

La telefonía en Venezuela, bajo una tipología sistémica, 2000-2004*

Resumen

Las empresas de telecomunicaciones se encuentran constantemente transformando la forma de llevar a cabo el trabajo para la adaptación a los cambios constantes del mercado, así como, el mantenimiento y mejoramiento de la posición competitiva en el mismo. De allí que, el objetivo central de la investigación consistió en identificar la tipología bajo la perspectiva sistémica en la cual se insertan las estrategias implementadas en las empresas de telefonía fija, en el período 2000-2004; para lo cual se realizó una descomposición de las estrategias encontradas por subsistemas, a saber, objetivos y valores, técnico, psicosocial, estructural y administrativo. El método utilizado fue deductivo, estudiándose a la población en su totalidad. Las técnicas de recolección de datos, la observación directa y la entrevista semiestructurada. Se concluyó que, las estrategias encontradas se insertan en clasificaciones sistémicas; sin embargo, se detectaron una serie de vacíos que se encuentran en su implementación con respecto a las interacciones de las mismas, reflejando que el paradigma sistémico no fue adoptado por las empresas de manera integral.

Palabras clave: estrategias, subsistemas, estrategias defensivas, estrategias ofensivas.

Introducción

El sector de telecomunicaciones en Venezuela, se ha caracterizado por desenvolverse de forma dinámica, de manera que las empresas que se encuentran in-

sertas en el mismo se encuentran adaptándose constantemente al entorno en el que se desenvuelven mediante el uso de estrategias a través de las cuales definen sus líneas de acción en función del logro de sus objetivos, generalmente orientados a la satisfacción de necesidades de los clientes, para el logro del posicionamiento en el mercado y el aumento de la rentabilidad de la empresa.

De esta forma, las empresas operadoras de telefonía fija, dentro del sector de telecomunicaciones se han estado enfrentando desde el año 2000, en el cual se lleva a cabo la apertura del sector en el país con la entrada de la competencia en el rubro de telefonía fija la cual se desempeñaba, mediante monopolio desde sus inicios con la empresa C.A. Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV), una serie de cambios que han obligado a las empresas a establecer estrategias en cada uno de los subsistemas organizativos en función de mantenerse y posicionarse en el mercado. Entre las estrategias implementadas se encontraron: combinación de servicios, actualización en tecnología según el avance del sector, detección de necesidades de adiestramiento automatizadas, planificación bidireccional, entre otras, que de una u otra forma representan el desempeño organizacional a partir de la apertura, lo cual los ubica dentro de una concepción específica.

En función de esto, se consideró importante identificar la tipología bajo la perspectiva sistémica en la cual se insertan las estrategias implementadas en las empresas de telefonía fija, en el período 2000-2004, en función de conocer si la orientación del desempeño organizacional esta direccionada a este paradigma de la ciencia administrativa, a partir de la apertura de las telecomunicaciones en el país. Se realizó la identificación de las mismas en base a tipologías sistémicas, debido a que los constantes cambios en el entorno del

* Resultado preliminar del proyecto de Investigación titulado: Estrategias de Modernización en la Organización del Trabajo en Empresas de Telecomunicaciones en el Estado Zulia, Financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de La Universidad del Zulia No. CH- 1114-2004. Maracaibo, Venezuela.

sector de telecomunicaciones imprime la necesidad de un manejo sistémico de las operaciones, en referencia al macrosistema de las telecomunicaciones, así como, el manejo de una constante dinámica interna, para el logro de la posición competitiva en el mercado.

El tipo de investigación llevado a cabo fue deductiva, así como, su método el cual consistió en el análisis del paradigma sistémico y las estrategias y su tipología en el mismo, para luego descomponer la variable objeto de estudio y buscar información en la empiria para corroborar su orientación en el período estudiado. Por otro lado, las técnicas de recolección de información fueron la observación directa y las entrevistas semiestructuradas. La población fue estudiada en su totalidad, a saber, C.A. Nacional de Teléfonos de Venezuela (CAN-TV) y Telcel Bellsouth, que son las empresas autorizadas por los organismos gubernamentales competentes en el país, para prestar servicios de telefonía fija en el ámbito nacional.

En la primera parte del trabajo se presenta la fundamentación teórica a través de la cual se desarrolla la investigación, en relación a la teoría de estrategia en cuanto al paradigma sistémico en la administración, para continuar con la clasificación de las estrategias en base a la información recolectada, ubicando cada estrategia en la orientación sistémica específica, sin dejar de lado los vacíos o debilidades en cuanto a la implementación de las mismas con referencia al paradigma sistémico de la administración.

1.- Estrategias sistémicas.

Desde el punto de vista sistémico, se conciben las estrategias como las vías de acción que las organizaciones establecen para el logro de los objetivos organizacionales y que están directamente relacionadas con la búsqueda de ventajas competitivas derivadas de la relación de dicha organización con los elementos del entorno y de la efectiva interacción e interrelación de los subsistemas organizativos. Siguiendo con la definición de estrategias, Porter (2000:51) las concibe como “acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria (...)”, con lo cual, directamente se refleja que las estrategias están directamente relacionadas con el logro de una posición competitiva en el mercado, lo cual origina una relación directa con el entorno en que se desenvuelven las empresas y en el cual se encuentran los competidores y los clientes, tanto actuales como potenciales.

Existen distintas tipologías de estrategias, y cada paradigma teórico tiene una concepción de estrategias en función de sus principios. En este trabajo de investigación se clasifica en base al paradigma sistémico de la administración, para lo cual, se parte desde las clasificaciones generales de estrategias con orientación sistémica de Porter (2000) y Garrido (2003); pasando por las clasificaciones con orientación puramente sistémica, Kast y Rosenzweig (1994), hasta las orientaciones actuales con respecto a la clasificación de estrategias en base a la teoría de sistemas en la administración (Daft, 2000).

Para dar inicio a las tipologías antes referidas, es necesario señalar que, Porter (2000:19) establece que “la formulación de la estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar la empresa con su ambiente”, lo cual automáticamente incluye la necesidad de describir la tipología de estrategias desarrollada por dicho autor, dentro del paradigma sistémico de la administración.

No se puede hacer referencia a Porter, sin reseñar las cinco fuerzas competitivas que constituyen su planteamiento fundamental para el desenvolvimiento organizacional, las cuales son: Riesgo de nuevas empresas, riesgo de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y rivalidad entre los competidores actuales (Porter, 2000). Dicho autor, establece tres tipos de estrategias genéricas que pueden ser utilizadas de forma individual o combinada, que son las siguientes: Liderazgo Global en Costos; Diferenciación y Enfoque o Concentración.

La primera tipología, hace referencia a la estrategia de Liderazgo en Costes, que se establece mediante un conjunto de políticas orientadas hacia la reducción de los costos, de manera que, se incurre en costos bajos traducidos en precios bajos con respecto a la competencia. Esta estrategia requiere la “(...) construcción agresiva de instalaciones de escala suficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos (...)” (Porter, 2000: 52), entre otras cosas, para controlarlos, sin dejar de lado la calidad del servicio.

En la mayoría de los casos, la estrategia posiciona a la empresa ventajosamente frente a la competencia, en función, del manejo de economías de escala que se establecen como barrera firme de entrada. No es fácil, colocar a la organización frente a esta orientación, es necesario tener una participación considerable en

el mercado, así como, la capacidad de realizar fuertes inversiones iniciales de capital, las cuales luego de participar y lograr el liderazgo, dan como resultado elevados niveles de utilidad, que servirán para reinvertir y mantener el liderazgo (Porter, 2000).

En cuanto a la segunda tipología de estrategias, se tiene la diferenciación, que hace referencia a la orientación de la organización para el ofrecimiento de productos únicos o diferenciados del resto de los que se encuentran en el mercado. Dicha estrategia, como señala Porter (2000: 54) “(...) se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio”, pero se debe tener cuidado, puesto que en algunas ocasiones impide conseguir una gran participación en el mercado, en referencia a la exclusividad que denota la aplicación de la misma. En la mayoría de los casos, el uso de las estrategias de diferenciación, significa un debilitamiento de los costos, en referencia a los costos elevados de investigación y desarrollo, así como de mercadeo para llegar al segmento objetivo, por señalar algunos costos.

El último tipo de estrategias de Porter (2000: 55), hace referencia al enfoque o concentración, que utiliza las ventajas del liderazgo en costes y la diferenciación, enfocadas en un nicho de mercado específico, en el cual puede lograr diferenciarse u ofrecer costos bajos, ambos inclusive, señalando que sirve para “(...) seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es débil” en beneficio propio, de manera que, la empresa sólo se acentuará en el nicho que le convenga en función de ciertas oportunidades, para el logro de sus resultados a corto, mediano y largo plazo.

Como señala Porter (2000), esta tipología muchas veces no es utilizada por las empresas, lo cual las ubica en un punto intermedio en el cual se establece una posición competitiva extremadamente deficiente, puesto que en estos casos, las empresas no se ubican en ninguna orientación estratégica, y por tanto, sus acciones en algún momento no van a concatenarse para el logro de resultados beneficiosos a su posición en el mercado.

Luego de describir la tipología general de estrategias sistémicas de Porter, se hace necesario seguir describiendo el resto de las clasificaciones, en función de contar con un basamento teórico en cuanto a teoría de estrategias sistémicas que permita ubicar las estrategias implementadas por las empresas operadoras de

telefonía fija, dentro de la tipología que más se acerque a sus características de implementación.

En este sentido, y continuando con la concepción de sistemas abiertos, Garrido (2003) señala que existen dos tipos de acciones estratégicas en las empresas, las de tipo adaptativas y las de tipo preactivas, con lo cual las empresas van a lograr de una u otra forma adaptarse o configurarse en función del entorno y de los beneficios que se esperaban en el mismo. Este autor, hace un recorrido por las clasificaciones de estrategias, las cuales se desarrollan a continuación.

Existen según Garrido (2003), tres tipos fundamentales o generales en el campo estratégico. La primera de ellas, hace referencia a la clasificación de Ansoff (1965, citado por Garrido, 2003) el cual agrupó las estrategias en cuatro grupos: 1) Penetración del mercado; 2) Desarrollo del producto; 3) Desarrollo del Mercado; 4) Expansión geográfica o diversificación. Como puede observarse, esta clasificación está directamente relacionada al producto que se está comercializando, más en concreto, al ciclo de vida del mismo y su alcance geográfico y las cuales se consideran muy genéricas para tomarlas en cuenta para las estrategias a verificar en las empresas operadoras.

Luego, Garrido (2003) continúa con la tipología de Porter (2000) que ya fueron desarrolladas con anterioridad en este apartado, la cual descansa sobre la base de ventaja competitiva y enfoque competitivo de la empresa. Para agregar que Mintzberg (citado por Garrido, 2003) realiza una tipología más exhaustiva en referencia a localización del negocio; Identificación y reconocimiento del negocio; desarrollo del negocio; ampliación del negocio; y reconducción del negocio. Dicha clasificación se convirtió en la que detallaba cada una de las estacionalidades por las que podía pasar la empresa, así como, sus posibles soluciones, incluyendo dentro de la misma los tipos descritos por Ansoff y Porter (citados por Garrido, 2003).

De esta forma, al realizar un recorrido por las tipologías estratégicas, Garrido (2003), señala que se pueden resumir en estrategias de tipo adaptativas, que son aquellas que utilizan las empresas para adaptarse a los cambios generados en el entorno que influye dentro de la misma y las estrategias preactivas, que son aquellas que la empresa desarrolla en función de su propia dinámica, que constantemente debe buscar el mejoramiento de su posición en el mercado en que se desenvuelve.

Continuando con los distintos tipos de estrategias en cuanto al paradigma sistémico en la administración, es preciso hacer referencia a la metodología que establecen Johnson y Schooles (1997, citado por Garrido, 2003), en la cual se establecen tres aspectos para la formulación de la estrategia, los cuales son: 1) La base sobre la cual realizar la elección estratégica; 2) Dirección y 3) actuación. El primer aspecto hace referencia a las tres estrategias genéricas de Porter; el segundo tiene que ver con la dirección de la organización con respecto a: mantener la posición competitiva, consolidación, desarrollo del producto, entre otras.

El tercer aspecto se refiere a la actuación, la cual estará regida mediante el desarrollo interno, adquisiciones y alianzas. De esta forma, se puede observar como se integran las distintas estrategias desarrolladas por los diversos autores en función de establecer las vías de acción más adecuadas para cada tipo de empresa y lo que quiera lograr en el corto, mediano y largo plazo.

Es importante señalar, que cuando se hace mención de empresas del mismo sector, se debe tomar en cuenta, al evaluar su desempeño en cuanto a la aplicación de estrategias, lo que Porter (2000) define como grupos estratégicos, ya que llevan a cabo estrategias particularmente similares y sólo se diferencian en algunos aspectos de las mismas, es decir, generalmente llevan a cabo estrategias parecidas e inclusive exactamente iguales (en su concepción) y sólo existirá un pequeño grupo de estrategias que mostrarán diferencias particulares en cada sector.

Por otro lado, Daft (2000) establece una clasificación de estrategias para controlar el ambiente externo en el cual se desarrollan las organizaciones, las cuales se señalan a continuación: Estrategias de propiedad, alianzas estratégicas formales, cooptación o directorios entrelazados, reclutamiento de ejecutivos y publicidad y relaciones públicas.

Cuando se refiere a propiedad Daft (2000:100) establece que “las compañías usan la propiedad para establecer vínculos cuando compran una parte o adquieren el control de otra”. Sin dejar de lado que particularmente y de interés para la presente investigación, la industria de las comunicaciones se ha transformado en una industria compleja, mediante la adopción de esta estrategia en el ámbito internacional, lo cual ha resultado en la formación equipos o bloques corporativos de telecomunicaciones en el mundo.

Las alianzas estratégicas formales se refieren al establecimiento de contratos o negocios conjuntos que benefician a ambas partes y que no será necesario la propiedad para el logro de los fines comunes, pues ambas partes resultarán beneficiadas, mediante el funcionamiento de la alianza. Generalmente este tipo de estrategia es llevada a cabo cuando existe un alto grado de complementariedad en el negocio, posición geográfica o habilidades de las empresas.

La cooptación o directorios entrelazados, ocurre cuando los líderes de sistemas importantes, es decir, ejecutivos de gran renombre en el ambiente o sector, son parte de una organización, de esta manera se incluyen a personalidades importantes para el negocio aún cuando pertenezcan a compañías diferentes (Daft, 2000). Esto refleja el nivel de influencia que estas personas tienen en las áreas donde se desenvuelven, para lo cual se planean formalmente reuniones o juntas, a través de las cuales se otorga participación en las decisiones de la organización.

El reclutamiento de ejecutivos refleja la transferencia que se hace entre empresas de ejecutivos para establecer enlaces favorables entre ellas mismas, esta estrategia se lleva a cabo en función de establecer constante comunicación, intercambio e interacción entre las empresas que forman las corporaciones internacionales. Por último, la publicidad y relaciones públicas según Daft (2000) se encuentra presente en todas las organizaciones, debido a que continuamente se encuentran en la búsqueda de darse a conocer en el entorno o mercado en el cual se desenvuelven, se gastan grandes cantidades de dinero para influir en los clientes sobre todo en los casos de sectores en los cuales la demanda varía constantemente.

Para finalizar en cuanto al aspecto teórico, se procede a desarrollar el conjunto de estrategias, a través de las cuales se establece la perspectiva puramente sistémica para permanecer en el mercado en el cual se desenvuelven y más que una clasificación ofrece orientación para el establecimiento de las estrategias, pues sólo las organizaciones establecen las vías de acción más convenientes para el logro de sus objetivos, metas y planes al corto, mediano y largo plazo.

Según Kast y Rosenzweig (1994) la formulación de estrategias se hace de manera proactiva y sugiere más de innovación que de simple acción de reacción o adaptación. Mediante la formulación de las mismas se establecen los medios a través de los cuales la organización

influye y es influida por su medio de manera que pueda responder y dar respuesta al mismo según sus intereses específicos. La estrategia determina el desempeño de la organización y se establecen mediante un proceso continuo en el cual se toman en cuenta las experiencias pasadas, condiciones actuales y estimaciones del futuro. Por último, también sirve como punto de control de las metas y aspiraciones que la organización pretende lograr.

Kast y Rosenzweig (1994: 153) señalan los siguientes enfoques de la estrategia como respuesta al medio ambiente: en primera instancia, mencionan estrategias defensoras y las definen como los “(...) ajustes importantes en su tecnología, estructura o métodos de operación”. Estas estrategias son llevadas a cabo para *reducir el impacto del desarrollo de nuevas tecnologías o métodos de operación* aplicados por la competencia y que afectarán directamente en los niveles de demanda de las organizaciones, por lo que deben actuar rápidamente en la búsqueda de la *actualización* para evitar ser superados o rebasados por la competencia.

Para continuar con la clasificación de Kast y Rosenzweig (1994), con respecto a las estrategias exploradoras, en las cuales las organizaciones establecen acciones a través de ciertas *vías no transitadas* anteriormente, en las cuales observan *oportunidades de mercado con respuestas inesperadas*. Este es el caso de la expansión de actividades en zonas que no habían sido cubiertas y que pudieran no ser provechosas, pero que darán una experiencia para quien las explora, pudiendo traer beneficios o pérdidas. Generalmente las empresas que están constantemente explorando pierden la eficiencia de las operaciones por estar experimentando en áreas no conocidas, lo que significa en la mayoría de los casos *retraso en sus procesos* por el proceso inicial de adaptación y análisis del entorno.

Las estrategias del medio ambiente analizadoras, son aquellas tomadas del *análisis que se hace del entorno* y que por observar mediante un estudio exhaustivo el desempeño del mismo, se obtienen *nuevas ideas* que pueden ser adoptadas rápidamente, de manera que la competencia no pueda tener un efecto tan pronunciado sobre el mercado en el cual se desenvuelve la organización.

Las de tipo respondientes son aquellas que según Kast y Rosenzweig (1994: 153) se establecen para “(...) realizar ajustes de cualquier clase hasta que las presiones del ambiente la fuerzan a hacerlo”. Este tipo de es-

trategias son generalmente *aplicadas de forma instantánea*, como respuesta a cualquier acción que se origine en el medio ambiente y la eficiencia de la misma está *determinada por la experiencia de la organización* en el evento al cual se está enfrentando. Para esto se necesitan administradores hábiles y comprometidos con el desarrollo de la misma.

Como se ha podido observar, se realizó un breve recorrido por cada una de las clasificaciones de estrategias en función a la teoría de sistemas en la administración, lo cual permite contar con una base conceptual en función de la inserción de las estrategias encontradas en la empiria en alguna de las tipologías presentadas, lo cual se detalla en el siguiente apartado.

2.- Estrategias implementadas en las empresas de telefonía fija.

Se considera básico señalar que en base a la teoría de sistemas se presentaron las estrategias por subsistemas, a saber, en cuanto al subsistema de objetivos y valores: combinación de servicios, objetivos interdepartamentales y evaluación automatizada de valores. En cuanto al subsistema técnico: actualización tecnológica según avance del sector, equipos de trabajo de evaluación de procesos críticos, toma de decisiones usando información extraída de los sistemas informáticos, negocios conjuntos y conocimiento socializado. Por su parte, en el subsistema psicosocial: multifuncionalidad del trabajador y detección de necesidades de adiestramiento automatizada. En referencia al subsistema estructural: estructuras aplanadas. Por último, en el subsistema administrativo: reacción y prevención ante cambios del mercado, establecimiento de escenarios y planificación de ventas bidireccional.

Luego de presentar cada una de las estrategias encontradas en los subsistemas e implementadas por las empresas según la información recolectada, se procede a identificar la tipología en la cual se insertan cada una de ellas.

Se detectó, que las estrategias responden en su generalidad a la clasificación desarrollada por Kast y Rosenzweig (1994), las cuales se organizarán y se describirán en cuatro grandes grupos.

El primer grupo de estrategias señala orientación defensiva o estrategias defensoras, las cuales se encuentran representadas en las empresas operadoras de telefonía fija en el estado Zulia, por las siguientes:

En el subsistema de objetivos y valores, la primera estrategia identificada se refiere a la **combinación de servicios**, en la cual se realizaron ajustes tecnológicos y de métodos operativos entre las empresas de las corporaciones CANTV y Telcel Bellsouth, para poder ofrecer a sus clientes servicios conjuntos que permitieron el mantenimiento de los clientes existentes y la captación de nuevos clientes, en función de las ventajas que se ofrecían.

Esto se llevó a cabo estableciendo una *colaboración interna* entre las empresas en la búsqueda del beneficio para los rubros que se integren, *reestructurándose internamente* y eliminando las barreras de comunicación entre las diversas empresas; como fue el caso de telefonía fija con Internet, por medio de acceso telefónico, telefonía fija con telefonía móvil, con planes de bajo costo de interconexión, entre otros; en los cuales ambos rubros obtuvieron sus beneficios de posicionamiento en el mercado (Gutiérrez, 2004 y Chávez, 2004). Mediante esta estrategia las empresas buscaban la *reducción del impacto del desarrollo de nuevos métodos de operación de la competencia*, los cuales, pudieron haber afectado la demanda de los servicios ofrecidos.

Cabe destacar que, en la **combinación de servicios**, se observa el interés de las empresas operadoras de telefonía fija por satisfacer las necesidades de sus clientes, de forma que se aprovechan todos los recursos internos en función de ofertar servicios que sean beneficiosos a la vista de los clientes. De esta manera, se establece una relación de interacción interna en función de combinar eficientemente los recursos y lograr los mejores resultados. En este caso, se observa un desempeño sistémico en las empresas operadoras de telefonía fija, logrando la interacción y cooperación entre áreas organizativas en función de la prestación de servicios interconectados, los cuales relacionaban los distintos rubros de las corporaciones, a saber, telefonía fija, móvil e Internet.

Por otra parte, se tiene el establecimiento de **objetivos interdepartamentales**, el cual requirió de la *reestructuración interna* de los patrones de vinculación al establecer una comunicación horizontal efectiva entre departamentos para la formulación de objetivos conjuntos, estableciendo *nuevos patrones de vinculación* y *nuevas formas de colaboración* entre unidades (nuevos métodos de operación), fomentando la eficiencia de las operaciones. Se *utilizaron eficientemente los re-*

ursos de los que se disponían en la organización por compartir el uso de los mismos, y se lograron beneficios para ambas regiones, unidades y/o departamentos, lo cual se vio reflejado en la *reducción del impacto de los bajos costos* que pudiera establecer la competencia (Díaz, 2004 y Cabrera, 2004).

En este caso, se reflejan las constantes interacciones entre los elementos internos del sistema, en específico entre las áreas o departamentos, los cuales necesitan un constante intercambio de información para lograr la colaboración y cooperación al logro de los objetivos. La falla que podría presentarse está referida a la frecuencia con la cual se lleva a cabo esta acción, y en este caso, en una de las empresas operadoras se llevan a cabo las interacciones entre departamentos de forma continua y en otra de las empresas se maneja de forma muy ocasional (Ríos, 2004 y Gutiérrez, 2004). Por lo cual, se puede decir que no se puede catalogar como una estrategia que determine la orientación sistémica dentro del rubro de telefonía fija, debido a la variación en su aplicación entre las empresas.

Con respecto al subsistema técnico, la estrategia denominada **actualización de tecnología según avance del sector**, demandó un *ajuste en la tecnología* según los avances que se observaban en el mercado de telecomunicaciones en el ámbito mundial, lo cual originó la prestación de nuevos servicios de avanzada siguiendo los lineamientos del mercado (Gutiérrez y Chávez, 2004), *reduciendo el impacto de desarrollo de la competencia*; debido a que se implementaron los cambios tecnológicos necesarios para no prestar servicios atrasados en cuanto a tecnología, y al mismo tiempo, se evitó la reducción de los niveles de demanda que se originarían si el competidor se adelantase o tomase ventaja sobre esto. Sin dejar de lado que, las empresas se encontraban en constante actualización tecnológica, según el entorno en el cual se desenvolvían.

En esta estrategia, se observa el carácter sistémico en función de la relación e interacción constante con el entorno, que en este caso es el sector de telecomunicaciones y los sectores relacionados en cuanto al desarrollo de tecnologías de software y equipos relacionados, lo cual refleja la condición de las empresas como sistemas abiertos, debido a que son afectadas por el entorno que rodea el sector y se adaptan a los cambios originados en el mismo para mantener la posición competitiva y/o mejorarla. Sin dejar de lado, que éstos eran constantes en las empresas y no deja-

ban que los empleados terminaran de adaptarse a ellos, ya que estaban predispuestos a que pronto existirían nuevos cambios.

Dentro de las estrategias defensoras se tiene también en el subsistema técnico, la estrategia de **toma de decisiones, usando información extraída de los sistemas informáticos**, la que *modificó los patrones de llevar a cabo la toma de decisiones* en las empresas operadoras, aprovechando a su vez la tecnología previamente implementada. Contando con información de toda la organización condensada y objetivamente almacenada para fines diversos. De esta manera, se redujeron las fallas que se podían originar por usar datos provenientes de proyecciones muchas veces fuera de contexto, y que afectaban el desempeño de las empresas ante la competencia (Ríos, 2004 y Montiel, 2004).

Se puede señalar en este caso, el uso de los recursos organizacionales en función de la mejora del desempeño, la falla que puede presentarse es en referencia a que las decisiones que pueden tomar cada uno de los niveles de la región tienen que ver con decisiones cotidianas, lo cual hace que exista información que es importante para la toma de decisiones de la empresa en su totalidad que no se está tomando en cuenta, debido a que no se tiene la suficiente autoridad para llevar a cabo dicho proceso, por la centralización y la delegación del mismo solo en la alta gerencia ubicada en la zona central, funcionando las regiones como de ejecución y control de lo establecido por ellos.

Por otro lado, en cuanto al subsistema psicosocial, se implementó la estrategia de **Multifuncionalidad del Trabajador**, que fomentó la *reestructuración interna*, al establecer movimientos internos del personal entre áreas críticas como las que involucran la atención al cliente, de manera que el personal que se desenvolvía en estas áreas posea el conocimiento de todos los procesos que se llevan a cabo en la misma. De esta forma, en vista de la flexibilidad laboral que se impone en el mercado *reduce el impacto de la competencia* que en la búsqueda de la reducción de costos pone diversas estrategias para aprovechar al máximo la fuerza laboral (Montiel, 2004 y Ríos, 2004).

En cuanto a la **multifuncionalidad del trabajador**, se puede decir, que la teoría de sistemas, establece la importancia de la interacción entre los elementos, y aunque refleja la importancia del conocimiento en la organización y del logro de la eficiencia de la misma mediante las interacciones, no establece parámetros

específicos para el desempeño individual, a menos que este sea en función del trabajo dentro de un equipo o grupo de trabajo, por lo cual esta estrategia se considera un agregado a la misma en función de la rotación del personal como parte de las interacciones internas entre el personal y el sistema organizativo como tal. La falla que se puede presentar en este caso, es la falta de interés por el grupo de trabajo que es el responsable principal de las interacciones, y por tanto, el enfoque en el comportamiento individual.

Si se hace referencia al segundo grupo de la clasificación, referido al tipo de estrategias exploradoras, no se encontraron grupos estratégicos aplicables.

El tercer grupo de la clasificación de las estrategias hace referencia al tipo de estrategias analizadoras, en la cual se encuentra la de **entorno competitivo**, que incluyó el *análisis del entorno*, ya que la información que se obtuvo del entorno que rodea la organización es el insumo principal para realizar el estudio del mercado. La información que se obtuvo de dicho entorno se utilizó como base para la formulación de acciones, en este caso objetivos, planes y programas de la organización (Díaz, 2004 y Cabrera, 2004). Por otro lado, la estrategia *disminuyó el efecto de la competencia y los cambios que se suscitan en el mercado* en el cual se desenvuelve, ya que el uso de los estudios de mercado funcionó como elemento de interacción entre el macroambiente y la organización para obtener un posicionamiento en el mercado y adaptarse a los cambios del mismo.

En cuanto a esta estrategia, la teoría de sistemas en la administración esta reflejada en función del manejo del entorno y el uso para la mejora de la posición competitiva de la organización, la debilidad que presenta esta estrategia es que los estudios de mercado que se llevan a cabo son realizados en la zona central en donde se encuentra la alta gerencia (la capital del país), por lo cual los resultados no pueden ser tomados como normas generales para cada una de las regiones por las diferencias implícitas que tienen cada una de ellas.

Por otro lado, la centralización de las decisiones que existe en las empresas no permite el uso de toda la información obtenida, sino que dicha información es depurada en función de lo establecido por la alta gerencia y sólo se presenta a los coordinadores o gerentes de regiones los objetivos que deben cumplir en función de lo decidido por la alta gerencia.

Por último, en referencia al cuarto grupo de la clasificación, referida a las estrategias respondientes, dentro del subsistema estructural, se tiene la implementación de la estrategia de **estructuras aplanadas**, la cual fomentó la reestructuración interna, al reducir los niveles organizativos, de manera que se establecieron nuevas formas de comunicación y de interrelación entre unidades, agilizando los procesos internos, como *respuesta inmediata a los cambios que se estuvieron llevando a cabo en las empresas* (Chávez, 2004 y Montiel, 2004). Por otro lado, se realizaron ajustes a las estructuras de las empresas operadoras en función de las presiones del entorno, demandando de esta forma la necesidad de gerentes hábiles y comprometidos con el logro de la eficiencia organizativa.

Es común que la estructura del sector sea adoptada por la mayoría de las empresas que la constituyen, por lo cual forma parte de lo que denomina Porter (2000) un Grupo estratégico. Esta estrategia presenta un vacío que está vinculado a la correcta implementación de la estructura en la práctica organizativa, debido a que es establecida pero sigue existiendo una centralización acentuada, que reduce las interacciones entre los niveles organizativos establecidos, es decir, se establece como patrón sin una correcta implementación o puesta en práctica.

En cuanto al subsistema administrativo, se tiene la implementación de la estrategia de **reacción y prevención ante cambios del mercado**, la cual llevó a cabo *ajustes en la organización por presiones ambientales* que se suscitaban en las empresas por el efecto del entorno en el cual se desenvolvían. Sin dejar de lado que, las empresas *realizaron acciones de forma instantánea* y sin ninguna posibilidad de equivocación, para lo cual se hizo necesario contar con personal altamente comprometido con la organización y con habilidades en manejo de crisis y presión (Chávez, 2004 y Gutiérrez, 2004). Esta estrategia, es común en todos los sectores en función de evitar los golpes de la competencia y tiene su componente sistémico en relación a que se toma en cuenta el entorno para la adaptación constante de las empresas al mismo.

Luego se detectó la combinación del enfoque respondiente y explorador mediante implementación de la estrategia de **establecimiento de escenarios**, en la cual se realizaron *ajustes por las presiones del entorno*, que obligaron al establecimiento de diversos escenarios de actuación, preparándose así para la realización

de acciones ante situaciones diversas del entorno y la competencia (Cabrera, 2004 y Díaz, 2004). Por otro lado, se realizó la *experimentación* a través del establecimiento de escenarios no transitados con anterioridad, buscando oportunidades en el mercado y brindando nuevas orientaciones a las actividades, explorando hacia nuevas zonas para mantenerse en el mercado competitivo en el cual se desenvolvían las empresas. Se llevó a cabo, en función de prever ciertas situaciones en el sector, debido a los constantes cambios a los que se enfrentan las empresas en el entorno dinámico de las telecomunicaciones, lo cual la ubica dentro de la orientación sistémica por de la preocupación por prever las actuaciones de la competencia dentro del entorno en el que se desenvuelve.

Cabe destacar que una de las estrategias, responde a la clasificación de Daft (2000), dado que corresponde al tipo de estrategias denominadas alianzas estratégicas, la cual es la de **negocios conjuntos**, ya que establecieron *contratos entre empresas* para realizar negocios conjuntos que benefician ambas partes (Gutiérrez, 2004; Montiel, 2004; Chávez, 2004; Cabrera, 2004; Ríos, 2004 y Díaz, 2004). No existió, en las empresas operadoras de telefonía fija, la necesidad de llevar a cabo la compra de la otra organización para poder establecer negocios conjuntos que dieran como resultado el aumento de la competitividad de ambas organizaciones.

No se puede dejar de lado que, esta estrategia también puede ubicarse dentro de las estrategias defensoras de Kast y Rosenzweig (1994), debido a que las alianzas se llevaron a cabo en función de *reducir el impacto de nuevos métodos de operación* implementados en el sector, mediante el trabajo aliado de diversas corporaciones de software, equipos y servicios de telecomunicaciones; agregando también que dicha estrategia significó un intercambio efectivo de información con la cadena de valor y el fomento de la cooperación dentro de dicha cadena, para el aumento de la eficiencia organizativa.

En este caso, se puede decir que el fin principal está alejado de lograr efectivas interacciones con los proveedores, debido a que se realizan en función del logro de ciertos nichos de mercado que no habían sido explorados y que pueden hacerlo efectivamente mediante dichas alianzas, lo cual refleja que las empresas no actuaron en este caso en base al logro de un desempeño sistémico, sino de una mejora de sus beneficios en cuanto a posicionamiento en el mercado y rentabilidad.

Como pudo observarse, las estrategias implementadas por las empresas operadoras de telefonía fija, estuvieron en su mayoría relacionadas con el enfoque sistémico de Kast y Rosenzweig (1994), lo cual refleja que las empresas han orientado la búsqueda de la eficiencia en el desenvolvimiento de sus actividades mediante la formulación y puesta en práctica de estrategias con orientación sistémica, lo cual se realiza en función del logro de una interacción constante de sus elementos internos y que se encontrara en constante intercambio con el entorno para la adaptación, pero aún existen ciertas fallas de implementación que no permiten que estas ventajas sean observadas en su totalidad en las operaciones.

Luego de clasificar las estrategias en referencia a Kast y Rosenzweig (1994) y Daft (2000), es preciso señalar la orientación de las mismas tomando en cuenta la metodología de Johnson y Schooles (1997, citado por Garrido, 2003), la cual resume las tipologías de estrategias establecidas en el primer apartado del trabajo de investigación, pudiendo destacar que:

En cuanto a la base sobre la cual se realizó la acción estratégica, se puede decir en referencia a las estrategias genéricas de Porter (2000) que, las empresas han estado buscando el liderazgo en costes, implantando un conjunto de estrategias, tales como: objetivos interdepartamentales, combinación de servicios, equipos de trabajo de evaluación de procesos críticos, conocimiento socializado, estructuras aplanadas, multifuncionalidad del trabajador, las cuales han estado orientadas a la búsqueda de la disminución de costes en función de ofrecer un precio más bajo en el mercado de telefonía fija. En cuanto a la diferenciación, es preciso dejar claro que entre los servicios de telecomunicaciones se puede dar un estrecho margen de diferenciación, el cual sólo es logrado mediante la actualización y mejora de las plataformas tecnológicas y la planificación bidireccional, para finalizar con las estrategias de concentración, que en ciertos aspectos es buscada mediante los negocios conjuntos.

Se puede decir que, aunque se observa la tendencia a cada una de las orientaciones estratégicas, se busca fundamentalmente el liderazgo en costes en función de la muy estrecha línea de diferenciación que puede desarrollarse entre los servicios de telecomunicaciones. En referencia a la dirección, se puede agregar que, tenía que ver con el mantenimiento de la posición estratégica desde la entrada de la competencia en el año

2000. Luego de lograr el equilibrio, posiblemente se comenzó a buscar la diversificación relacionada de los productos en función de seguir expandiéndose en el mercado. Para finalizar, en cuanto a la forma de actuar, en su mayoría se realiza la acción estratégica mediante el desarrollo interno, por lo que, la reestructuración y adaptación de los elementos internos de las empresas se constituyeron como principal preocupación de las empresas operadoras, y fue por medio de dicho desarrollo que se logró la implementación del conjunto de estrategias antes descritas y clasificadas.

Las estrategias clasificadas han sido analizadas en cuanto a su implementación, en función de la verificación de la orientación sistémica de las empresas, de igual forma, fueron descritas sus debilidades, de las cuales se deduce que las empresas no tienen una clasificación establecida siguiendo un paradigma de desempeño específico, sino una serie de orientaciones que determinan las acciones en función del logro de la competitividad, tomando como base el paradigma sistémico en función del desarrollo de un conjunto de interacciones tanto internas como externas.

Luego de observar las características que acercan o alejan a las estrategias del paradigma sistémico, se puede decir que, aunque se encontraron estrategias que reflejaron claramente la presencia del paradigma sistémico en base al logro de las interacciones con elementos externos e internos al sistema, existieron vacíos en la implementación de las mismas que reflejan que no existe un paradigma único de aplicación dentro de las empresas operadoras de telefonía fija, sino que tienen cierta orientación hacia la aplicación del paradigma sistémico, que no se ha establecido de manera uniforme para todas las acciones o ámbitos de las empresas.

Con lo cual, se puede decir que, las empresas operadoras de telefonía se desempeñan mediante un híbrido de teorías, entre las cuales destacan la teoría clásica de la administración, por la centralización de decisiones y la preocupación por la eficiencia para el logro de la competitividad en el mercado en el que se desenvuelven; seguida de la teoría de sistemas, mediante el aprovechamiento de las interacciones con el entorno, como determinante para el cambio constante en tecnologías; y para finalizar con la teoría neoclásica, modificando ciertos preceptos organizativos, como el caso de la existencia de una flexibilidad organizativa, el manejo de la toma de decisiones, autoridad, jerarquía, entre otros.

Conclusiones

La teoría de sistemas en la administración concibe las estrategias como las vías de acción que utiliza la organización para determinar su orientación en función del logro de la posición competitiva en el mercado, tomando en cuenta la necesidad de un conjunto de interacciones tanto con el entorno como en cuanto al ambiente desarrollado internamente. Las clasificaciones estratégicas establecidas dentro de este paradigma establecen las diversas opciones para el logro de dichas interacciones.

Se puede decir entonces, que la implementación de estrategias en las empresas operadoras de telefonía fija en el período 2000-2004 se llevó a cabo mediante una orientación sistémica en función de ciertas estrategias en las cuales se hacía necesario el establecimiento de interacciones con el entorno en función de la naturaleza del negocio y de las exigencias de cambios constantes y adaptaciones en el mismo para permanecer en el mercado, pero existieron otro conjunto de estrategias que se implementaron de forma aislada y con diversas fallas en cuanto al paradigma sistémico, sobre todo en cuanto a aquellas estrategias afectadas por la centralización de las decisiones dentro de las empresas, que reduce considerablemente las interacciones internas de las mismas, por un lado; y por otro, redujo la adaptación de las organizaciones a características y necesidades propias de los mercados regionales en los cuales se desenvuelven y que podrían usarse en beneficio de la posición competitiva en el mercado. Destacando en este sentido que, el paradigma sistémico no fue utilizado como orientación única para el establecimiento de las vías de acción en función de las fallas encontradas en la implementación de las estrategias.

Para lo cual se puede decir, que aunque existan ciertas características que ubican las estrategias dentro de las clasificaciones sistémicas, no puede afirmarse que las empresas operadoras de telefonía fija son sistémica en su totalidad, debido a que no se cumplen todos los principios establecidos en dicha teoría, pudiendo afirmar que la búsqueda constante del posicionamiento en el mercado y la mejora de la rentabilidad se establecen como el elemento común de cada una de las estrategias, sin preocuparse por los medios o paradigmas de desempeño a través de los cuales llevan a cabo sus acciones.

Para finalizar, es necesario dejar claro que existe la implementación de un híbrido de paradigmas de desempeño organizacional, como es el caso del paradig-

ma clásico, neoclásico y sistémico de la administración, lo cual hace que la empresa posea una combinación de acciones y por tanto, los resultados que pueda obtener no sean en cierta forma predecibles por la combinación de paradigmas **1**

Referencias bibliográficas

- DAFT, RICHARD.
(2000). Teoría y Diseño Organizacional. International Thomson Editores, S.A., México. 699 pags.
- GARRIDO, SANTIAGO.
(2003). Dirección Estratégica. Mc Graw Hill, España. 327 pags.
- KAST, FREMONT Y ROSENZWEIG, JAMES.
(1994). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias (Cuarta edición). Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A., México. 880 pags.
- PORTER, MICHAEL.
(2000). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. Cecsa, México. 400 pags.

Entrevistas

- CABRERA, VINICIO.
(2004). Entrevista en Telcel Bellsouth.
- CHAVEZ, LEONARDO.
(2004). Entrevista en C.A. Nacional de Telefonos de Venezuela.
- DIAZ, MARLICE.
(2004). Entrevista en C.A. Nacional de Telefonos de Venezuela.
- GUTIERREZ, GRISAURA.
(2004). Entrevista en Telcel Bellsouth.
- MONTIEL, CARLOS.
(2004). Entrevista en Telcel Bellsouth.
- RIOS, LISBETH.
(2004). Entrevista en C.A. Nacional de Telefonos de Venezuela.

Artigas, Wileidys*

Useche, Maria Cristina**

Queipo, Beatriz***

* Asistente de Investigación. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. Venezuela

** Investigadora-Docente. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

*** Investigadora. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. Venezuela