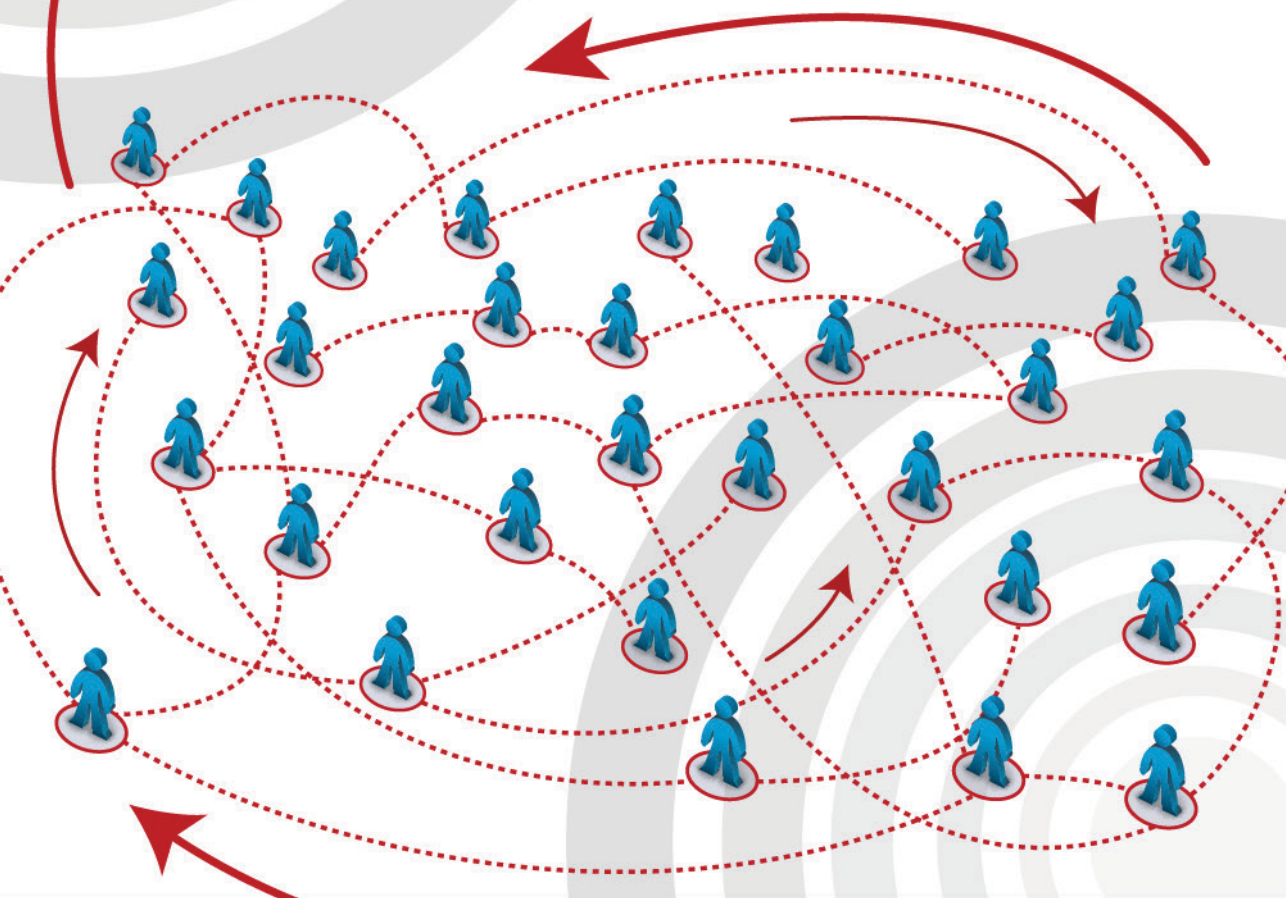


Modelo de gestión de la **innovación** en redes organizacionales **GIRO**

Autor:
Carlos Alberto Cubillos Leal





Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Cubillos Leal, Carlos Alberto
Modelo de gestión de la innovación en redes organizacionales - GIRO - [Recurso electrónico] / Carlos Alberto Cubillos Leal. -- Bogotá : Universidad EAN, 2014. -- (Libro)

ISBN: 978-958-756-272-9

1. Innovación. 2. Creación de valor
3. Redes empresariales

658.4063 CDD 21



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Revisor de estilo

Jhony Caicedo.

Diagramación

Adriana Milena Rodríguez

Finalización

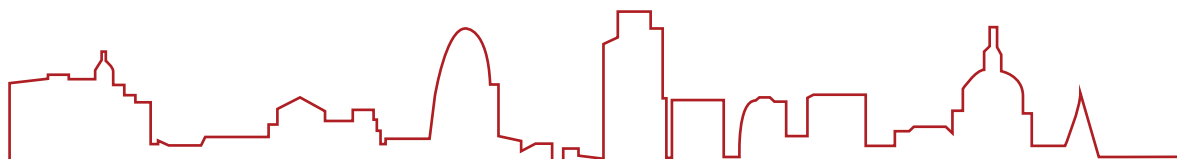
Adriana P. Briceño U.

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2014.

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN.

ISBN: 978-958-756-272-9

Primera edición 2014.



Modelo de gestión de la innovación en redes organizacionales - GIRO

Tabla de contenido

Pág.

Resumen	5
1. Introducción	7
2. Estructura del modelo MMGO® - MIIGO®	11
3. Estadios de desarrollo y transición del modelo	13
4. Otros componentes del Modelo MMGO® - MIIGO®	16
5. Resultados y discusión	18
6. Conclusiones	75
7. Referencias bibliográficas	76

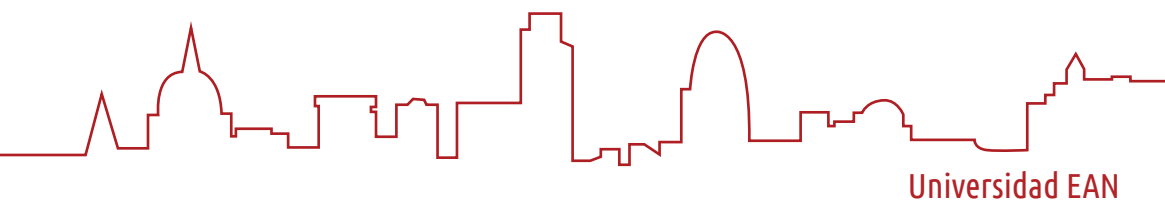


Resumen

Los modelos de gestión de la innovación basados en la concepción clásica de la gestión organizacional han centrado su atención, por reducción, en las empresas individuales como objeto principal de estudio y aplicación y por abstracción, en las interacciones entre los grandes agentes nacionales o regionales. Sin embargo, en la realidad cotidiana, las empresas actúan en redes complejas de interrelación organizacional cuyas características intervienen recursivamente como oportunidades y límites a la innovación de los sectores a los que pertenecen y por inclusión, a su propia innovación.

El proyecto de investigación Modelo de gestión de la innovación en redes organizacionales – GIRO, propone construir un modelo de gestión de la innovación que permita identificar el nivel de madurez de las capacidades de innovación de las redes complejas de organización productiva, especialmente las formadas por PyMEs y formular estrategias para innovar la gestión de las interrelaciones entre los agentes internos y externos de las organizaciones para incrementar la creación de alto valor individual, sinérgico, agregado y la obtención de mayores beneficios organizacionales individuales y compartidos. Además, se pretende validar el modelo en su confrontación con una red piloto PyME del sector eléctrico de la región Bogotá-Cundinamarca.

El trabajo se aborda desde la visión de las redes organizacionales como sistemas multidimensionales y transdisciplinarios que, de facto, constituyen las organizaciones como una necesidad del cumplimiento de su función de crear y realizar valor en el contexto de una comunidad. En muchos casos, las redes se construyen independientemente de la voluntad o la consciencia de la importancia de tales interrelaciones. La perspectiva de la investigación va más allá de la visión tradicional de la gestión interna



de las organizaciones, centrando su atención en las relaciones externas, consideradas hoy fundamentales por las condiciones de la competencia en la era de la globalización. Sin embargo, el enfoque holístico de la investigación considera las organizaciones individuales integradas al sistema de interacciones organizadas como unidades globales de trabajo compartido.

Se ha tomado como referencia el Modelo de Mejoramiento de la Gestión de Organizaciones MMGO® y su complemento el Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión de Organizaciones MIIGO®, de la Universidad EAN, adoptando su método y adaptándolo al nuevo enfoque relacional. El MIIGO® es un desarrollo y complemento del MMGO® permitiendo definir alternativas para realizar los mejoramientos formulados en las rutas de mejoramiento del mismo.

La formulación y desarrollo del modelo MMGO® y su complementario MIIGO®, constituyen una base firme de investigación probado ampliamente en más de 250 PyMEs. El presente proyecto aporta avances del método que retroalimentan estos modelos especialmente en la formulación e integración de nuevos componentes, descriptores y variables surgidos de una mirada compleja, no lineal, de las redes organizacionales.

Con estos aportes se amplían las herramientas que buscan mejorar en Colombia la gestión gerencial como camino sólido al desarrollo de las organizaciones y de las redes organizacionales.



1. Introducción

El documento de informe final de la investigación Modelo de Gestión de la innovación en redes organizacionales – GIRO, primero introduce los componentes y el método de construcción del modelo; posteriormente se presentan los componentes del modelo y finalmente, hace una validación del modelo sobre la experiencia de una red empresarial del sector eléctrico en Bogotá.

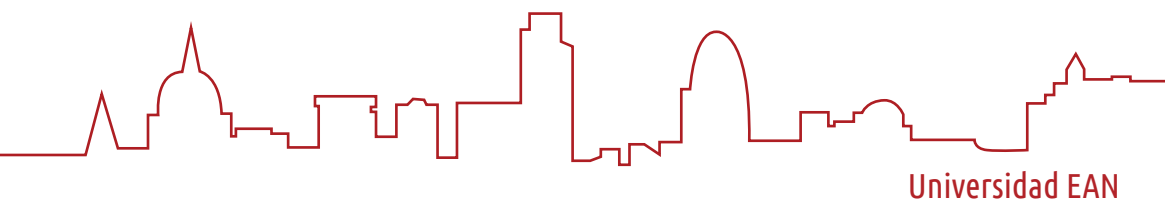
De entrada, se hace una reflexión teórica sobre los tres componentes que, a juicio del autor, permiten determinar el estado de madurez de las capacidades de gestión de la innovación en redes organizacionales. Se presentan, además, las consideraciones que sirvieron de base para adoptar y adaptar el método de los estadios formulados en el modelo MMGO® y desarrollados en el modelo MIIGO®, respetando el espíritu original de su formulación.

En segunda instancia, se presenta el primer componente considerado para definir las capacidades de gestión de la innovación en redes organizacionales el cual se denomina gestión del valor.

Luego se presenta el segundo componente considerado para definir las capacidades de gestión de la innovación en redes organizacionales el cual se denomina gestión de redes internas.

Así como, el tercer componente considerado para definir las capacidades de gestión de la innovación en redes organizacionales el cual se denomina gestión de redes externas.

Finalmente, como validación de una aplicación, formula algunas conclusiones del modelo en el Núcleo Empresarial del Sector Eléctrico (NESE), de la región Bogotá - Cundinamarca, red empresarial que funciona desde hace dos años conformada por empresas PyMEs del subsector de bienes y servicios conexos del sector de Energía eléctrica de la ciudad de Bogotá D.C.



El mayor esfuerzo de investigación en gestión de organizaciones se realiza sobre organizaciones individuales siendo muy escasos los estudios centrados en gestión de redes organizacionales. En la Universidad EAN, institución líder en la investigación de la gestión organizacional, según Rafael Pérez director del grupo G3PyMEs, ha concentrado una parte importante de su investigación en temas de emprendimiento y gerencia organizacional aplicada a empresas individuales.

Específicamente, en la línea de investigación sobre pequeñas y medianas empresas se ha desarrollado durante más de una década el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (**MMGO®**) cuyo objetivo fundamental es facilitar la modernización gerencial de la empresa hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global.

El modelo MMGO® se dirige a gerentes que les interesa modernizar la gestión de la organización. Es un modelo modular adaptado a los estadios de avance que transita una empresa típica desde sus inicios empíricos hasta hacerla una empresa competitiva a través de las mejores prácticas de gestión.

El modelo MMGO® se ha desarrollado en los últimos 13 años mejorando las prácticas de gestión y las rutas de mejoramiento empresarial en cada uno de los componentes originales considerados como necesarios para tener una visión holística de la organización considerada. Este trabajo se ha realizado con la colaboración de empresas y asociaciones de empresarios quienes han presentado sus observaciones y críticas permitiendo mejorar sus aplicaciones.

Adicionalmente, en los últimos años se ha desarrollado el Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión de Organizaciones MIIGO® como un avance y complemento del MMGO®, introduciendo las estrategias y herramientas posibles a adoptar para



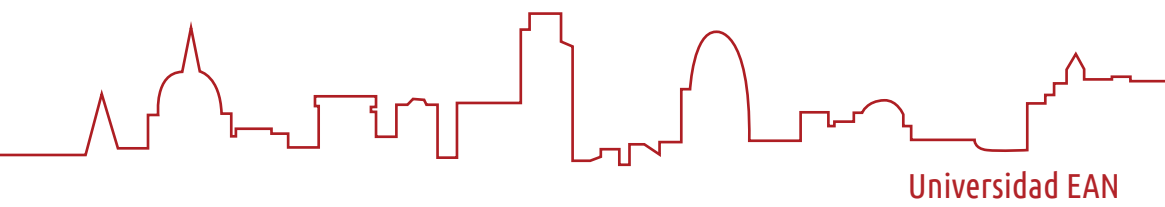
la ejecución más pertinente de la ruta de mejoramiento formulada por el MMGO®.

Al igual que los modelos MMGO® y MIIGO® otros modelos con distintos alcances han centrado su atención en las empresas consideradas individualmente. La presente investigación se propone construir un modelo de gestión de las relaciones e interacciones entre las partes de una organización y de las relaciones e interacciones entre la organización y otras organizaciones con las cuales necesariamente establece vínculos, sean estos ocasionales o permanentes.

El fundamento del estudio y del modelo de gestión de redes organizacionales se basa en la comprensión del tejido y dinámica de las actividades humanas del trabajo individual que crean y realizan valor individual y las interacciones que se establecen con las actividades humanas del trabajo compartido que crean y realizan valor sinérgico, ambos creadores de la riqueza materializada en productos, tanto bienes como servicios, cuantificables en dinero.

El objetivo general del proyecto de investigación es construir un modelo de gestión de la innovación que permita identificar el nivel de madurez de las capacidades de innovación de la gestión de redes organizacionales productivas, especialmente las formadas por PyMEs, y formular estrategias para innovar la gestión de las interrelaciones entre los agentes internos y externos de las organizaciones, incrementando la creación y realización de alto valor individual, alto valor sinérgico y alto valor agregado además de mejorar los beneficios organizacionales individuales y compartidos.

El Modelo de Gestión de la Innovación en Redes Organizacionales (GIRO) se desarrolla sobre los principios de la teoría del valor formulada por los economistas clásicos desde la primera mitad del siglo XIX y la cual, a juicio del autor, sigue siendo vigente cada



vez con mayor fuerza a la luz de los fenómenos económicos y sociales surgidos en la era de la globalización.

Integrada a los aportes del desarrollo de los paradigmas de la complejidad en la teoría organizacional, la teoría del valor aporta no sólo una mejor comprensión de los fenómenos de la realidad contemporánea sino, lo que es más importante, permite formular estrategias de desarrollo más pertinentes en beneficio de las organizaciones humanas, así como para la interrelaciones de las organizaciones humanas entre sí y con el ecosistema, la biosfera terrestre, totalidad de la cual dependemos.

La teoría del valor parte de unos principios que hemos incorporado a este trabajo integrándolos a principios surgidos de los nuevos paradigmas de la complejidad. En este enfoque integrador se reivindica el rol protagónico del trabajo humano en el desarrollo de las organizaciones frente a la postura pragmática o interesada de los especialistas que consideran el capital, especialmente bajo sus formas de dinero y tecnología, como los factores determinantes.

Los principios de la teoría del valor de los que partimos, desarrollados por la economía clásica desde el Siglo XIX, con Smith, Ricardo, Marx, Schumpeter, entre otros, son los siguientes:

- **Principio de la creación de valor:** el trabajo humano es el único factor productivo creador de valor.
- **Principio de la transferencia de valor:** los demás factores productivos no crean valor, solamente transfieren su propio valor.
- **Principio del valor excedente:** el trabajo humano tiene la capacidad de crear mayor valor que su propio valor, diferencia que constituye un valor excedente.
- **Principio del beneficio organizacional:** el valor excedente, creado por el trabajo humano, constituye el beneficio o utilidad de las organizaciones.



La adopción y desarrollo de estos principios ha sido el soporte de la economía de los últimos tres siglos y tiene profundas implicaciones en la teoría de las organizaciones. Su impacto en la gestión organizacional ha venido siendo cada vez más reconocido en el mundo empresarial y en las instituciones de la política pública, no sólo en nuestro país sino en el planeta entero.

Este trabajo adopta y adapta el método del modelo MMGO®-MIIGO®. El método MMGO® - MIIGO® como proceso sistémico involucra varios aspectos o elementos jerarquizados, constituyendo la estructura del modelo.

2. Estructura del modelo MMGO® - MIIGO®

Capítulos (componentes):

- Entorno económico.
- Direccionamiento estratégico.
- Gestión de mercados.
- Cultura y estructura organizacional.
- Gestión de producción.
- Gestión financiera.
- Gestión humana.
- Exportaciones e importaciones.
- Logística.
- Asociatividad.
- Comunicación e información.
- Innovación y conocimiento.
- Responsabilidad social y gestión ambiental.

El modelo GIRO adopta la distinción de componentes sin perder de vista que forman parte de una totalidad sistémica más amplia que la organización misma. Sin embargo, formula componentes totalmente distintos por la radical modificación del sistema considerado como objeto de trabajo, ampliando de la organización individual al estudio de las redes organizacionales.

Variables: en el modelo MMGO® - MIIGO® cada componente se divide en un determinado número de variables que sumadas totalizan 100 temáticas a diagnosticar. El modelo GIRO adopta esta división de componentes en variables, formulando nuevas variables para cada uno de sus nuevos componentes.

Descriptores: en el modelo MMGO® - MIIGO® cada variable contiene un número de descriptores a cada uno de los cuales se evalúa su estado de desarrollo por medio de los cuatro estadios y tres niveles.

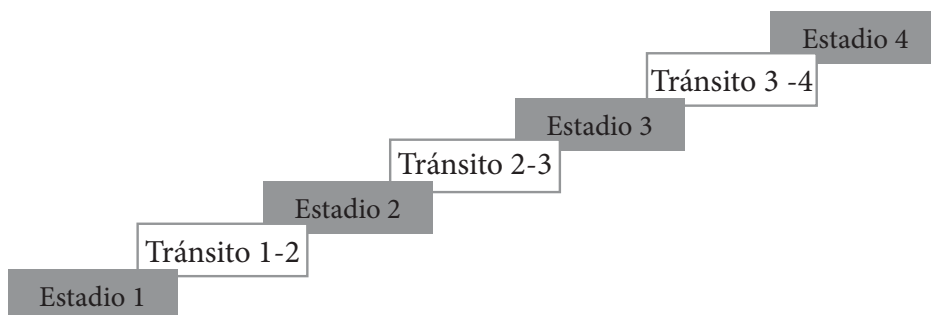
El modelo GIRO adopta esta distinción en descriptores por cada variable, formulando nuevos descriptores para cada una de sus nuevas variables. El modelo GIRO mantiene los cuatro estadios de madurez y los tres niveles de desarrollo de cada estadio, además del método estadístico y gráfico, propuesto por el modelo MMGO® - MIIGO®.



3. Estadios de desarrollo y transición del modelo

Estadios: el modelo MMGO® - MIIGO® establece cuatro estadios de desarrollo de las organizaciones y tres niveles de transición, una entre cada par de estadios, de tal manera que se configuran siete situaciones de desarrollo, que se representan en la figura 1.

Figura 1: Estadios y tránsito de estadios del modelo MMGO® - MIIGO®



Fuente. Elaboración propia.

La identificación y caracterización de cada estadio de desarrollo de las organizaciones que hace el modelo MMGO® - MIIGO® es la siguiente:

Estadio 1: corresponde a procesos informales. Gerencia autoritaria (feudal). Estrategias implícitas. Presencia en mercados locales cautivos. Conocimiento reposa en el gerente. Orientación al producto y no al mercado. Productos de bajo valor agregado.

En supervivencia. Baja productividad. Funcionales. Escasa especialización, artesanal y empírica. Pocos profesionales en la gestión de la empresa. Mercado local. Contabilidad orientada al cumplimiento de normas.

Estadio 2: corresponde a procesos en construcción. Junta directiva o de socios poco funcional. Gerencia que escucha algunos de sus colaboradores. Con avances en la contratación de profesionales. Ausencia de instrumentos modernos de gestión. Orientación a la producción. Mercado local ampliado. Contabilidad formalizada y principios de presupuestación. Estrategias no documentadas. Cumplimiento de lo estrictamente legal. Elementos de diseño de producto.

Estadio 3: corresponde a una situación formalizada. Los cargos críticos de la empresa son profesionales. Trabajando en mejoramiento continuo. Comenzando con ISO. Orientación a las ventas. Mercado regional y nacional. Área de finanzas formalizada. Direccionamiento estratégico implementado. Mercado de países cercanos. Formalización de procesos. Cultura organizacional de bienestar. Junta directiva en operación. Métodos para desarrollar nuevos productos. Productos mejorados.

Estadio 4: corresponde a procesos de desarrollo, seguimiento y aprendizaje. Prácticas de gestión. Organizaciones que aprenden a aprender. Innovadora. Gerenciando y generando conocimiento. Empresa de aprendizaje continuo. En mantenimiento de ISO u otro sistema. Haciendo *Benchmarking*. Flexible. Procesos técnicamente definidos de acuerdo con los componentes organizacionales. Orientación al mercado. Orientación a la creación de valor. Análisis prospectivos con sistema de indicadores. Inserción global. Cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida. Investigación y desarrollo explícito. Productos diferenciados.

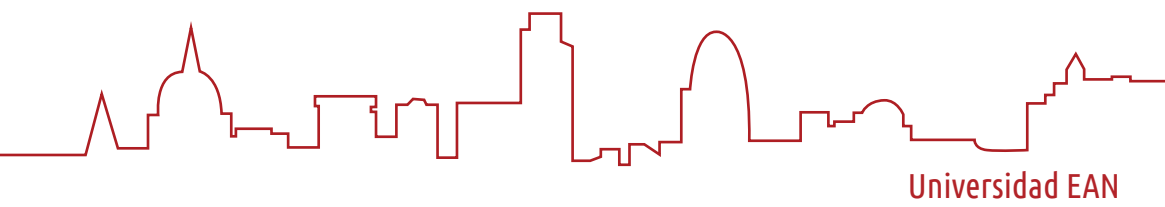
La identificación y caracterización de la transición entre estadios que hace el modelo MMGO® -MIIGO® es la siguiente:



Transición del estadio 1 al 2: es el paso más difícil por ser el primero y por tener que vencer el estado de inercia que favorece a la empresa por ser un estado de comodidad. Romper la inercia puede ser lo más difícil y generar conflicto entre los colaboradores por enfrentar nuevas dificultades. La informalidad puede constituirse en un gran obstáculo para crecer y hacerse sostenible. Para ser innovadora se requiere esfuerzo y dedicación de tiempo de la dirección y sus mejores colaboradores y es la comprensión que la gerencia debe lograr en este nivel.

Transición del estadio 2 al 3: a medida que se aprende a convivir con el nuevo orden, con las nuevas formas de desarrollar los procesos se va creando una cultura de realizar las cosas de acuerdo a las mejores prácticas y a nuevos procedimientos. La adquisición de los nuevos hábitos requiere al comienzo más dedicación de tiempo pero a medida que se evidencian los beneficios se reducen los tiempos y se pueden dedicar a nuevas actividades más productivas.

Transición del estadio 3 al 4: se trata de estabilizar y afianzar los procesos y hacerles seguimiento a través de los indicadores apropiados. Cumplimiento de objetivos de acuerdo a los rumbos trazados por el direccionamiento estratégico. Llevar al equipo humano a estar alineado con los objetivos de la organización implica un gran esfuerzo gerencial pero el logro del cumplimiento de tareas y proyectos será estímulo para nuevos retos. Fortalecer al equipo que lo logra es una garantía de competitividad y sostenibilidad futura. El modelo GIRO adopta esta formulación de cuatro estadios y tres transiciones.



4. Otros componentes del Modelo MMGO® - MIIGO®

Situación actual o diagnóstico: con la aplicación del modelo MMGO® - MIIGO®, la identificación de los estadios y niveles de desarrollo para cada uno de los descriptores nos presenta, en conjunto, el estado actual o diagnóstico de la empresa fácil de percibir estadística y gráficamente.

El modelo GIRO adopta esta forma de presentar el estado actual o diagnóstico de las capacidades de gestión de redes organizacionales.

Definición de ruta: con la aplicación del modelo MMGO® - MIIGO® el diagnóstico de la empresa permite formular un plan de ruta, integrando las distintas fases de transición a recorrer para cada uno de los descriptores.

El modelo GIRO adopta esta forma de formular el plan de ruta para el fortalecimiento de las capacidades de gestión de redes organizacionales.

Situación deseable o visión de futuro: evaluadas las capacidades de gestión podrá establecerse una visión de la condición futura a lograr.

El modelo GIRO adopta esta forma de formular la visión futura del fortalecimiento de las capacidades de gestión de redes organizacionales.

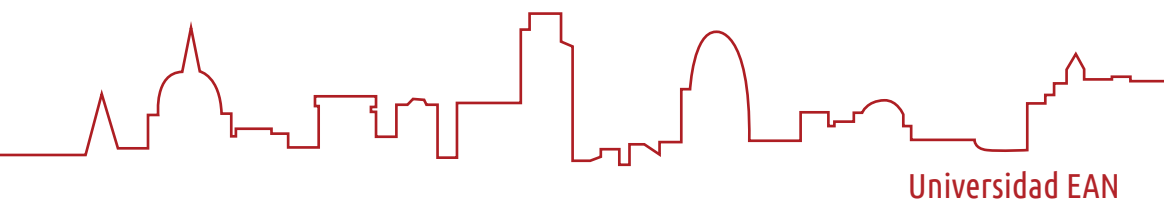
Mapa de gestión: con la aplicación del modelo MMGO® - MIIGO®, el resultado esperado es el diseño integrado de las rutas de cada componente en un sólo mapa corporativo de gestión. Es el mapa de navegación para el desarrollo de la organización.



El modelo GIRO adopta esta forma de presentar en mapa de gestión integrando todos los componentes, variables y descriptores en un solo mapa corporativo de gestión de la innovación para el fortalecimiento estratégico de las capacidades de gestión de redes organizacionales productivas.

En conclusión, el modelo GIRO adopta y adapta el método descrito del modelo MMGO® - MIIGO® realizando los cambios de componentes, variables y descriptores de acuerdo al objeto de estudio, manteniendo el método de medición y representación así como, por analogía, el método de construcción de rutas estratégicas de acción.

El modelo GIRO aporta una forma de avance del modelo MMGO® - MIIGO® para transformarse en un modelo matricial y, más tarde, en un modelo reticular complejo.



5. Resultados y discusión

5.1 Descripción del modelo GIRO

Las organizaciones se crean para obtener beneficios o utilidades a través de la creación y realización del valor. Para crear y realizar valor, transforman materias primas en productos (bienes y servicios) por acción del trabajo humano.

Según los principios de la teoría del valor, el trabajo humano es el único factor productivo que crea valor, es decir riqueza, mientras que los demás factores productivos como la tierra, el dinero, las materias primas, los insumos, las máquinas y herramientas, las locaciones, etc., no crean valor, solamente transfieren su propio valor, en todo o en parte, a los nuevos productos.

Adicionalmente, el trabajo humano tiene la capacidad de crear mayor valor que su propio valor, generando un valor excedente. El valor excedente de todas las personas que trabajan en una organización constituye la utilidad o beneficio de las organizaciones.

5.1.1 Clases de valor

En la misma acción de transformación, el trabajo humano crea dos clases de valor: valor económico y valor útil. Smith (2010), llama al primero valor de cambio y al segundo valor de uso.

El valor económico está constituido por el tiempo (o dinero) equivalente a la cantidad media de actividad humana invertida en la transformación del producto (bien o servicio). Es el que interesa al empresario porque de allí surge la utilidad de su negocio una vez se realice el valor del producto, es decir, una vez se venda. El valor económico creado por el trabajo humano constituye el valor agregado cuya naturaleza es económica.



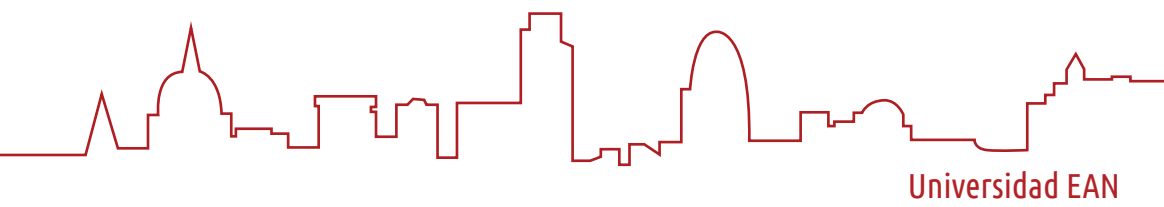
El valor útil está constituido por las cualidades del producto (bien o servicio) para satisfacer necesidades humanas específicas, cualidades otorgadas por la cualidad del trabajo humano en su proceso de transformación. Es lo que interesa al consumidor porque de allí surge la satisfacción de su necesidad específica por la cual estará dispuesto a pagar el valor económico. El valor útil creado por el trabajo humano constituye un valor agregado cuya naturaleza es la cualidad del producto de satisfacer necesidades humanas específicas. Se suele reducir a este concepto utilitario exclusivamente el concepto de valor agregado, lo cual es una reducción estratégica de la gestión del valor en las organizaciones y redes organizacionales.

Las dos clases de valor conforman un ciclo recursivo interdependiente. El valor útil debe satisfacer necesidades humanas específicas para que el consumidor esté dispuesto a pagar el valor económico, condición sin la cual el empresario no realiza (no vende, intercambia por dinero) el valor económico, impidiéndole obtener el beneficio o utilidad organizacional.

Cuando este ciclo se interrumpe se produce una crisis, de sobreproducción cuando el valor no se realiza, de escasez, cuando no se produce lo que se demanda. En épocas de crisis, las dos clases de crisis se retroalimentan. La más importante crisis de producción/escasez, por ser la más amplia y catastrófica, fue la de 1929. Desde entonces se repite periódicamente en ciclos diferenciados.

5.1.2 Modalidades de creación de valor

El trabajo humano crea valor económico en dos modalidades: valor individual y valor sinérgico. El primero es el valor creado por el trabajo individual, es decir, el trabajo de una sola persona. La magnitud de valor creado individualmente es proporcional a la calidad y pertinencia de las competencias del trabajo (conocimientos, habilidades, actitud y otredad).



A mayores competencias del trabajo humano, mayores magnitudes de valor creado en la misma unidad de tiempo, siendo la relación de carácter exponencial. Mayores competencias del trabajo crean mayor valor exponencialmente.

A comienzos de la producción industrial, se creaba poco valor individual por las bajas competencias del trabajo, lo cual se compensaba por la intervención de grandes masas de trabajadores que se concentraban principalmente en la producción masiva de bienes.

En la actualidad, la llamada sociedad del conocimiento es una expresión de la creación de altos niveles de valor creado por altas competencias del trabajo humano actuando sobre menores cantidades pero más diferenciadas de productos y con dedicación principal a la prestación de servicios.

El valor sinérgico es el valor creado por el trabajo cooperado, es decir por el trabajo integrado de dos o más personas u organizaciones. Es una emergencia del sistema de trabajo cooperado. La magnitud del valor sinérgico creado por el trabajo cooperado es diferente a la suma de los valores creados por cada uno de los trabajos individuales que han sido integrados. La magnitud del valor sinérgico creado, es proporcional a la calidad y pertinencia de la organización del trabajo, la cual, a su vez, interactúa con la calidad y pertinencia de los trabajos individuales que la componen pudiendo ser, estos últimos, a su vez, incrementados o constreñidos.

Una excelente organización del trabajo crea alto valor sinérgico y potencia las calidades de los trabajos individuales que están integrados, incrementando el valor económico agregado total. Aplica aquí el principio sistémico complejo de que el todo es mayor que la suma de las partes.



Una deficiente organización del trabajo crea valor sinérgico negativo y constriñe las calidades de los trabajos individuales que están integrados, destruyendo el valor económico agregado. Aplica el principio sistémico complejo de que el todo es menor que la suma de las partes.

Finalmente, puede darse una situación combinada, una determinada organización del trabajo puede incrementar algunas calidades de trabajo individual y restringir otras, con lo cual se producen incrementos y constreñimientos de valor individual y/o sinérgico, al mismo tiempo. Aplica el principio sistémico complejo de que el todo es mayor y menor que la suma de las partes.

Los anteriores principios aplican a la gestión del valor en la conformación y operación de las redes organizacionales tanto internas como externas.

5.2 Gestión del valor

Las organizaciones se crean para obtener utilidades a través de la creación y realización de valor. Agregamos que se trata de la creación de valor individual tanto como de valor sinérgico, al mismo tiempo.

Lo anterior implica que la gestión organizacional es, a su vez, gestión bimodal del valor, es decir, consiste en el doble compromiso de gestionar competencias individuales del trabajo para la creación del más alto valor económico individual así como gestionar la organización del trabajo cooperado para la creación del más alto valor sinérgico. Las dos determinan la obtención de alto valor agregado tanto de valor económico como de valor útil.

La gestión integrada del valor (económico y útil) individual y del valor (económico y útil) sinérgico, la denominamos Gestión del Valor y es el primer componente del modelo GIRO. La consideramos la principal responsabilidad de los equipos de gerencia en todos los niveles en cualquier clase y tamaño de organización.

De este modo, el componente Gestión del Valor tiene dos variables naturales: La Gestión de Competencias Individuales del Trabajo y la Gestión de la Organización del Trabajo Cooperado las que, a su vez, condicionan las capacidades de creación y realización de valor agregado y los resultados organizacionales. El desarrollo de estas variables se presenta a continuación.

Componente 1: gestión del valor.

Variable 1.1: gestión de competencias individuales del trabajo.

Descriptor 1.1.1: identificación de la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico.

Estadio 2: la gerencia identifica la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico asociándolas a cargos o puestos de trabajo.

Estadio 3: la gerencia de talento humano de la empresa identifica la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico asociándolas con la estructura funcional de la empresa.

Estadio 4: la organización establece un mapa de competencias integral para la creación de valor económico asociado al mapa funcional de la empresa, gestionado por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.



Tabla 1. Resumen de estadios de la variable 1.1, descriptor 1.1.1

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de competencias individuales del trabajo ///Identificación de la calidad y pertinencia de las competencias individuales del trabajo para la creación de valor económico	La gerencia no identifica la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico.	La gerencia identifica la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico asociándolas a cargos o puestos de trabajo.	La gerencia de talento humano de la empresa identifica la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico asociándolas con la estructura funcional de la empresa.	La organización establece un mapa de competencias integral para la creación de valor económico asociado al mapa funcional de la empresa, gestionado por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 1: gestión del valor.

Variable 1.1: gestión de competencias individuales del trabajo.

Descriptor 1.1.2: desarrollo de la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico basada en el desarrollo de los cargos o puestos de trabajo.

Estadio 3: la gerencia de talento humano de la empresa desarrolla la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico basada en la estructura funcional de la empresa.

Estadio 4: la organización desarrolla el mapa de competencias integral para la creación de valor económico asociado al desarrollo del mapa funcional de la empresa, gestionado por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Tabla 2. Estadios de la variable 1.1, descriptor 1.1.2

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de competencias individuales del trabajo ///Desarrollo de la calidad y pertinencia de las competencias individuales del trabajo para la creación de valor.	La gerencia no desarrolla la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico.	La gerencia desarrolla la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico asociándolas a cargos o puestos de trabajo.	La gerencia de talento humano de la empresa desarrolla la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor económico asociándolas con la estructura funcional de la empresa.	La organización desarrolla un mapa de competencias integral para la creación de valor económico asociado al mapa funcional de la empresa, gestionado por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 1: gestión del valor.

Variable 1.1: gestión de competencias individuales del trabajo.

Descriptor 1.1.3: identificación de la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil.



Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil.

Estadio 2: la gerencia identifica la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil asociándolas a la oferta tradicional de la empresa.

Estadio 3: la gerencia de talento humano de la empresa identifica la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil asociándolas con la demanda tradicional de los clientes de la empresa.

Estadio 4: la organización establece un mapa de competencias integral para la creación de valor útil asociado al mapa de necesidades de los consumidores, gestionado por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Tabla 3. Estadios de la variable 1.1, descriptor 1.1.3

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de competencias individuales del trabajo ///Identificación de la calidad y pertinencia de las competencias individuales del trabajo para la creación de valor económico	La gerencia no identifica la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil.	La gerencia identifica la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil asociándolas a la oferta tradicional de la empresa.	La gerencia de talento humano de la empresa identifica la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil asociándolas con la demanda tradicional de los clientes de la empresa.	La organización establece un mapa de competencias integral para la creación de valor útil asociado al mapa de necesidades de los consumidores gestionado por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 1: gestión del valor.

Variable 1.1: gestión de competencias individuales del trabajo.

Descriptor 1.1.4: desarrollo de la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil basada en el desarrollo de la oferta tradicional de la organización.

Estadio 3: la gerencia de talento humano de la empresa desarrolla la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil basada en el desarrollo de la demanda tradicional de los clientes de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla el mapa de competencias integral para la creación de valor útil asociado al desarrollo del mapa de necesidades de los consumidores gestionado por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.



Tabla 4. Estadios de la variable 1.1, descriptor 1.1.4

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de competencias individuales del trabajo ///Desarrollo de la calidad y pertinencia de las competencias individuales del trabajo para la creación de valor útil.	La gerencia no desarrolla la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil.	La gerencia desarrolla la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil asociándolas al desarrollo de la oferta tradicional de la organización.	La gerencia de talento humano de la empresa desarrolla la calidad y pertinencia de las competencias individuales de trabajo para la creación de valor útil basada en el desarrollo de la demanda tradicional de los clientes de la organización.	La organización desarrolla el mapa de competencias integral para la creación de valor útil asociado al desarrollo del mapa de necesidades de los consumidores gestionado por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 1: gestión del valor.

Variable 1.2: gestión de organización del trabajo cooperado.

Descriptor 1.2.1: identificación de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico.

Estadio 2: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico basada en la complementariedad de los cargos o puestos de trabajo.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico basada en la complementariedad de las unidades funcionales de la organización.

Estadio 4: la organización identifica el mapa de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico basada en el mapa funcional gestionados por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Tabla 5. Estadios de la variable 1.2, descriptor 1.2.1

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de la organización del trabajo cooperado ///Identificación de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico	La gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico basada en la complementariedad de los cargos o puestos de trabajo.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico basada en la complementariedad de las unidades funcionales de la organización.	La organización identifica el mapa de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico basada en el mapa funcional gestionados por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 1: gestión del valor.

Variable 1.2: gestión de organización del trabajo cooperado.

Descriptor 1.2.2: desarrollo de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico.



Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico basada en el desarrollo de la complementariedad de los cargos o puestos de trabajo.

Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico basada en el desarrollo de la complementariedad de las unidades funcionales de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla el mapa de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico basada en el desarrollo del mapa funcional de la empresa gestionados por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Tabla 6. Estadios de la variable 1.2, descriptor 1.2.2

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de la organización del trabajo cooperado. ///Desarrollo de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico	La gerencia no desarrolla la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico basada en el desarrollo de la complementariedad de los cargos o puestos de trabajo.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico basada en el desarrollo de la complementariedad de las unidades funcionales de la organización.	La organización desarrolla el mapa de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico basada en el desarrollo del mapa funcional de la organización gestionados por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 1: gestión del valor.**Variable 1.2:** gestión de organización del trabajo cooperado.

Descriptor 1.2.3: identificación de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico.

Estadio 2: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico basada en la oferta tradicional de la organización.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico basada en la demanda tradicional de los clientes de la organización.

Estadio 4: la organización identifica el mapa de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico basada en el mapa de necesidades de los consumidores gestionados por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.



Tabla 7. Estadios de la variable 1.2, descriptor 1.2.3

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de la organización del trabajo cooperado ///Identificación de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico	La gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico basada en la oferta tradicional de la organización.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico basada en la demanda tradicional de los clientes de la organización.	La organización identifica el mapa de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico basada en el mapa de necesidades de los consumidores gestionados por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 1: gestión del valor.

Variable 1.2: gestión de organización del trabajo cooperado.

Descriptor 1.2.4: desarrollo de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico basada en el desarrollo de oferta tradicional de la organización.

Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico basada en el desarrollo de la demanda tradicional de los clientes de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla el mapa de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico basada en el desarrollo del mapa de necesidades de los consumidores gestionados por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Tabla 8. Estadios de la variable 1.2, descriptor 1.2.4

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de la organización del trabajo cooperado ///Desarrollo de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico	La gerencia no desarrolla la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico basada en el desarrollo de la oferta tradicional de la organización.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico basada en el desarrollo de la demanda tradicional de los clientes de la organización.	La organización desarrolla el mapa de la organización del trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico basada en el desarrollo del mapa de necesidades de los consumidores gestionados por el equipo de gerencia de todas las divisiones o departamentos.

Fuente. Elaboración propia.

5.3 Gestión de redes internas

Las organizaciones se crean para obtener utilidades a través de la creación y realización de valor. Se agregó que se trata tanto de valor individual como de valor sinérgico. Agregamos ahora que en la calidad y pertinencia de las capacidades de gestión de competencias del trabajo individual y en la calidad y pertinencia de las capacidades de gestión de la organización del trabajo cooperado interno depende la capacidad de creación de valor agregado.



5.3.1 Descripción de las redes internas

Las redes internas de las organizaciones se pueden clasificar en tres niveles, en correspondencia con las actividades, funciones y organización productiva:

- Redes del micro-trabajo que pertenecen al nivel grupal de las organizaciones, conformadas por individuos que trabajan juntos, coordinada o integradamente, bajo una dirección o supervisión formal o informal.
- Redes del meso-trabajo que pertenecen a una división, departamento o unidad funcional de las organizaciones, conformadas por grupos que trabajan juntos, coordinada o integradamente, bajo una gerencia o dirección formal.
- Redes del macro-trabajo que pertenecen a la organización o corporación conformadas por divisiones, departamentos o unidades funcionales que trabajan juntos, coordinada o integradamente, bajo una gerencia corporativa formal.

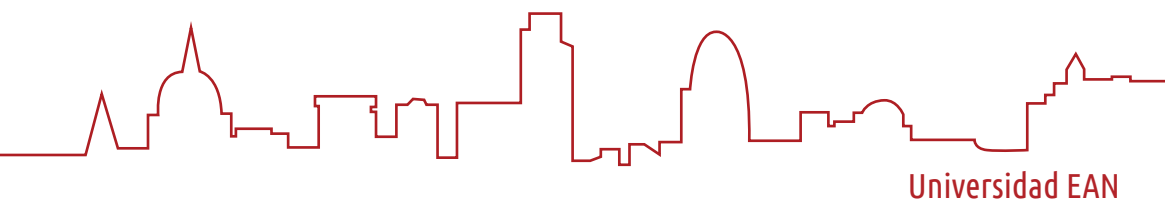
Las interacciones entre los componentes, sean individuos, grupos o divisiones funcionales, en los distintos niveles de las redes internas, crean distintos valores sinérgicos que son compartidos en cada nivel y que son agregados a los valores individuales y sinérgicos creados en el nivel inmediatamente anterior.

5.3.2 Creación de valor sinérgico en redes internas

La creación de valor en redes internas se desarrolla en los tres niveles como se presenta a continuación.

Componente 2: gestión de redes internas.

Variable 2.1: gestión de la organización del micro-trabajo cooperado.



Descriptor 2.1.1: identificación de la organización del micro-trabajo cooperado grupal para la creación de valor económico sinérgico.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal.

Estadio 2: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal asociada a la división funcional básica del trabajo.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal asociada a la división funcional planificada del trabajo.

Estadio 4: la organización diseña la disposición del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal basada en mapas de procesos gestionados por las direcciones de los grupos integrados.



Tabla 9. Estadios de la variable 2.1, descriptor 2.1.1

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de organización del micro-trabajo cooperado. ///Identificación de la organización del micro-trabajo cooperado grupal para la creación de valor económico sinérgico.	La gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal asociada a la división funcional básica del trabajo.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal asociada a la división funcional planificada del trabajo.	La organización diseña la disposición del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal basada en mapas de procesos gestionados por las direcciones de los grupos integrados.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 2: gestión de redes internas.

Variable 2.1: gestión de la organización del micro-trabajo cooperado.

Descriptor 2.1.1: desarrollo de la organización del micro-trabajo cooperado grupal para la creación de valor económico sinérgico.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal asociada a la división funcional básica del trabajo.

Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal asociada a la división funcional planificada del trabajo.

Estadio 4: la organización desarrolla la disposición del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal basada en mapas de procesos gestionados por las direcciones de los grupos integrados.

Tabla 10. Estadios de la variable 2.1, descriptor 2.1.2

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de organización del micro-trabajo cooperado. ///Desarrollo de la organización del micro-trabajo cooperado grupal para la creación de valor económico sinérgico.	La gerencia no desarrolla la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal asociada a la división funcional básica del trabajo.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal asociada a la división funcional planificada del trabajo.	La organización diseña la disposición del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor económico sinérgico grupal basada en mapas de procesos gestionados por las direcciones de los grupos integrados.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 2: gestión de redes internas.

Variable 2.1: gestión de la organización del micro-trabajo cooperado.

Descriptor 2.1.3: identificación de la organización del micro-trabajo cooperado grupal para la creación de valor útil sinérgico.



Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal.

Estadio 2: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal asociada a la oferta tradicional de la organización.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal asociada a la demanda tradicional de los clientes de la organización.

Estadio 4: la organización diseña la disposición del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal basada en mapas de procesos gestionados por los directivos de los grupos integrados.

Tabla 11. Estadios de la variable 2.1, descriptor 2.1.3

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de organización del micro-trabajo cooperado. ///Identificación de la organización del micro-trabajo cooperado grupal para la creación de valor útil sinérgico.	La gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal asociada a la oferta tradicional de la organización.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal asociada a la demanda tradicional de los clientes de la organización.	La organización diseña la disposición del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal basada en mapas de procesos gestionados por los directivos de los grupos integrados.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 2: gestión de redes internas.

Variable 2.1: gestión de la organización del micro-trabajo cooperado.

Descriptor 2.1.4: desarrollo de la organización del micro-trabajo cooperado grupal para la creación de valor útil sinérgico.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal asociada a la oferta tradicional de la organización.

Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal asociada a la demanda tradicional de los clientes de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla la disposición del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal basada en mapas de procesos gestionados por los directivos de los grupos integrados.



Tabla 12. Estadios de la variable 2.1, descriptor 2.1.4

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de organización del micro-trabajo cooperado. ///Desarrollo de la organización del micro-trabajo cooperado grupal para la creación de valor útil sinérgico.	La gerencia no desarrolla la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal asociada a la oferta tradicional de la organización.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal asociada a la demanda tradicional de los clientes de la organización.	La gerencia desarrolla la disposición del trabajo cooperado en los grupos de micro-trabajo para la creación de valor útil sinérgico grupal basada en mapas de procesos gestionados por los directivos de los grupos integrados.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 2: gestión de redes internas.

Variable 2.2: gestión de la organización del micro-trabajo cooperado.

Descriptor 2.2.1: identificación de la organización del meso-trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico divisional.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional.

Estadio 2: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional asociadas a la estructura funcional básica interna de las divisiones o departamentos.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional asociadas a la disposición funcional planificada de las divisiones o departamentos.

Estadio 4: la gerencia diseña la disposición de las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional basada en mapas de procesos gestionados por los directivos de las secciones integradas.

Tabla 13. Estadios de la variable 2.2, descriptor 2.2.1

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de organización del micro-trabajo cooperado. ///Identificación de la organización del meso-trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico divisional.	La gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional asociadas a la estructura funcional básica interna de las divisiones o departamentos.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional asociadas a la disposición funcional planificada de las divisiones o departamentos.	La gerencia diseña la disposición de las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional basada en mapas de procesos gestionados por los directivos de las secciones integradas.

Fuente. Elaboración propia.



Componente 2: gestión de redes internas.

Variable 2.2: gestión de la organización del micro-trabajo cooperado.

Descriptor 2.2.2: desarrollo de la organización del meso-trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico divisional.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del trabajo cooperado en las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional asociadas al desarrollo de la estructura funcional básica interna de las divisiones o departamentos.

Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional asociadas al desarrollo de la disposición funcional planificada de las divisiones o departamentos.

Estadio 4: la gerencia desarrolla las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional basada en mapas de procesos gestionados por los directivos de las secciones integradas.

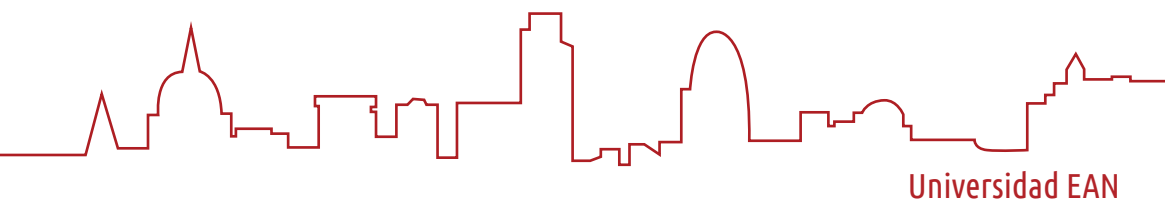


Tabla 14. Estadios de la variable 2.2, descriptor 2.2.2

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de organización del micro-trabajo cooperado. ///Desarrollo de la organización del meso-trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico divisional.	La gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional asociadas al desarrollo de la estructura funcional básica interna de las divisiones o departamentos.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional asociadas al desarrollo de la disposición funcional planificada de las divisiones o departamentos.	La gerencia desarrolla las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico divisional basada en mapas de procesos gestionados por los directivos de las secciones integradas.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 2: gestión de redes internas.

Variable 2.2: gestión de la organización del micro-trabajo cooperado.

Descriptor 2.2.3: identificación de la organización del meso-trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico divisional.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional.



Estadio 2: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional asociadas a la oferta tradicional de las divisiones o departamentos integrados de la organización.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional asociadas a la demanda tradicional de los clientes de las divisiones o departamentos integrados de la organización.

Estadio 4: la organización diseña la disposición de las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional basada en mapas de procesos gestionados por los directivos de las secciones integradas de la organización.

Tabla 15. Estadios de la variable 2.2, descriptor 2.2.3.

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de organización del micro-trabajo cooperado. ///Identificación de la organización del meso-trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico divisional.	La gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional asociadas a la oferta tradicional de las secciones integradas de la organización.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional asociadas a la demanda tradicional de los clientes de las secciones integradas de la organización.	La organización diseña la disposición de las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional basada en mapas de procesos gestionados por los directivos de las secciones integradas de la organización.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 2: gestión de redes internas.

Variable 2.2: gestión de la organización del micro-trabajo cooperado.

Descriptor 2.2.4: desarrollo de la organización del meso-trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico divisional.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del trabajo cooperado en las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional asociadas al desarrollo de la oferta tradicional de las secciones integradas de la organización.

Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional asociadas al desarrollo de la demanda tradicional de los clientes de las secciones integradas de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional basada en mapas de procesos gestionados por los directivos de las secciones integradas de la organización.



Tabla 16. Estadios de la variable 2.2, descriptor 2.2.4

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de organización del micro-trabajo cooperado. ///Desarrollo de la organización del meso-trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico divisional.	La gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional asociadas al desarrollo de la oferta tradicional de las secciones integradas de la organización.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado en las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional asociadas al desarrollo de la demanda tradicional de los clientes de las secciones integradas de la organización.	La organización desarrolla las interrelaciones entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico divisional basada en mapas de procesos gestionados por los directivos de las secciones integradas de la organización.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 2: gestión de redes internas.

Variable 2.3: gestión de la organización del macro-trabajo cooperado corporativo.

Descriptor 2.3.1: identificación de la organización del macro-trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico corporativo.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo.

Estadio 2: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo asociadas a la estructura funcional básica interna de la organización.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo asociadas a la disposición funcional planificada de la organización.

Estadio 4: la organización diseña la disposición entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo basada en mapas de procesos gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Tabla 17. Estadios de la variable 2.3, descriptor 2.3.1

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de organización del micro-trabajo cooperado. ///Identificación de la organización del meso-trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico divisional.	La gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo asociadas a la estructura funcional básica interna de la organización.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo asociadas a la disposición funcional planificada de la organización.	La organización diseña la disposición entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo basada en mapas de procesos gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.



Componente 2: gestión de redes internas.

Variable 2.3: gestión de la organización del macro-trabajo cooperado corporativo.

Descriptor 2.3.2: desarrollo de la organización del macro-trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico corporativo.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo asociadas al desarrollo de la estructura funcional básica interna de la organización.

Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo asociadas al desarrollo de la disposición funcional planificada de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla la disposición entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo basada en mapas de procesos gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

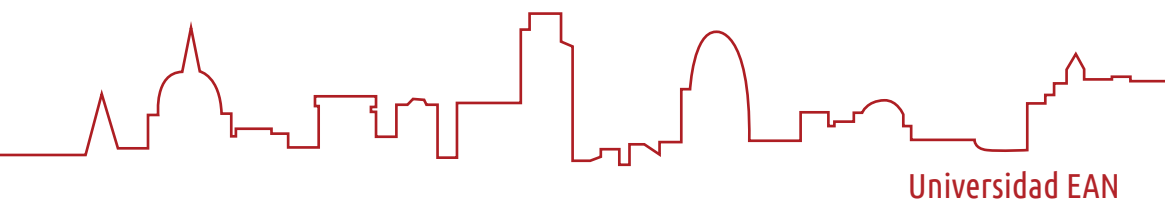


Tabla 18. Estadios de la variable 2.3, descriptor 2.3.2

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de organización del micro-trabajo cooperado. ///Desarrollo de la organización del meso-trabajo cooperado para la creación de valor económico sinérgico divisional.	La gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado entre las secciones (meso-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo asociadas al desarrollo de la estructura funcional básica interna de la organización.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo asociadas al desarrollo de la disposición funcional planificada de la organización.	La gerencia desarrolla la disposición entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor económico sinérgico corporativo basada en mapas de procesos gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 2: gestión de redes internas.

Variable 2.3: gestión de la organización del macro-trabajo cooperado corporativo.

Descriptor 2.3.3: identificación de la organización del macro-trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico corporativo.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo.

Estadio 2: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo asociadas a la oferta tradicional de las divisiones o departamentos integrados de la organización.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo asociadas a la demanda tradicional de los clientes de las divisiones o departamentos integrados de la organización.

Estadio 4: la organización diseña la disposición entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo basada en mapas de procesos gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Tabla 19. Estadios de la variable 2.3, descriptor 2.3.3

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de organización del micro-trabajo cooperado. ///Identificación de la organización del meso-trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico divisional.	La gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo asociadas a la oferta tradicional de las divisiones o departamentos integrados de la organización.	La gerencia identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo asociadas a la demanda tradicional de los clientes de las divisiones o departamentos integrados de la organización.	La organización diseña la disposición entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo basada en mapas de procesos gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 2: gestión de redes internas.

Variable 2.3: gestión de la organización del macro-trabajo cooperado corporativo.

Descriptor 2.3.4: desarrollo de la organización del macro-trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico corporativo.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo asociadas al desarrollo de la oferta tradicional de las divisiones o departamentos integrados de la organización.

Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo asociadas al desarrollo de la demanda tradicional de los clientes de las divisiones o departamentos integrados de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla la disposición entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo basada en mapas de procesos gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.



Tabla 20. Estadios de la variable 2.3, descriptor 2.3.4

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión de organización del micro-trabajo cooperado. ///Desarrollo de la organización del meso-trabajo cooperado para la creación de valor útil sinérgico divisional.	La gerencia no identifica la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo asociadas al desarrollo de la oferta tradicional de las divisiones o departamentos integrados de la organización.	La gerencia desarrolla la organización del trabajo cooperado entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo asociadas al desarrollo de la demanda tradicional de los clientes de las divisiones o departamentos integrados de la organización.	La organización desarrolla la disposición entre las divisiones o departamentos (macro-trabajo) para la creación de valor útil sinérgico corporativo basada en mapas de procesos gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

5.4 Gestión de redes externas

Las organizaciones se crean para obtener utilidades a través de la creación y realización de valor. Hemos agregado que se trata tanto de valor individual como de valor sinérgico y que en la calidad y pertinencia de las capacidades de gestión de competencias del trabajo individual y de las capacidades de gestión de la organización del trabajo cooperado interno depende la capacidad de creación de valor agregado de la organización. Se adiciona ahora la calidad y pertinencia de las capacidades de gestión del trabajo cooperado externo, del trabajo cooperado inter-organizacional en sus variados niveles de complejidad.

5.4.1 Descripción de las redes externas

Las redes externas de las organizaciones consisten en las interrelaciones que establecen con otras organizaciones en cumplimiento de sus actividades. Se pueden clasificar en tres niveles, en correspondencia con análogos niveles del entorno:

- Redes del micro-entorno, aquellas que pertenecen al entorno próximo de las organizaciones, es decir, de carácter local.
- Redes del meso-entorno, aquellas que pertenecen al entorno ampliado, normalmente regionales y/o nacionales.
- Redes del macro-entorno, aquellas que pertenecen al entorno global.

De modo análogo como las interrelaciones entre los distintos niveles de las redes internas de las organizaciones crean un valor sinérgico compartido, las interrelaciones entre los distintos niveles interorganizacionales crean un valor sinérgico compartido entre las organizaciones integradas en el respectivo nivel.

Las redes internas interactúan con las redes externas según sea la fortaleza de las interrelaciones inter-organizacionales, es decir, de la fortaleza de las redes externas. De este modo se teje una red de redes (internas y externas) la cual es el medio normal de operación organizacional. La capacidad de creación de valor sinérgico compartido depende de la calidad y pertinencia de tal red de redes.

Las redes construidas con distintos segmentos de clientes, por ejemplo, forma una línea de interacciones en cada uno de los niveles (micro, meso o macro) del entorno organizacional. Cada nivel contribuye al desarrollo de los subsiguientes, de los cuales, a su vez, depende. De igual modo sucede con las redes con proveedores de materias primas, de insumos, de información, de conocimientos, competidores actuales, potenciales, etc.

5.4.2 Creación de valor sinérgico en redes externas

La creación de valor en redes externas se desarrolla en los tres niveles como se presenta a continuación.



Componente 3: gestión de redes externas.

Variable 3.1: gestión del valor sinérgico compartido del micro-entorno.

Descriptor 3.1.1: identificación de la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.

Estadio 2: la gerencia identifica la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada a las relaciones tradicionales con proveedores y clientes de la organización.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada al establecimiento de nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás *Stakeholders* del micro-entorno de la organización.

Estadio 4: la organización identifica la disposición del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada a la conformación de una red de redes con el microentorno gestionada por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

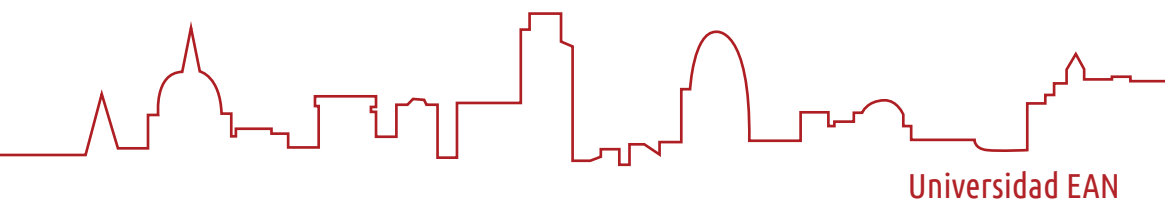


Tabla 21. Estadios de la variable 3.1, descriptor 3.1.1

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión del valor sinérgico compartido del micro-entorno /// Identificación de la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.	La gerencia no identifica la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.	La gerencia identifica la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada a las relaciones tradicionales con proveedores y clientes de la organización.	La gerencia identifica la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada al establecimiento de nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás <i>Stakeholders</i> del micro-entorno de la organización.	La organización identifica la disposición del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada a la conformación de una red de redes con el micro-entorno gestionada por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 3: gestión de redes externas.

Variable 3.1: gestión del valor sinérgico compartido del micro-entorno.

Descriptor 3.1.2: desarrollo de la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociado al desarrollo de las relaciones tradicionales con proveedores y clientes de la organización.



Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociado al desarrollo de nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás *Stakeholders* del micro-entorno de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla la disposición del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada al desarrollo de una red de redes con el micro-entorno gestionada por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Tabla 22. Estadios de la variable 3.1, descriptor 3.1.2

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión del valor sinérgico compartido del micro-entorno ///Desarrollo de la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.	La gerencia no desarrolla la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.	La gerencia desarrolla la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociado al desarrollo de las relaciones tradicionales con proveedores y clientes de la organización.	La gerencia desarrolla la organización del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociado al desarrollo de nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás <i>Stakeholders</i> del micro-entorno de la organización.	La organización desarrolla la disposición del micro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada al desarrollo de una red de redes con el micro-entorno gestionada por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 3: gestión de redes externas.

Variable 3.1: gestión del valor sinérgico compartido del micro-entorno.

Descriptor 3.1.3: identificación de la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.

Estadio 2: la gerencia identifica la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la oferta tradicional con proveedores y clientes de la organización.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la demanda de clientes y consumidores finales cuya satisfacción se basa en nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás *Stakeholders* del micro-entorno de la organización.

Estadio 4: la organización identifica la disposición del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la conformación de una red de redes con el micro-entorno basada en los mapas de necesidades y soluciones para clientes y consumidores finales gestionado por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.



Tabla 23. Estadios de la variable 3.1, descriptor 3.1.1

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión del valor sinérgico compartido del micro-entorno ///Identificación de la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.	La gerencia no identifica la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.	La gerencia identifica la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la oferta tradicional con proveedores y clientes de la organización.	La gerencia identifica la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la demanda de clientes y consumidores finales, cuya satisfacción se basa en nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás <i>Stakeholders</i> del micro-entorno de la organización.	La organización identifica la disposición del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la conformación de una red de redes con el micro-entorno basada en los mapas de necesidades y soluciones para clientes y consumidores finales gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 3: gestión de redes externas.

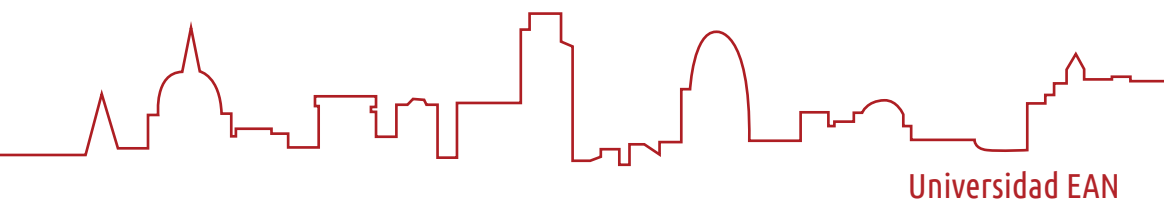
Variable 3.1: gestión del valor sinérgico compartido del micro-entorno.

Descriptor 3.1.4: desarrollo de la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la oferta tradicional con proveedores y clientes de la organización.



Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la demanda de clientes y consumidores finales cuya satisfacción se basa en nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás *Stakeholders* del micro-entorno de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla la disposición del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la red de redes con el micro-entorno basada en los mapas de necesidades y soluciones para clientes y consumidores finales gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Tabla 24. Estadios de la variable 3.1, descriptor 3.1.4

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión del valor sinérgico compartido del micro-entorno ///Desarrollo de la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.	La gerencia no desarrolla la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.	La gerencia desarrolla la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la oferta tradicional con proveedores y clientes de la organización.	La gerencia desarrolla la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la demanda de clientes y consumidores finales, cuya satisfacción se basa en nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás <i>Stakeholders</i> del micro-entorno de la organización.	La organización desarrolla la disposición del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la red de redes con el micro-entorno basada en los mapas de necesidades y soluciones para clientes y consumidores finales gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 3: gestión de redes externas.

Variable 3.2: gestión del valor sinérgico compartido del meso-entorno.



Descriptor 3.2.1: identificación de la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.

Estadio 2: la gerencia identifica la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada a las relaciones tradicionales con proveedores y clientes de la organización.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada al establecimiento de nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás *Stakeholders* del meso-entorno de la organización.

Estadio 4: la organización identifica la disposición del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada a la conformación de una red de redes con el meso-entorno gestionada por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

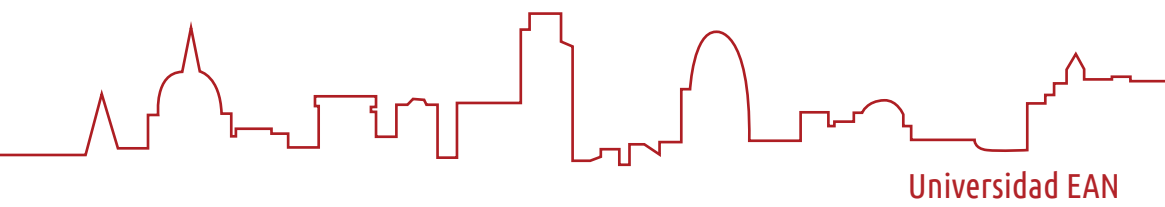


Tabla 25. Estadios de la variable 3.2, descriptor 3.2.1

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión del valor sinérgico compartido del meso-entorno ///Identificación de la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.	La gerencia no identifica la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.	La gerencia identifica la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada a las relaciones tradicionales con proveedores y clientes de la organización.	La gerencia identifica la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada al establecimiento de nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás <i>Stakeholders</i> del meso-entorno de la organización.	La organización identifica la disposición del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada a la conformación de una red de redes con el meso-entorno gestionada por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 3: gestión de redes externas.

Variable 3.2: gestión del valor sinérgico compartido del meso-entorno.

Descriptor 3.2.2: desarrollo de la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociado al desarrollo de las relaciones tradicionales con proveedores y clientes de la organización.



Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociado al desarrollo de nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás *Stakeholders* del meso-entorno de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla la disposición del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada al desarrollo de una red de redes con el meso-entorno gestionada por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Tabla 26. Estadios de la variable 3.2, descriptor 3.2.2

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión del valor sinérgico compartido del meso-entorno ///Desarrollo de la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.	La gerencia no desarrolla la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.	La gerencia desarrolla la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociado al desarrollo de las relaciones tradicionales con proveedores y clientes de la organización.	La gerencia desarrolla la organización del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociado al desarrollo de nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás <i>Stakeholders</i> del meso-entorno de la organización.	La organización desarrolla la disposición del meso-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada al desarrollo de una red de redes con el meso-entorno gestionada por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 3: gestión de redes externas.

Variable 3.2: gestión del valor sinérgico compartido del meso-entorno.

Descriptor 3.2.3: identificación de la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.

Estadio 2: la gerencia identifica la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la oferta tradicional con proveedores y clientes de la organización.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la demanda de clientes y consumidores finales cuya satisfacción se basa en nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás *Stakeholders* del meso-entorno de la organización.

Estadio 4: la organización identifica la disposición del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la conformación de una red de redes con el meso-entorno basada en los mapas de necesidades y soluciones para clientes y consumidores finales gestionado por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Tabla 27. Estadios de la variable 3.2, descriptor 3.2.3

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión del valor sinérgico compartido del meso-entorno /// Identificación de la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.	La gerencia no identifica la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.	La gerencia identifica la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la oferta tradicional con proveedores y clientes de la organización.	La gerencia identifica la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la demanda de clientes y consumidores finales, cuya satisfacción se basa en nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás <i>Stakeholders</i> del meso-entorno de la organización.	La organización identifica la disposición del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la conformación de una red de redes con el meso-entorno basada en los mapas de necesidades y soluciones para clientes y consumidores finales gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.



Componente 3: gestión de redes externas.

Variable 3.2: gestión del valor sinérgico compartido del meso-entorno.

Descriptor 3.2.4: desarrollo de la organización del micro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la oferta tradicional con proveedores y clientes de la organización.

Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la demanda de clientes y consumidores finales cuya satisfacción se basa en nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás *Stakeholders* del meso-entorno de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla la disposición del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la red de redes con el meso-entorno basada en los mapas de necesidades y soluciones para clientes y consumidores finales gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

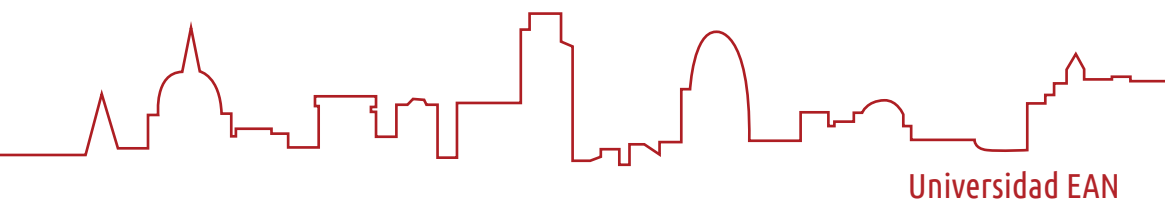


Tabla 28. Estadios de la variable 3.2, descriptor 3.2.4

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión del valor sinérgico compartido del meso-entorno ///Desarrollo de la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.	La gerencia no desarrolla la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.	La gerencia desarrolla la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la oferta tradicional con proveedores y clientes de la organización.	La gerencia desarrolla la organización del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la demanda de clientes y consumidores finales, cuya satisfacción se basa en nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás <i>Stakeholders</i> del meso-entorno de la organización.	La organización desarrolla la disposición del meso-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la red de redes con el meso-entorno basada en los mapas de necesidades y soluciones para clientes y consumidores finales gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 3: gestión de redes externas.

Variable 3.1: gestión del valor sinérgico compartido del meso-entorno.

Descriptor 3.3.1: identificación de la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.



Estadio 2: la gerencia identifica la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada a las relaciones tradicionales con proveedores y clientes de la organización.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada al establecimiento de nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás *Stakeholders* del macro-entorno de la organización.

Estadio 4: la organización identifica la disposición del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada a la conformación de una red de redes con el macro-entorno gestionada por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Tabla 29. Estadios de la variable 3.1, descriptor 3.3.1

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión del valor sinérgico compartido del macro-entorno /// Identificación de la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.	La gerencia no identifica la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.	La gerencia identifica la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada a las relaciones tradicionales con proveedores y clientes de la organización.	La gerencia identifica la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada al establecimiento de nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás <i>Stakeholders</i> del macro-entorno de la organización.	La organización identifica la disposición del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada a la conformación de una red de redes con el macro-entorno gestionada por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 3: gestión de redes externas.

Variable 3.1: gestión del valor sinérgico compartido del meso-entorno.

Descriptor 3.3.2: desarrollo de la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociado al desarrollo de las relaciones tradicionales con proveedores y clientes de la organización.

Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociado al desarrollo de nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás *Stakeholders* del macro-entorno de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla la disposición del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada al desarrollo de una red de redes con el macro-entorno gestionada por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.



Tabla 30. Estadios de la variable 3.1, descriptor 3.3.2

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión del valor sinérgico compartido del macro-entorno ///Desarrollo de la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.	La gerencia no desarrolla la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido.	La gerencia desarrolla la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociado al desarrollo de las relaciones tradicionales con proveedores y clientes de la organización.	La gerencia desarrolla la organización del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociado al desarrollo de nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás <i>Stakeholders</i> del macro-entorno de la organización.	La organización desarrolla la disposición del macro-entorno para la creación de valor económico sinérgico compartido asociada al desarrollo de una red de redes con el macro-entorno gestionada por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

Componente 3: gestión de redes externas.

Variable 3.1: gestión del valor sinérgico compartido del meso-entorno.

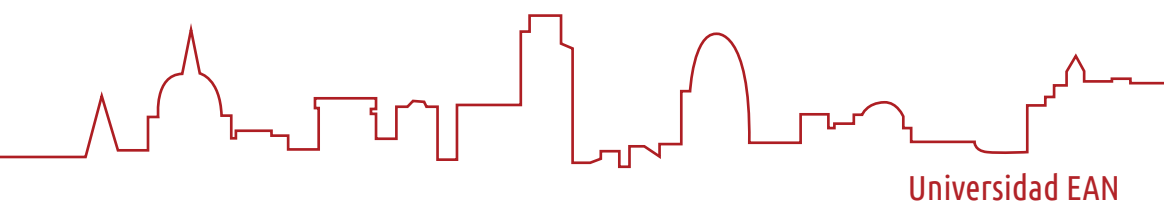
Descriptor 3.3.3: identificación de la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no identifica la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.

Estadio 2: la gerencia identifica la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la oferta tradicional con proveedores y clientes de la organización.

Estadio 3: la gerencia identifica la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la



demanda de clientes y consumidores finales cuya satisfacción se basa en nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás *Stakeholders* del macro-entorno de la organización.

Estadio 4: la organización identifica la disposición del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la conformación de una red de redes con el macro-entorno basada en los mapas de necesidades y soluciones para clientes y consumidores finales gestionado por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Tabla 31. Estadios de la variable 3.1, descriptor 3.3.3

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión del valor sinérgico compartido del macro-entorno /// Identificación de la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.	La gerencia no identifica la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.	La gerencia identifica la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la oferta tradicional con proveedores y clientes de la organización.	La gerencia identifica la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la demanda de clientes y consumidores finales, cuya satisfacción se basa en nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás <i>Stakeholders</i> del macro-entorno de la organización.	La organización identifica la disposición del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada a la conformación de una red de redes con el macro-entorno basada en los mapas de necesidades y soluciones para clientes y consumidores finales gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.



Componente 3: gestión de redes externas.

Variable 3.1: gestión del valor sinérgico compartido del meso-entorno.

Descriptor 3.3.4: desarrollo de la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.

Formulación de los estadios

Estadio 1: la gerencia no desarrolla la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.

Estadio 2: la gerencia desarrolla la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la oferta tradicional con proveedores y clientes de la organización.

Estadio 3: la gerencia desarrolla la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la demanda de clientes y consumidores finales cuya satisfacción se basa en nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás *Stakeholders* del macro-entorno de la organización.

Estadio 4: la organización desarrolla la disposición del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la red de redes con el macro-entorno basada en los mapas de necesidades y soluciones para clientes y consumidores finales gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

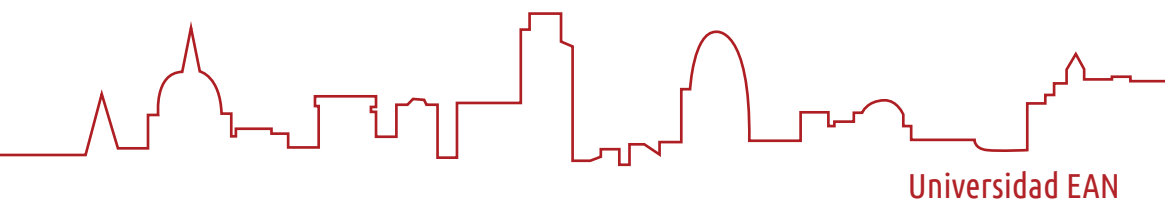


Tabla 32. Estadios de la variable 3.1. descriptor 3.3.4

VARIABLE / DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Gestión del valor sinérgico compartido del macro-entorno ///Desarrollo de la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.	La gerencia no desarrolla la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido.	La gerencia desarrolla la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la oferta tradicional con proveedores y clientes de la organización.	La gerencia desarrolla la organización del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la demanda de clientes y consumidores finales, cuya satisfacción se basa en nuevas relaciones con proveedores, clientes y demás <i>Stakeholders</i> del macro-entorno de la organización.	La organización desarrolla la disposición del macro-entorno para la creación de valor útil sinérgico compartido asociada al desarrollo de la red de redes con el macro-entorno basada en los mapas de necesidades y soluciones para clientes y consumidores finales gestionados por el equipo directivo dirigido por la alta gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

5.5 Aplicación del modelo

La aplicación del modelo GIRO se ha realizado por el propio investigador, por cuanto es necesario, percibir, no sólo las opiniones de las gerencias y los entrevistados sino establecer la naturaleza de las interrelaciones entre individuos, divisiones y departamentos intra-organizacionales así como entre distintos niveles de entorno inter-organizacional.

La aplicación se realiza en la red empresarial de bienes y servicios conexos del sector eléctrico denominada Núcleo Empresarial del Sector Eléctrico de Bogotá - Cundinamarca (NESE), que funciona hace dos años y de la cual forma parte el autor.



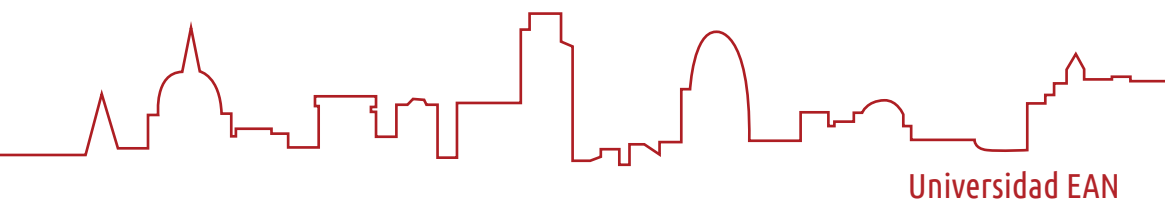
5.5.1 Descripción del NESE

El **NESE** surge por la iniciativa del gerente de una empresa del subsector de servicios del sector eléctrico de Bogotá, el gerente de una empresa de consultoría en Gestión de la Innovación y el Decano de Ingeniería de la Universidad Central de Bogotá, quienes con la participación del CIDET y la Cámara de Comercio de Bogotá, acordaron contribuir en la asociatividad de las empresas PyMEs del sector eléctrico de Bogotá para lograr, entre otros objetivos, participar activamente del Programa de Transformación Productiva que adelantaba en Gobierno Nacional. El mecanismo de asociatividad que se eligió fue la participación en el programa de Núcleos Empresariales de la Cámara de Comercio de Bogotá Al-investt IV, financiado por la Comunidad Europea.

Según este programa, un núcleo empresarial es una alianza estratégica entre empresas, las cuales colaboran para alcanzar objetivos comunes y permanentes, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de sus empresas, conducidas por un consejero.

El consejero colabora con el desarrollo y la organización, aportando información relevante además de coordinar las actividades que se planifican por el grupo.

El NESE está constituido por 16 empresas del subsector de bienes y servicios conexos del sector eléctrico localizadas en Bogotá y municipios de Cundinamarca. Forman parte del NESE: Calidad de Energía Ltda., Dielco Ltda., *E-modust Ltda.*, Energía y electrificación Ltda., Fabrica de cable y enchufes S.A., Fabricur Ltda., Facelec S.A., Indesa Ltda., Interelectricas Ltda., Innova CDI Ltda., Keraunos Ltda., Princex C.I., Proeléctricos Ltda., Seguridad Eléctrica Ltda., Soluciones MDS Ltda., *World Cad Ltda.*, además participan la Universidad Central de Bogotá, la Universidad Nacional de Bogotá y Uniminuto Bogotá.



Durante más de dos años el NESE desarrollo actividades conjuntas como la elaboración de diagnósticos de las empresas, cursos de formación en temas de común requerimiento, participación en dos ferias internacionales e intercambios de negocios entre sus miembros. La información suministrada del resultado muestra mejoramiento de resultados, en particular en el incremento de ventas, además de nuevas oportunidades de negocios para todos los participantes, especialmente en los más dinámicos.

La aplicación del modelo GIRO en el NESE se realiza desde la perspectiva de la participación del autor en el núcleo, aplicándolo a la red de empresas participantes, siendo necesario, en una nueva fase del proyecto, poderlo complementar con la intervención de cada una de las empresas participantes.

Los resultados de la aplicación se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 33. Resultados de la aplicación del modelo GIRO en el NESE

COMPONENTE	VARIABLE	DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
1. Gestión del valor	1.1 Competencias individuales	1.1.1 Identificación valor económico			1	
		1.1.2 Desarrollo valor económico		1		
		1.1.3 Identificación valor útil		1		
		1.1.4 Desarrollo valor útil	1			

Tabla 33. Resultados de la aplicación del modelo GIRO en el NESE (continuación)

COMPONENTE	VARIABLE	DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
	1.2 Competencias de organizacion	1.2.1 Identificación valor económico			1	
		1.2.2 Desarrollo valor económico		1		
		1.2.3 Identificación valor útil		1		
		1.2.4 Desarrollo valor util	1			
2. Gestión de redes internas	2.1 Redes grupales	2.1.1 Identificación valor económico		1		
		2.1.2 Desarrollo valor económico		1		
		2.1.3 Identificación valor útil	1			
		2.1.4 Desarrollo valor util	1			
	2.2 Redes divisionales	2.2.1 Identificación valor económico		1		
		2.2.2 Desarrollo valor económico	1			
		2.2.3 Identificación valor útil	1			
		2.2.4 Desarrollo valor util	1			

Tabla 33. Resultados de la aplicación del modelo GIRO en el NESE (continuación)

COMPONENTE	VARIABLE	DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
	2.3 Redes corporativas	2.3.1 Identificación valor económico		1		
		2.3.2 Desarrollo valor económico	1			
		2.3.3 Identificación valor útil	1			
		2.3.4 Desarrollo valor util	1			
3. Gestión de redes externas	3.1 Redes del micro-entorno	3.1.1 Identificación valor económico			1	
		3.1.2 Desarrollo valor económico		1		
		3.1.3 Identificación valor útil		1		
		3.1.4 Desarrollo valor util	1			
	3.2 Redes del meso-entorno	3.2.1 Identificación valor económico		1		
		3.2.2 Desarrollo valor económico	1			
		3.2.3 Identificación valor útil	1			
		3.2.4 Desarrollo valor util	1			

Tabla 33. Resultados de la aplicación del modelo GIRO en el NESE (continuación)

COMPONENTE	VARIABLE	DESCRIPTOR	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
		3.3.1 Identificación valor económico		1		
		3.3.2 Desarrollo valor económico	1			
		3.3.3 Identificación valor útil	1			
		3.3.4 Desarrollo valor útil	1			

Fuente. Elaboración propia.

6. Conclusiones

- El modelo GIRO permite establecer el estado de madurez de las redes organizacionales y elaborar un plan de acción para el mejoramiento de la creación y realización de valor individual y compartido, económico y útil.
- La aplicación realizada subjetivamente sobre el conjunto de la red debe ampliarse a la aplicación del modelo a cada una de las empresas para obtener resultados más sustentados.
- El modelo mantiene un carácter lineal en su estructura el cual debe evolucionar hacia un modelo reticular complejo en nuevas fases de desarrollo.

7. Referencias bibliográficas

Fredrik , B. (2004). *Understanding Competitive Advantage: The importance os strategic congruence and integrated control* Springer.

Michael, R. (2004). *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*. Learning Ibero.

Moya, J. (1996). *Estrategia, Gestión y Habilidades directivas*. Ediciones Díaz de Santos.

Omahe, K. (s.f.). *La mente del Estratega*. Mac Graw Hill.

Pérez, R. (2009). *MMGO Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.

Robert S. Kaplan, D. P. (s.f.). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*.

Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia Estrategica*. Norma.

Smith, A. (2010). *La riqueza de las naciones*. Alianza.



