |
| | Contrato de prestación de servicios | ☐ |
| | Contrato por labor realizada | ☐ |
| | Otra | ☐ |
| 5. Indique su formación académica | Profesional | ☐ |
| | Especialista | ☐ |
| | Magister | ☐ |
| | Otros estudios | ☐ |
| 6. Indique los idiomas que domina | Inglés | ☐ |
| | Francés | ☐ |
| | Portugués | ☐ |
| | Alemán | ☐ |
| | Otro | ☐ |
| 7. Indique su edad | | |

VARIABLE: CAPACIDADES DIRECTIVAS

| | | |
|---|---|---|
| 8. Considera que tiene conocimientos completos y adecuados sobre la organización y sus trabajadores | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 9. Atiende a la recomendaciones y sugerencias que le ofrece los trabajadores, jefes o directores de departamentos, o clientes | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 10. Autoevalúa su gestión periódicamente y considera los resultados en la toma de decisiones y cambios a realizar | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 11. Mantiene organizada la agenda y prioriza los asuntos para direccionar su actuación | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 12. Sus acciones y decisiones se ajustan al direccionamiento estratégico de la organización | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 13. Es abierto a las personas que lo rodean en la organización por lo que mantiene una comunicación permanente con cada uno de ellos | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 14. Logra definir e identificar los problemas que afectan a la organización y los socializa con sus trabajadores a fin de encontrar soluciones | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |

| | | |
|---|---|---|
| 15. Plantea modelos y metodologías para abordar los problemas y evalúa el resultado de esas implementaciones | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 16. Busca fomentar las competencias, capacidades y habilidades de los trabajadores a través de estrategias y programas definidos y que son conocidos por la organización | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 17. Busca y propicia la generación y el desarrollo de nuevas ideas al interior de la organización a partir del trabajo de los empleados | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 18. Establece mecanismos para mantener un ambiente laboral positivo y en óptimas condiciones para el desarrollo de las actividades | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 19. Descentraliza el poder de la organización y procura compartirlo a fin de mejorar los procesos | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 20. Considera que la instrucción y formación son factores críticos del éxito por lo que promueve la capacitación propia y la de los demás | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 21. Busca siempre un diálogo para lograr el cumplimiento de las funciones sin acudir a las amenazas o intimidación | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 22. Media efectivamente en los conflictos sin necesidad de | Siempre | ☐ |

| | | |
|---|---|---|
| llegar a medidas drásticas como la suspensión o el despido | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| | Siempre | ☐ |
| 23. Diseña y ejecuta reuniones permanentes con los trabajadores a fin de discutir y reflexionar sobre los logros y las limitaciones de la organización | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| | Siempre | ☐ |
| 24. Propicia el trabajo en equipo de acuerdo a los programas y proyectos facilitando los resultados esperados | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| | Siempre | ☐ |
| 25. Expresa compasión y comprensión por la situación de sus trabajadores y busca colaborar en las soluciones de estos problemas | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |

VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

| | | |
|---|---|---|
| 26. El ingreso de los trabajadores a la organización considera en específico | El análisis de la hoja de vida | ☐ |
| | Proceso de entrevista | ☐ |
| | Ejecución de pruebas | ☐ |
| | Ninguna de las anteriores | ☐ |
| 27. La organización ofrece a los trabajadores nuevos un proceso de inducción completa | Sí, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 28. La organización ejecuta programas de capacitación y formación | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |

| | | |
|---|---|---|
| 29. De ser la respuesta de la pregunta (28) siempre, casi siempre, a veces, indique los temas o asuntos abordados con frecuencia | -<br>-<br>-<br>- | |
| 30. De ser la respuesta de la pregunta (28) siempre, casi siempre, a veces, indique el número promedio | Una vez al mes | ☐ |
| | Una vez cada trimestre | ☐ |
| | Una vez cada semestre | ☐ |
| | Una vez al año | ☐ |
| 31. Desde su perspectiva, se puede afirmar que los programas, planes y acciones de capacitación y formación de los trabajadores | Son pertinentes y coherentes con las necesidades de la organización | ☐ |
| | Son poco pertinentes y coherentes con las necesidades de la organización | ☐ |
| | No son pertinentes ni coherentes con las necesidades de la organización | ☐ |
| 32. Desde su perspectiva, se puede afirmar que los programas, planes y acciones de capacitación y formación de los trabajadores | Son pertinentes y coherentes con la misión, visión, principios y valores de la organización | ☐ |
| | Son poco pertinentes y coherentes con la misión, visión, principios y valores de la organización | ☐ |
| | No son pertinentes ni coherentes con la misión, visión, principios y valores de la organización | ☐ |
| 33. Existen evidencias sobre los planes, programas y acciones para la capacitación y formación de los trabajadores | Si, totalmente | ☐ |
| | Algunas | ☐ |
| | Ninguna | ☐ |
| 34. Se hace seguimiento y control de los resultados de los programas, planes y acciones para la capacitación y formación de los trabajadores | Siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 35. La dirección reconoce las habilidades, los conocimientos y aptitudes de los trabajadores para la mejora de los procesos | Siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 36. La organización procura el bienestar (salud, pensiones, riesgos) de los trabajadores | Siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Nunca | ☐ |

| | | |
|---|---|---|
| 37. La organización crea espacios y le permite al trabajador la recreación a fin de armonizar las relaciones laborales | Siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 38. La organización ha dispuesto un sistema de información que permite verificar y atender las necesidades e inquietudes de los trabajadores | Sí, es efectivo | ☐ |
| | Sí, pero es poco efectivo | ☐ |
| | No, ninguno | ☐ |
| 39. La organización destaca los logros y avances alcanzados por los trabajadores | Siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 40. La organización ofrece meritos y distinciones a los trabajadores en virtud de su tiempo, experiencia y esfuerzo | Siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 41. La organización ofrece salarios que satisface a las expectativas de los trabajadores | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 42. La organización procura por el respeto de los derechos de los trabajadores y sus garantías fundamentales | Siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Nunca | ☐ |

VARIABLE: ADOPCIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

| | | |
|---|---|---|
| 43. La organización ha definido claramente la misión, visión, principios y valores | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 44. La organización procura que sus trabajadores y clientes conozcan y se apropien de la misión, visión, principios y valores de la organización | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 45. La dirección guía a los trabajadores en la aplicación de la misión, visión, principios y valores de la organización en las actividades laborales | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 46. La organización procura que los trabajadores participen en la construcción y definición de la misión, visión, principios y valores de la organización | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |

| | | |
|---|---|---|
| 47. Considera que la misión, visión, principios y valores de la organización son implementados y sirven de marco en cada uno de los procesos y acciones de la organización | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |

VARIABLE: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

| | | |
|---|---|---|
| 48. La estructura de la organización responde a un modelo horizontal el cual permite la participación dinámica de cada uno de los miembros | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 49. La estructura de la organización está enfocada al cumplimiento de órdenes provenientes de la dirección central | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 50. La organización procura los cambios en la estructura organizacional para mejorar los procesos | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 51. La organización procura que se trabaje a través de proyectos y en equipo | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |

VARIABLE: INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

| | | |
|---|---|---|
| 52. La dirección de la organización ha invertido en la contratación de expertos para innovar en los procesos, servicios y productos de la empresa | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 53. La dirección procura atender a las necesidades los clientes y usuarios para la mejora de los procesos, servicios y productos | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 54. La dirección procura que los trabajadores participen en el desarrollo de nuevas ideas y el desarrollo de proyectos | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |

| | | |
|---|---|---|
| 55. La organización invierte en nuevas tecnologías y maquinas que permiten la mejora de los procesos, servicios y productos | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 56. El concepto de innovación se ha incluido dentro de la cultura organizacional por lo que se procura la creación y desarrollo de nuevas ideas | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 57. La organización busca identificar las necesidades del entorno y convertirlas en oportunidades para el negocio | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, en algo | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |

VARIABLE: CAPACIDADES DE MARKETING

| | | |
|---|---|---|
| 58. Diseña estrategias publicitarias de forma permanente sobre los servicios de la organización | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 59. Busca promocionar la marca a través de las estrategias publicitarias realizadas | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 60. Hace una planeación de marketing de acuerdo a las necesidades de los clientes y usuarios | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 61. La planeación estratégica de marketing de la organización dispone de las ideas, opiniones y perspectivas de los trabajadores | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |

| | | |
|---|---|---|
| 62. Las estrategias de marketing son elaboradas y desarrolladas conforme a teorías específicas de acuerdo a la intención de la organización | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 63. La planeación estratégica de marketing de la organización dispone busca promocionar los valores y principios de la organización | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 64. Las estrategias de marketing diseñadas e implementadas por la organización son coherentes con las capacidades de la empresa | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 65. Las estrategias de marketing diseñadas e implementadas por la organización son medibles y evaluadas | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |

VARIABLE: SISTEMAS DE INFORMACIÓN

| | | |
|---|---|---|
| 66. Los datos y la información que maneja la organización es sistematizada y analizada | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 67. Los datos y la información sistematizada y analizada es comunicada para que haga parte del conocimiento de la organización | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |

| | | |
|---|---|---|
| 68. La organización cuenta con los sistemas de información automáticos que permite el análisis y los resultados de los datos y la información | Nunca | ☐ |
| | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| 69. Existen medios para que la información sea distribuida al interior de la organización para la apropiación de la misma | Nunca | ☐ |
| | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| 70. Se busca que las redacciones tengan un alto grado de perfección atendiendo a la sintaxis y semántica | Nunca | ☐ |
| | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| 71. La información transmitida por la organización tiene un proceso en el que se hace una revisión pormenorizada de su contenido | Nunca | ☐ |
| | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| 72. La información que maneja la organización se encuentra contenida en sus bases de datos, actas, registros y demás | Nunca | ☐ |
| | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| 73. Los papeles que contiene la información y los datos que maneja la organización sirven en la toma de decisiones y en los espacios de comunicación y socialización | Nunca | ☐ |
| | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| 74. La organización dispone de una página web actualizada e interesante que le permite comunicar a los stakeholders la información necesaria | Nunca | ☐ |
| | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, pero es poco efectiva | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |

| | | |
|---|---|---|
| 75. La organización cuenta con un correo electrónico y su manejo es adecuado en función del manejo y la sistematización de la información | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, pero es poco efectiva | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |
| 76. La organización tiene presencia en las redes sociales y prioriza su uso atendiendo a las características de la nueva sociedad del conocimiento | Si, totalmente | ☐ |
| | Sí, pero es poco efectiva | ☐ |
| | No, en absoluto | ☐ |

VARIABLE: RECURSOS TECNOLÓGICOS

| | | |
|---|---|---|
| 77. La organización invierte en recursos tecnológicos como software y hardware | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 78. La organización mide el impacto que tiene el uso de nuevos recursos tecnológicos | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 79. La organización invierte en la compra de computadoras y otros elementos similares | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |
| 80. La organización cuenta con acceso a internet de alta velocidad | Si | ☐ |
| | No | ☐ |
| 81. La organización dispone de dispositivos móviles que le permite la comunicación permanente con los stakeholders | Si | ☐ |
| | No | ☐ |

| | | |
|---|---|---|
| 82. La organización hace mantenimiento periódicamente a los sistemas tecnológicos | Siempre | ☐ |
| | Casi siempre | ☐ |
| | A veces | ☐ |
| | Rara vez | ☐ |
| | Nunca | ☐ |

CONTROL DEL INSTRUMENTO

Realizada por: Gisela Garcés Valdés
Aplicada por:
Fecha de aplicación: Mayo 9-16 de 2013
Observaciones:

Jorge Hernán Hoyos O.
**Desde 1985**

Edificio Torres Panorama
Carrera 23 N° 62-16 Local 103
☎ +57 (6) 881 9669, 886 2759
Cel. +57 (310) 842 2529, (300) 786 9907, (318) 336 9425
Manizales, Colombia

datos@datosydatos.com
Síguenos en:
**facebook.com/datosjhho**