



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA.
TRUJILLO-ESTADO TRUJILLO.**



**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO PERSPECTIVA PARA FORMAR
ORGANIZACIONES INTELIGENTES EN LOS ORGANISMOS
ENCARGADOS DE INFRAESTRUCTURA, VIALIDAD Y OBRAS
PÚBLICAS DEL ESTADO TRUJILLO.**

Autora: Lcda. Isaneth Daboín

C.I: 12.940.729

Tutor: Dr. Jorge Cardozo

C.I: 10.912.388

Trujillo, Diciembre 2015.



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA.
TRUJILLO-ESTADO TRUJILLO.**



**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO PERSPECTIVA PARA FORMAR
ORGANIZACIONES INTELIGENTES EN LOS ORGANISMOS
ENCARGADOS DE INFRAESTRUCTURA, VIALIDAD Y OBRAS
PÚBLICAS DEL ESTADO TRUJILLO.**

Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Administración
Mención Gerencia

Autora: Lcda. Isaneth Daboín

C.I: 12.940.729

Tutor: Dr. Jorge Cardozo

C.I: 10.912.388

Trujillo, Diciembre de 2015

ÍNDICE GENERAL

	pp.
ACTA DE VEREDICTO.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN.....	viii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
Formulación del Problema.....	13
Sistematización del Problema	13
Objetivos de la Investigación	14
Justificación	14
Delimitación	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	17
Antecedentes de la Investigación.....	17
Bases Teóricas.....	21
Gerencia Estratégica.....	21
La Organización Inteligente	24
Proceso de Gerencia Estratégica	28
Formulación de estrategias.	30
Auditoria externa.....	37
Auditoria interna.....	37
Establecimiento de los objetivos a largo plazo.	37
Creación, evaluación y selección de estrategias.	38
Implementación de la estrategia.	42
Evaluación de la Estrategia.	47
Características de la organización inteligente	52
Componentes de la organización inteligente	69
1) Modelos mentales.....	69
2) Dominio personal.	73

3) Visión compartida.	77
4) Aprendizaje en equipo.	80
5) Pensamiento sistémico.	82
Contexto de la Investigación	86
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	95
Tipo de Investigación	95
Diseño de la Investigación	96
Población	97
Muestra	98
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	101
Validez y confiabilidad del Instrumento	101
Técnicas de Análisis y Procesamiento de los Datos	103
Procedimiento de la investigación	105
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	106
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
Conclusiones	116
Recomendaciones	117
REFERENCIAS	118
ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	121
ANEXO B. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	126
ANEXO C. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	132

LISTA DE CUADROS

	pp.
Cuadro 1. Conceptos sobre organización inteligente	25
Cuadro 2. Operacionalización de la variable	94
Cuadro 3. Población.....	97
Cuadro 4. Muestra por estratos poblacionales	100
Cuadro 5. Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento	103
Cuadro 6. Baremo	105
Cuadro 7. Dimensión: Proceso de la Gerencia Estratégica	107
Cuadro 8. Dimensión: Características de las Organizaciones Inteligentes ..	109
Cuadro 9. Dimensión: Componentes de las Organizaciones Inteligentes ...	110

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
<i>Gráfico 1.</i> Diseño para la conceptualización de la organización inteligente ...	27
<i>Gráfico 2.</i> Proceso de Gerencia Estratégica.....	30
<i>Gráfico 3.</i> Ejemplo de la tensión creativa	53
<i>Gráfico 4.</i> Tensión emocional y creativa.....	54
<i>Gráfico 5.</i> Las características de las organizaciones de aprendizaje.	69
<i>Gráfico 6.</i> Proceso de la Gerencia Estratégica	107
<i>Gráfico 7.</i> Características de las Organizaciones Inteligentes	109
<i>Gráfico 8.</i> Componentes de las Organizaciones Inteligentes	111

www.bdigital.ula.ve



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**



**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO PERSPECTIVA PARA FORMAR
ORGANIZACIONES INTELIGENTES EN LOS ORGANISMOS
ENCARGADOS DE INFRAESTRUCTURA, VIALIDAD Y OBRAS
PÚBLICAS DEL ESTADO TRUJILLO.**

Autora: Lcda. Isaneth Daboín
Tutor: Dr. Jorge Cardozo
Diciembre de 2015

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo. Por tal motivo, para el logro del objetivo propuesto, se realizó una investigación de tipo descriptiva, con un diseño de campo no experimental. Se tomó como unidad de investigación a los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo, por ser los que se encargan de planificar, ejecutar y supervisar la mayor cantidad de obras en dicha materia, además la investigadora forma parte de dicho contexto, lo que facilita la recolección de la información y el acceso a la misma; minimizando los costos en dicho proceso. En este sentido, la población estuvo constituida por 80 sujetos informantes de los distintos cargos dentro de dichos organismos, a la misma se le aplicó un cuestionario estructurado por 43 ítems con alternativas de escala de likert, cerradas y de opción múltiple. Dentro de las conclusiones más relevantes se encontró que los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo, tienen un problema de divulgación de su filosofía organizacional, misión, visión y valores, evidenciado en el desconocimiento por parte de la mayoría de su personal, por lo cual se concluye que no cuenta con valores definidos, con los cuales los trabajadores puedan tener un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización, que facilite estilos de vida sustentables con una cultura ciudadana. Lo que origina que el personal no se sienta identificado con el organismo donde labora y no comparta sus objetivos personales y grupales con los objetivos de la organización.

Descriptores: Gerencia Estratégica, Organizaciones Inteligentes

INTRODUCCIÓN

La Gerencia Estratégica es un proceso clave para la preparación y adaptación a los constantes cambios considerándose como un método efectivo en un entorno cada vez más difícil, turbulento y cambiante, representando el punto de partida para el buen desempeño de las empresas y el proceso para enfrentar esos retos, y la administración pública no escapa de esta realidad, ya que una buena o mala decisión afecta todos los niveles y a todo el personal que en ella hace vida activa.

En este orden de ideas David (2013) define la Gerencia Estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externa de una empresa, el establecimiento de la misión de la misma, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. El proceso de la Gerencia Estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, debido a que las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran, solucionar los problemas que puedan ocurrir y disponer de mas tiempo para desarrollar los distintos planes de acción.

Sin embargo en este mundo que cambia velozmente y a pasos agigantados, no es suficiente solo ajustarse a los cambios, sino encontrar la manera de generarlos y aprender de ellos para usarlos a favor ya que las tecnologías suelen volverse obsoletas de la noche a la mañana y solo logran triunfar las organizaciones que aprenden a aprender y a utilizar su conocimiento.

Argyris y Schön (1978), Garvín (1993) y Senge (2011) conciben la existencia del aprendizaje cuando este genera un cambio en el modo de

pensar, y además este cambio conlleva a una forma diferente en el comportamiento de las personas y, por ende, de la organización.

En este orden de ideas Senge (2011) define La organización del aprendizaje como organizaciones donde la gente expande de forma permanente su capacidad para obtener los resultados que realmente desea, donde se alientan pautas nuevas y expansivas de pensamiento, donde se libera la aspiración colectiva y donde la gente está aprendiendo sin cesar a aprender conjuntamente (p. 3).

Para la realización de esta investigación, se ha estructurado el trabajo, en cinco capítulos, siendo el contenido de los mismos distribuidos de la manera siguiente:

En un primer capítulo, se plantea el tema de investigación, el cual se corresponde con Determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

A este primer capítulo, se le da una dimensión teórico-lógica, especificando una situación problemática y mencionando los tres grandes eventos que están en contraposición a lo que se plantea como premisas o puntos de partida teóricos del “deber ser”; permitiendo así declarar un diagnóstico o problema del contexto de estudio. A partir de lo cual, se proponen las medidas correctivas necesarias u objetivos de la investigación.

En un segundo capítulo, se plasma un conjunto de referentes teóricos conformados por los antecedentes y las bases teóricas, donde se afianza que el tema de investigación efectivamente es de interés científico, que ha sido trabajado en otras investigaciones, que puede dar paso a futuros trabajos científicos y, que tiene un componente teórico a partir del cual se desglosan conceptos y derivaciones teóricas de mayor incidencia en el plano de la realidad.

En un tercer capítulo, se explica el aspecto metodológico el cual se utiliza para dar cumplimiento al enfoque teórico-práctico de la investigación,

es decir, se definen los procesos, métodos y tareas científicas a partir de las cuales se especifica el tipo y diseño de la investigación y se muestran los procesos de análisis y síntesis fundamentales para el logro de los objetivos y su alcance.

En el capítulo cuatro, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, donde se muestra de manera ilustrativa la información recabada de la población objeto de estudio con sus respectivas implicaciones de carácter teórico.

En el capítulo cinco, se muestra las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó en el estudio, luego del análisis y discusión de los resultados producto de la aplicación del instrumento de recolección de la información.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante los numerosos cambios en el entorno económico mundial, como consecuencia de la globalización de los mercados durante las últimas décadas del siglo XX y en la primera del XXI, ha surgido la necesidad de una forma de organización más integral, completa y competitiva. En este sentido, las empresas, instituciones u organizaciones con o sin fines de lucro de hoy en día han optado por una forma de organización Inteligentes teniendo la capacidad de aprender constantemente lo cual ha permitido expandir sus posibilidades de crecimiento. Dentro del proceso administrativo, la gerencia constituye el punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlos. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional.

La Gerencia Estratégica requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas. Esta visión integradora hace que la gerencia sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo. Gerenciar es, por lo tanto, un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización para establecer cuál es su aquí y ahora, y acto seguido reflexionan acerca de a dónde desean llegar y cuando debe ser ese arribo.

Una vez establecidos estos dos importantes referentes, se trazan entonces las estrategias que deben llevar a la organización de un punto

hasta el otro, de la forma más eficiente y eficaz posible, siempre bajo los principios filosóficos establecidos y en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural. La Gerencia Estratégica es la función empresarial que orienta la dirección y administración a fin de que permita realizar una adaptación eficaz de las empresas al entorno cambiante, globalizado, dinámico, complejo y competitivo.

Para un mayor entendimiento de este tema, es necesario que antes de entrar de lleno en él, se den algunas definiciones básicas. La Gerencia Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Es por ello que los estrategas son individuos clave responsables del éxito o fracaso de organización, ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, directivos, entre otros. Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo de formulación gerencial.

Cabe resaltar que el hombre es un ser social, y dentro de la sociedad realiza ciertas actividades como lo es ser integrante de una familia; pero una de las más importantes es la actividad profesional. Se entiende por profesional a “una persona que de acuerdo con ciertos parámetros establecidos jurídicamente por la sociedad, y después de recibir la debida instrucción y capacitación superior, tiene encomendada, de manera habitual, una tarea específica que debe cumplir en beneficio de los demás, recibiendo por este trabajo la debida compensación pecuniaria”.

De lo antes expuesto se deduce que el profesional tiene derechos como la remuneración y tiene deberes hacia su empleador como cumplir con el trabajo encomendado; también tiene deberes hacia la sociedad, ya que, analizando la definición dada, es ésta la que establece los parámetros que permiten que un individuo se capacite y sea privilegiado ejerciendo una profesión. Por lo tanto un profesional no sólo debe ejercer su trabajo, sino que debe ejercerlo bien, con ética, moral y responsabilidad ya que éste tiene un fin social, que consiste en atender adecuadamente cada una de las necesidades que la sociedad debe satisfacer, para contribuir así al bien común.

Por ello, la palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una organización. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y asignar y supervisar las metas y objetivos.

Aclarados estos conceptos se puede definir entonces lo que es Gerencia Estratégica, la cual para David (2013) es la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que hará posible alcanzar los objetivos de una organización. Además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el fluctuante mercado en que se encuentran, facultándolas para prever la necesidad de cambio o adaptación a los mismos.

Mientras que para Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) la Gerencia Estratégica es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer el seguimiento, conocer lo que es la organización para incorporar todos los esfuerzos de la organización en llevar a cabo la estrategia. La Gerencia Estratégica, según Serna (2014) es un proceso mediante el cual la organización planifica de manera clara los objetivos y utiliza estrategias para tratar de minimizar la incertidumbre, tomando como base la creatividad y la

innovación, siendo flexible y oportuna para dar respuesta a los problemas que impactan la empresa, para alcanzar con éxito el futuro deseado.

Analizando los diferentes conceptos de la Gerencia Estratégica se puede decir entonces que la misma, es el proceso mediante el cual se hace necesaria la formulación, implementación y evaluación de las estrategias para el logro del objetivo deseado por la organización. Para que la Gerencia Estratégica sea un proceso exitoso se requiere que la empresa realice en primer lugar una revisión de fundamentos; es decir, un examen de las bases subyacentes de la estrategia de la empresa que se pueden llevar a cabo mediante la elaboración de la matriz de estrategias de factores externos e internos revisadas (FODA).

De allí, que la Gerencia Estratégica sea un proceso clave para la preparación y adaptación a los constantes cambios considerándose como un método efectivo en un entorno cada vez más difícil, turbulento y cambiante, representando el punto de partida para el buen desempeño de las empresas y el proceso para enfrentar esos retos, y la administración pública no escapa de esta realidad.

En este orden de ideas, no basta con solamente adaptarse y sobrevivir a los cambios constantes del entorno sino que hay que desarrollar sobretodo la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas denominadas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. Estas disciplinas fueron propuestas en el año 1990 por Peter Senge apareciendo como un autor de apogeo en la literatura actual sobre gerencia y tal vez como uno de los más reconocidos, proponiendo estas disciplinas para la construcción de las Organizaciones Inteligentes.

Senge (2011) define a este tipo de organizaciones como inteligentes debido a que en ella las personas expanden continuamente su aptitud y capacidad para implantar los resultados que desea, donde se plantean

nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto, esta disposición de aprender continuamente y más rápidamente que sus competidores, puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

Según lo expresado y de acuerdo con ello, se considera que no hay organización inteligente si no existe una visión compartida, debido a que sin la búsqueda constante de los objetivos que se quieren alcanzar las fuerzas que respaldan el statu quo pueden ser abrumadoras. En este sentido, la visión compartida es la que alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos. La excelencia de los objetivos que se quieren alcanzar son los que inducen nuevas formas de pensar y actuar.

La organización inteligente es un concepto reciente en la teoría de la administración, En este orden de ideas Chiavenato (2009) la define como una organización capaz de crear, adquirir y transmitir conocimiento y de modificar su comportamiento con el objeto de reflejar su conocimiento y la nueva información adquirida (percepciones o insights). Las organizaciones que aprenden son una metáfora cuyas raíces están en la visión y en la búsqueda de una estrategia que promueva el desarrollo individual dentro de una organización en continua transformación.

En otras palabras, una organización inteligente o en aprendizaje mejora la capacidad de una empresa para reactivar los cambios en su situación interna y externa, y para adaptarse a ellos y capitalizarlos. La palabra aprendizaje quiere decir enfoque en el conocimiento y la competencia. Esto significa que la organización de aprendizaje está compuesta por personas que aprenden individualmente. Sin embargo, aun cuando el aprendizaje individual sea la base para el aprendizaje colectivo, éste tiene un valor limitado para la empresa a largo plazo.

Sin embargo, quizás las organizaciones no formulan las estrategias como proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, no llevan

a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Según Wheelen y Hunger (2007) las organizaciones no desarrollan los planes para administrar de manera eficaz las oportunidades y las amenazas ambientales con base en las fortalezas y las debilidades corporativas, es decir no se incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de los objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de políticas entre otros.

De igual manera para Wheelen y Hunger (2007) las estrategias no se aprovechan de forma efectiva para las fortalecer a la empresa, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. También resalta el autor que se requieren, dos actividades importantes; investigación y el análisis con la finalidad de desarrollar encuestas y administrálas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, entre otras.

Cabe mencionar que parece que las organizaciones implementan algunas estrategias pero no las evalúan, esto significa que no se mide el rendimiento de la empresa, la comparación de los resultados esperados con los reales no son seguros, no se verifica la evaluación del desempeño individual y el examen del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos, no se aplica un sistema de controles internos del comportamiento, capaz de responder positivamente a juicios morales dirigidos por principios, es decir, a convicciones racionalmente motivadoras, que posibilite la autorregulación del comportamiento. Por último la toma de medidas correctivas que sirvan para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes establecidos.

Por las razones anteriores, las causas de que las organizaciones no se conviertan en Organizaciones Inteligentes son las siguientes: las empresas

enfrentan ambientes dinámicos donde los factores internos y externos cambian continuamente de manera rápida y drástica; la evaluación no se fundamenta en el examen de las bases subyacentes de la estrategia de la empresa; la toma de medidas correctivas no se considera desde el primer momento de su creación para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes; el comienzo de cualquier actividad no se realiza con una revisión exhaustiva de los objetivos, misión, visión y valores; con el fin de estimular la generación de las alternativas y criterios de evaluación; no se le da importancia al conocimiento entre otras.

Ahora bien de continuar esta situación, las empresas no obtendrán el progreso real con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos; si no existe la fijación de metas, de políticas y asignación de recursos no se lograra la disciplina personal, sacrificio y concentración de los talentos; la reactivación de los cambios en su situación interna y externa para adaptarse a ellos y capitalizarlos será insuficiente para ser competitivas; las estrategias y políticas no se ejecutaran a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos; podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización entre otros.

Por lo antes expuesto, se toma como contexto de la investigación los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo, que cumplen funciones en materia de vialidad, obras civiles y saneamiento ambiental. Estas funciones se cumplen a través de la nueva estructura organizativa de las unidades de análisis (Gobernación del estado Trujillo y Ministerio Popular para Transporte Terrestre y Obras Públicas).

En este sentido, la Gobernación del estado Trujillo tienen como finalidad satisfacer las necesidades presentes en las comunidades trujillanas, a través de la promoción y ejecución de las obras de infraestructura y vialidad; desde su concepción, programación física y financiera, permitiendo el funcionamiento del Estado en todos los sectores que lo conforman. Al igual

que el Ministerio Popular para Transporte Terrestre y Obras Públicas, encargado de la vialidad y obras públicas a nivel nacional.

Tomando en cuenta el contexto de investigación, se procede a identificar en él los aspectos más destacados de la Gerencia Estratégica para formar las Organizaciones Inteligentes con el fin de describir la situación actual. Para llevar a cabo el abordaje del contexto de investigación se seleccionaron como unidades de análisis los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo, éstos fueron seleccionados por la accesibilidad a la información ya que la investigadora labora en uno de los organismos como administradora, en este orden de ideas, se procedió a realizar un acercamiento con la realidad presente, la cual permitió generar un diagnóstico, que tal como lo plantea Méndez (2008) es una fase obligatoria para llegar a enmarcar la investigación como solución.

El levantamiento de la información diagnóstica se realizó, por medio de la observación y la entrevista directa a los informantes clave, en este caso los empleados de los organismos de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo, como fue mencionado anteriormente, la investigadora forma parte del contexto de investigación y se hizo posible obtener la data de dichos organismos. Como resultado de la realidad observada se lograron detectar las siguientes situaciones problemáticas:

En lo que respecta a la Gerencia Estratégica se observó: discordancia entre los diferentes estamentos que conforman las unidades, ya que no concuerdan los objetivos y valores personales con los de los organismos; desarmonía entre lo planificado a nivel central y lo planificado a nivel estatal, los presupuestos asignados por nivel central no se ajustan a las necesidades que tienen las direcciones regionales. La revisión de fundamentos, se realiza con poca significación, se revela en las unidades observadas, que no se realizan de manera adecuada la revisión de los factores tanto internos como externos para definir adecuadamente las estrategias.

Además, se detecta que la evaluación de la estrategia es llevada a cabo sin el requerimiento debido, esto se observa porque no se da la importancia requerida en la comparación de los resultados esperados con los reales. Falta de indicadores que midan lo real con lo planificado. Asimismo, se evidencia en cuanto a las medidas correctivas que no existe un registro del aprovechamiento de las fortalezas internas y las oportunidades externas claves; evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y mejorar las debilidades internas

Al identificar y describir algunos de los síntomas observados y que son relevantes en la situación actual del contexto seleccionado, es importante poder relacionar los problemas detectados con posibles causas que los producen, por ello se presume inconsistencia en la evaluación de la estrategia, en tanto no se da la importancia adecuada a la comparación de los resultados esperados con los reales, asimismo, se supone inexistencia de medidas correctivas que garanticen el aprovechamiento de los factores internos y externos de las unidades de análisis.

En referencia a los componente individuales de la organización inteligente, se observó que a los modelos mentales se les da poca significación en cuanto a la forma de comunicación clara y efectiva que es utilizada dentro de la dirección como un apoyo para su crecimiento, se estima que existe ligereza en cuanto a la concepción y de la manera de cómo el personal puede expresar la forma ideal de cómo debería hacerse el trabajo, pero la verdad es que cada persona actúa y ejecuta sus funciones de acuerdo con su modelo mental. Además, se observó en lo referente al dominio personal que algunos trabajadores les cuesta reconocer sus capacidades individuales y las de las personas que los rodean, se presume que esto ocurre porque no tienen claros sus objetivos personales.

En lo que respecta a los componentes grupales de la organización inteligente, se visualizó que no se le da el requerimiento debido a la visión compartida, por esto se estima que no todos los empleados de la dirección

comparten sus visiones personales lo que no permite alimentar la gran visión de la organización. Además, no le da la importancia debida al aprendizaje en equipo esto se observó en la falta de comunicación dentro de los equipos de trabajo, ya que sino se intercambia información mediante el diálogo, no aprenderán, y la organización tampoco lo hará.

En cuanto al componente organizacional, se observó que no existe un pensamiento sistémico por parte de los empleados de la dirección esto se evidencia en el comportamiento individual de cada uno de sus departamentos, se presume inexistencia de un pensamiento sistémico por parte de los departamentos, ya que actúan de manera individual de acuerdo a sus funciones y no comparten la información entre ellos para lograr una sinergia y alcanzar la visión y el aprendizaje de toda la dirección.

Los aspectos anteriormente descritos suponen que de continuar con la problemática planteada los organismos públicos puede desaprovechar las oportunidades de aprendizaje y crecimiento tanto individual como organizacional. Se requiere Determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo, que permita la sostenibilidad en el tiempo a través de la creación, adquisición y transmisión del conocimiento en dichos organismos.

Formulación del Problema

¿Cómo es la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura vialidad y obras públicas del estado Trujillo?

Sistematización del Problema

✓ ¿Cómo es el proceso de la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo?

- ✓ ¿Cuáles son las características de las Organizaciones Inteligentes como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo?
- ✓ ¿Cuáles son los componentes de las Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Objetivos específicos

1. Describir el proceso de la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.
2. Enumerar las características de las Organizaciones Inteligentes como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.
3. Especificar los componentes de las Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Justificación

La investigación propuesta busca determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo,

para que dichas unidades de análisis realicen adecuadamente las etapas de formulación de las estrategias, utilicen los criterios para la implementación estratégica adecuada y evaluar dichas estrategias para detectar y solucionar los problemas que se puedan presentar. Para el desarrollo de la investigación se empleará una metodología de tipo descriptiva, de modo que dicha metodología surgirá de la sistematización de la variable representada.

Desde el punto de vista teórico se analizarán los autores que ven la Gerencia Estratégica como un proceso clave para la preparación y adaptación a los constantes cambios considerándose como un método efectivo en un entorno cada vez más difícil, turbulento y cambiante, representando el punto de partida para el buen desempeño de las empresas y el proceso para enfrentar esos retos, y la administración pública no escapa de esta realidad. Así como también, el manejo de las Organizaciones Inteligentes para realizar cambios tanto internos como externos que ayuden a las personas a obtener conocimientos y al desarrollo de sus habilidades.

Se justifica metodológicamente porque el instrumento aplicado pretende aportar a los interesados en el área y al público en general un instrumento que puede ser utilizado en nuevas investigaciones relacionadas con el tema.

Desde el punto de vista práctico y de acuerdo a los objetivos de la investigación y de la aplicación del cuestionario, se busca identificar las etapas de la revisión de fundamentos, definir los criterios de la evaluación de la estrategia, describir las fases de la toma de medidas correctivas, además de describir e identificar los componentes de las Organizaciones Inteligentes con la finalidad de que adquieran compromisos, asuman su responsabilidad de buscar el continuo autocrecimiento y sean capaces de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Delimitación

La presente investigación se enmarca en la temática de la línea de investigación “Dinámica Organizacional e Innovación” perteneciente a la

Maestría en Administración Mención Gerencia, adscrita al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresaria de la Universidad de Los Andes. CIDE. ULA-Mérida. Conceptualmente se aborda la temática de la Gerencia Estratégica y de las Organizaciones Inteligentes, dicha temática será abordada siguiendo los lineamientos de los autores David (2013), Serna (2014) y Senger (2011), entre otros. Se tomó como unidades de análisis los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo, por ser los que se encargan de planificar, ejecutar y supervisar la mayor cantidad de obras en materia de infraestructura, vialidad y obras públicas en el estado Trujillo, además la investigadora forma parte de dicho contexto, lo que facilita la recolección de la información y el acceso a la misma; minimizando los costos en dicho proceso. La investigación se realizó en el Período 2014-2015.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se exponen axiomas y teorías que sustentan la presente investigación, para ésta se citan documentos de una variedad de autores quienes hacen referencia en sus publicaciones a la Gerencia Estratégica y a las Organizaciones Inteligentes.

Antecedentes de la Investigación

A continuación se presentan cuatro antecedentes por ser considerados de mayor relevancia para la presente investigación:

Pérez (2012) realizó una investigación denominada: Modelo de Gerencia Estratégica para la consolidación de los consejos comunales. Caso: Consejo Comunal “Guaritos VI” de la parroquia alto de los godos del municipio maturín estado Monagas, basado en la filosofía de Serna Gómez, en la Universidad de Oriente para optar al Título de Magíster en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General.

Dicha trabajo de investigación estuvo dirigido a estudiar la situación actual sobre el modelo gerencial del Consejo Comunal Guarito VI parroquia Alto de los Godos del municipio Maturín; del cual se presumen ciertas debilidades en la dirección y aplicación de la ley de Consejo Comunales lo que afecta tanto desde el punto de vista administrativo como gerencial. Desde esta perspectiva y en una óptica metodológica cuantitativa, se diseñó la investigación como un estudio de campo de carácter descriptivo; enmarcado en la modalidad de proyecto factible. Se practicó la observación

no participante y el cuestionario como técnicas principales de recolección de datos.

En atención al interés de la investigación, la población estuvo integrada por las voceras y voceros que conforman el Consejo Comunal; a los cuales les fueron aplicados los instrumentos, previa validez y confiabilidad a través del juicio de expertos y análisis del contenido. Posteriormente, los resultados obtenidos se examinaron e interpretaron mediante el análisis descriptivo explicativo comparando el deber ser establecido en el marco teórico, luego se hicieron las inferencias a que dieran lugar. Lo anterior permitió llegar a las conclusiones, que en términos generales ratifican las carencias gerenciales dentro del Consejo Comunal; de allí que las recomendaciones dadas marquen el camino hacia una modernización de la Gerencia Comunitaria en Pro de una gestión comunal más eficiente.

Adicionalmente se diseñó un modelo de Gerencia Estratégica para la Consolidación del Consejo Comunal, conformado por aspectos claves, tales como: diagnóstico, dirección estratégica, formulación de las estrategias, conformación de equipos de alto desempeño. Con este modelo se pretende que la Gerencia Comunitaria mejore la administración del Consejo Comunal, permitiendo que todos las voceros y voceros participen en la elaboración y ejecución de estrategias en beneficio de la comunidad. Este antecedente trata la variable Gerencia Estratégica objeto de estudio de la presente investigación, por tal razón se toman en consideración para la estructuración del mismo.

Pomajambo (2013) en su trabajo titulado Estudio descriptivo de los componentes de la organización inteligente en una institución educativa pública de Villa el Salvador. Tesis de Maestría en Educación, con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú; el principal objetivo fue obtener información y analizar las percepciones del personal docente, administrativo y directivo sobre los cinco componentes de

la organización inteligente: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico. Se elaboró un cuestionario como instrumento para recolectar la información.

Entre los resultados más destacados en esta investigación, se encontró que los docentes muestran una alta disposición por cambiar los modelos mentales. Esta es una de las principales características de la organización inteligente. También existe un alto dominio personal, en cuanto el personal de la institución realiza grandes esfuerzos por obtener sus objetivos personales, pero estos no son coherentes con los de la organización, lo cual limita mucho el desarrollo de la visión compartida.

Así mismo, el aprendizaje en equipo es el componente con menos desarrollo en la organización, debido a que el personal no tiene estrategias adecuadas para compartir información, en especial por los cortos periodos. Por último, se puede afirmar que se encontró dificultad para que los miembros de la institución piensen en forma sistémica y, aunque esta es una tarea muy complicada, es vital para dar soluciones verdaderas y a largo plazo a los problemas de la organización. Como se puede observar, el antecedente es de gran utilidad puesto que trata lo referido a los componentes de las Organizaciones Inteligentes, aspecto relacionado directamente con el presente estudio.

Fernández (2011) realizó un estudio titulado Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes. Tesis de Doctorado de la Filosofía (Ph.D.) en el Desarrollo de las Organizaciones Inteligente & la Dirección. Tecana American University.

El objetivo principal de esta investigación fue proponer un modelo conceptual que vincule la relación entre las competencias gerenciales del personal de tecnología del sector financiero sobre la base de Organizaciones Inteligentes y las ventajas competitivas que se desprenden como factor clave

en el éxito empresarial. Dicha investigación se realizó particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización y personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo el fin de hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente. Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano cultural.

Se concluye entre uno de los principales hallazgos de la investigación que los resultados obtenidos en el presente estudio están en sintonía en cuanto a la necesidad de que las instituciones financieras adopten prácticas basadas en capacidades gerenciales, con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades del entorno, y esto debido a que las organizaciones dedicadas a la generación del conocimiento, en este caso en el ámbito de la tecnología para el área financiera, deben ser de aprendizaje constante y de alto rendimiento, para posibilitar que todos sus miembros se mantengan en un constante aprendizaje, ya que la velocidad con que la obsolescencia de los conocimientos está ocurriendo, hace que los mecanismos deban ser ágiles para anticiparse a las necesidades futuras de las instituciones financieras en el mundo. Ésta investigación permitió confrontar la conceptualización de las Organizaciones Inteligentes.

Valecillos (2009) desarrollo una investigación titulada Modelo de Gestión basado en Enfoque de Las Organizaciones Inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. Tesis de Doctorado de la Filosofía (Ph.D.) en el Desarrollo de las Organizaciones Inteligente & la Dirección Tecana American University.

El objetivo general de esta investigación consistió en proponer un modelo de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para coadyuvar la implementación del Currículo Integral por Competencias. Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la

naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano cultural. Del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivo un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las cinco disciplinas de Peter Senge (Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo).

Éstos elementos que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acorde con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de gestión que priva actualmente como lo son la burocracia, el autoritarismo, la ineficiencia, la reproducción de lo que ya se sabe y la incapacidad para el aprendizaje organizacional. Para la operacionalización de la propuesta se plantea un Programa de Cambio Planificado enmarcado dentro de la perspectiva del Desarrollo Organizacional y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes. Esta investigación sirve de guía para la revisión de referencias bibliográficas de las Organizaciones Inteligentes.

Bases Teóricas

Según Chávez (2007) en este apartado se presenta toda la información principal y complementaria relacionada con el tema del proyecto de investigación. Por regla general, se trata de definir conceptos y ampliar los datos e informaciones sobre la problemática abordada y los factores que la constituyen. En efecto, están conformadas por ideas, opiniones, teorías y conceptos aportados por autores reconocidos en cuanto a la Gerencia Estratégica y las Organizaciones Inteligentes, lo que sustenta el desarrollo de esta investigación.

Gerencia Estratégica

La Gerencia Estratégica es la conducción del funcionamiento y desarrollo del sistema empresarial u organizacional, por ello se relaciona con

la administración de los sistemas, de allí que la planificación como parte inseparable de la misma, tenga como finalidad facilitar el control de las organizaciones, estableciendo la direccionalidad que las mismas deban asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada. La Gerencia Estratégica es un modelo esencial de pensamiento y acción empresarial/gerencial que vincula continuamente la capacidad de la organización a su entorno, permitiendo una creación del futuro en escenarios continuamente cambiantes e inestables.

El proceso estratégico involucra verificar el ambiente, investigar alternativas de acción, identificar prioridades, definir la naturaleza del negocio, elegir estrategias y elaborar programas de acción. Todo ello se traduce en el plan estratégico global para la organización. La Gerencia Estratégica permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto del consenso entre los involucrados, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización.

La Gerencia Estratégica contempla dos grandes fases que incorporan la comunicación y la toma de decisiones respectivas. Estas fases son la de análisis y la de diseño. En la primera fase, el equipo que planifica define los problemas que deben ser resueltos, los describe, establece las relaciones entre estos, los diagramas para comunicarlos en forma de síntesis, los jerarquiza y selecciona nudos críticos. La segunda fase procede a diseñar objetivos y estrategias de resolución. La Gerencia Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

La Gerencia Estratégica según David (2013) puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la

determinación de las amenazas y oportunidades externa de una empresa, el establecimiento de la misión de la misma, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa y la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. El proceso de la Gerencia Estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

La Gerencia Estratégica permite a una organización ser mas productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y por lo tanto ejercer el control de su propio destino. En relación a lo anteriormente expuesto la Gerencia Estratégica ayuda a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistémico, lógico y racional de la elección de la estrategia.

Greenly (citado por David, 2013) Citando afirma que la Gerencia Estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita la asignación más eficaz de tiempo y recurso a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destine menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.

8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
10. Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para frenar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de la empresa.

La Organización Inteligente

Cuando se da a conocer que las organizaciones pueden aprender, muchas personas se preguntan si es posible que una organización tenga características humanas para desarrollar esta capacidad de aprendizaje. Esta característica deseable de la organización solo es capaz de concebirse debido a que está formada por personas, pero esto no es condición suficiente para que sea considerada inteligente, sino que debe tener como principal característica a personas en constante aprendizaje, y no solamente en referencia al aprendizaje académico, que es aquel que se demuestra cuando existe la capacidad de saber hacer algo, sino a aquel que se concibe como el aprendizaje relacionado con el cambio de comportamiento.

Argyris y Schön (1978), Garvín (1993) y Senge (2011) conciben la existencia del aprendizaje cuando este genera un cambio en el modo de pensar, y además este cambio conlleva a una forma diferente en el comportamiento de las personas y, por ende, de la organización. En este sentido, Pomajambo (2013) señala que existe aprendizaje cuando se expresa en un cambio del comportamiento de las personas, en una forma diferente de actuar en los equipos de trabajo y, por lo tanto, una forma

distinta de proceder de la organización. Solo así podemos concebir que una organización pueda llegar a ser inteligente.

Según Garant (citado por Pomajambo, 2013) “todas las condiciones necesarias para crear la base tanto intelectual como práctica de una organización del aprendizaje ya existían en 1947” (p. 25).

Asimismo, Recio (citado por el autor de la referencia) nos da a conocer que:

Entre los principales autores que mencionan esta temática hay que citar a Simons (1953) y, con formulación más precisa a Cyert y March en su teoría de comportamiento de la empresa (1963), a Lippitt (1969), Revans (1969), a Bateson (1973) y a Mach y Olsen (1976), hasta los trabajos de Argyris y Schön (1978 y 1982) hicieron una síntesis bastante definitiva que ha sido el tronco común del que se han derivado lo mismo, las teorías del aprendizaje organizacional que las de las Organizaciones que aprenden (p. 566).

A continuación, se presenta el Cuadro 1, en la cual se puede apreciar algunos conceptos sobre la organización inteligente:

Cuadro 1
Conceptos sobre organización inteligente

Autor(es)	Clave simbólica	Definición
Huber (1988)	La organización del aprendizaje	Una entidad aprende si, mediante el procesamiento de información, cambia el ámbito de su conducta potencial (...), si alguna de sus unidades adquiere conocimiento que reconoce como potencialmente utilizable por la organización.
Senge (2011)	La organización del aprendizaje	Organizaciones donde la gente expande de forma permanente su capacidad para obtener los resultados que realmente desea, donde se alientan pautas nuevas y expansivas de pensamiento, donde se libera la aspiración colectiva y donde la gente está aprendiendo sin cesar a aprender conjuntamente (p. 3).
Pedler, Burgoyne & Boydell (1991)	La compañía del aprendizaje	Una compañía del aprendizaje es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y, conscientemente, se transforma y transforma su contexto (p. 3).

Cuadro 1 (cont)

Nonaka (1991)	La compañía creadora de conocimiento	Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se quedan desfasados de la noche a la mañana, las compañías que triunfan son aquellas que crean continuamente nuevos conocimientos, los difunden ampliamente por toda la organización y rápidamente los transforman en nuevas tecnologías y productos (p. 96).
Garvin (1993)	La organización del aprendizaje	Una organización capacitada para crear, adquirir y transferir conocimientos, y modificar sus comportamiento de acuerdo con el nuevo conocimiento y las nuevas ideas.
Watkins & Marsick (1994)	La organización del aprendizaje	La organización del aprendizaje es la que aprende continuamente y se transforma.
Leithwood y Aitken (1995)	La organización del aprendizaje	Una OA es un grupo de personas que siguen metas comunes (incluidos los propósitos individuales), con un compromiso colectivo para revisar regularmente los valores de dichas metas, modificarlas cuando viene el caso y desarrollar continuamente modos más efectivos y eficientes para llevarlas a cabo.
Kilmann (1996)	La organización del aprendizaje	Una organización del aprendizaje describe, controla y mejora los procesos por los cuales se crea, adquiere, distribuye, interpreta, almacena, recupera y usa el conocimiento para conseguir el éxito a largo plazo de la organización (p. 208).
De Geus (1997)	La compañía viva	Las compañías vivas tienen una personalidad que les permite evolucionar armónicamente. Saben quiénes son, entienden cómo encajan en el mundo, valoran las nuevas ideas y a la gente nueva, y administran su dinero de modo que les permita gobernar su futuro (p. 52).

Fuente: Brad (citado por Pomajambo, 2013)

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, no existe un consenso sobre el nombre para este tipo de organización, de tal manera que ha sido llamada organización inteligente, organización que aprende, organización de aprendizaje o compañía de aprendizaje. Para efectos de la presente investigación será denominada organización inteligente y se mantendrá el nombre que los autores le han dado cuando estos sean citados.

En este sentido, se puede expresar que el concepto sobre organizaciones que aprenden u Organizaciones Inteligentes ha cobrado mucho realce a partir de 1990, esto debido a la publicación de un libro denominado la quinta disciplina por parte de Peter Senge, un profesor del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés), que

nos da a conocer a la organización que aprende desde el enfoque del aprendizaje organizacional.

Por ello, Senge (citado por Pomajambo, 2013) se refiere a las organizaciones que aprenden como “organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultiva nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (p. 11).

En el Cuadro 1, se observa que los diferentes conceptos sobre la organización inteligente incluyen el cambio de conducta o comportamiento en los individuos, los grupos y la organización. En este sentido, los autores no se limitan solo a definir que existe una organización inteligente cuando los individuos que la conforman tienen la capacidad de saber hacer algo, sino que complementan su concepción cuando estos y la organización expresan este saber en una acción o un nuevo comportamiento, no solo dentro de la organización, sino también en su entorno, es decir, en su contexto.

Por esta razón, para esta investigación se considera, la organización inteligente es aquella que está conformada por individuos en constante aprendizaje, el cual conlleva a una nueva forma de comportamiento, estas son, nuevas maneras de hacer las tareas, que tendrán como resultado mejoras en la sociedad y en los individuos de la organización a través de un proceso de evaluación que garantice el aprendizaje.

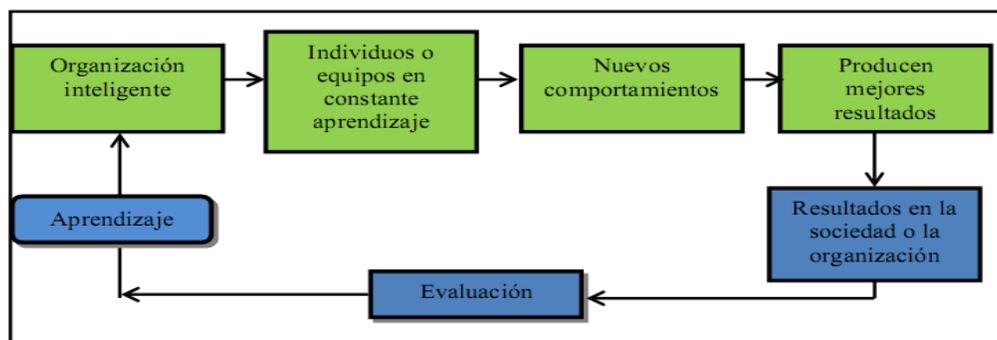


Gráfico 1. Diseño para la conceptualización de la organización inteligente. Fuente: Pomajambo (2013)

El Gráfico 1 muestra la necesidad en la organización inteligente de ejecutar acciones que conlleven a mejoras tanto en la organización (individuos y equipos de trabajo) como en la sociedad donde se encuentra inmersa. Asimismo, la evaluación de estos resultados, que provoque reflexión y nuevas acciones, es lo que garantiza que exista aprendizaje en la organización.

Para el siguiente estudio se tomo como variables la Gerencia Estratégica y las Organizaciones Inteligentes para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, por tanto a continuación se definen los constructos teóricos que sustentan dichas variables.

Proceso de Gerencia Estratégica

Con la finalidad de entender con mayor facilidad el proceso de Gerencia Estratégica Serna (2014) señala que el modelo se convierte en un patrón de funcionamiento del proceso estratégico dentro de una organización. El personal con capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño de la empresa establece los principios corporativos que van a definir el comportamiento y conductas dentro de la organización. Se realiza el diagnóstico estratégico para conocer las debilidades, fortaleza, amenazas y oportunidades con la finalidad entender y definir en que posición estaba y donde esta hoy la empresa.

Se establece la dirección estratégica, la definición de misión, visión y objetivos estratégicos que le dan forma al rumbo de la empresa. Se exploran las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Estas opciones estratégicas se convertirán en planes de acción concretos, logrando desplegar cada proyecto estratégico, definiendo los objetivos y las estrategias de cada área funcional para ser reflejado en el presupuesto estratégico, y por último, mide el desempeño de la organización a través de puntos de control y herramientas de control estratégico que permitan el seguimiento y la

generación de acciones preventivas y correctivas en la ejecución de la estrategia, convirtiéndose en un proceso de auditoría estratégica lo que afianzará la cultura estratégica.

El proceso de Gerencia Estratégica no es un proceso que se divide tan claramente como lo muestra el modelo propuesto por Serna (2014) ya que existe una retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organización para el análisis completo del proceso estratégico.

Según Thompson y Strickland (2003):

La estrategia está vinculada con las iniciativas competitivas de las organizaciones y con los enfoques de las mismas (sin considerar los resultados financieros y competitivos que la propia estrategia general) en tanto que el término modelo estratégico tiene que ver con la cuestión de que los ingresos y costos que manan de la estrategia demuestren una viabilidad en los negocios. (p. 4)

Desde esta perspectiva un modelo estratégico de una organización está estrechamente relacionado con la estrategia y éste tiene que ver con los aspectos económicos de ingresos-costo-beneficio de su estrategia. El tema fundamental en el que gira la Gerencia Estratégica de una organización es comprobar si determinada estrategia tiene sentido para una perspectiva de búsqueda de ganancias. En ese sentido, David (2013) ha diseñado un proceso para la Gerencia Estratégica, el cual define como “aquel ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica” (p. 159). Para él este modelo no garantiza el éxito, pues si representa un tratamiento claro y preciso para la formación, implantación y evaluación de estrategia. De allí que, para efectos de realizar la presente investigación se seguirá el referido modelo para el proceso de Gerencia Estratégica (ver Gráfico 2), por cuanto permitirá definir estrategias para formar a la organización inteligente.

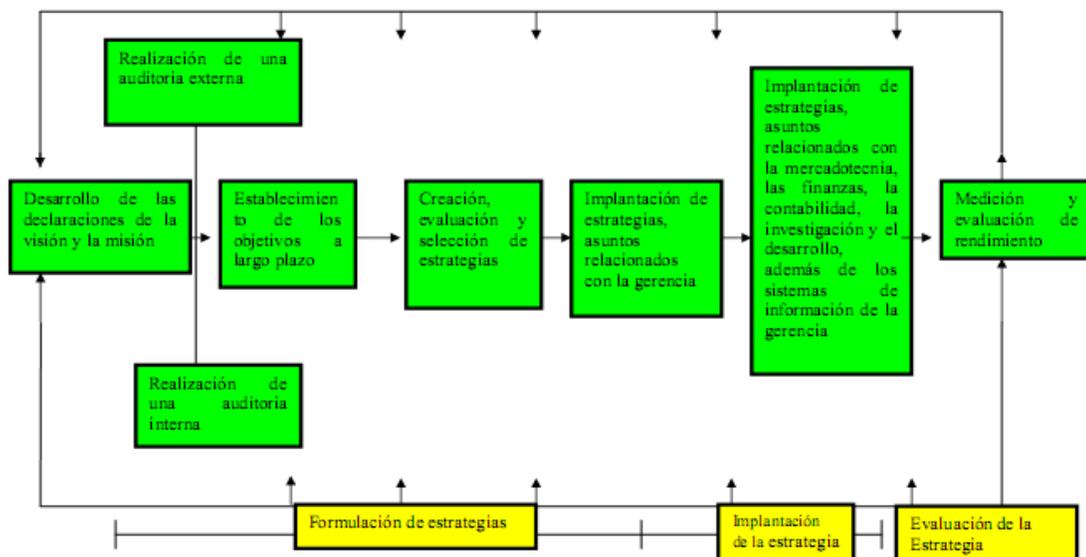


Gráfico 2. Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica. Fuente: David Fred. 2013. Administración Estratégica. Pág. Nº 136.

La gerencia de hoy debe estar abierta a nuevos cambios y saber adaptarse en el momento indicado a ellos. Esto pasa por cambiar la forma aislada de pensar, y entender y comprender el entorno que la rodea la cual tiene gran impacto en el desempeño de las organizaciones. Serna (2014) plantea la formación de un pensamiento estratégico en la gestión gerencial.

Para lograr el desarrollo del pensamiento estratégico, David (2013) establece una serie de etapas, que en el transcurso del accionar estratégico se van entrelazando conformando un único sistema. Las etapas se describen a continuación:

Formulación de estrategias. La necesidad de estrategias nació en la práctica militar, y luego se fue difundiendo a otros campos, entre los cuales se encuentra la administración. A lo largo del tiempo diferentes autores han intentado darle un concepto claro a estrategia, complementándolo poco a poco. Tal es el caso de David (2013) quien la define como los medios para lograr los objetivos. Entre las diferentes estrategias que pueden optar las empresas se pueden encontrar la expansión geográfica, diversificación,

adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cuyo fin es el de solucionar las diferentes situaciones que afecten directa o indirectamente a la organización.

De acuerdo a lo expresado por Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) considera la estrategia como un plan que integra los principales objetivos de una organización a través de una secuencia lógica de acciones a realizar para alcanzarlos. La primera definición moderna de estrategia la aportó Chandler en el año 1962 donde la identificó como el elemento que fija las metas que desea alcanzar la empresa en el futuro, así como la elección de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar las mismas.

Esta primera parte es esencial por cuanto en ella se establece la misión, la visión, los objetivos y valores, en fin la filosofía de la empresa lo que será, y la manera en que se llevara a cabo esos valores que identificaran a la organización, diferenciándola de las demás y creando una ventaja competitiva.

En segundo lugar se debe realizar una Implementación de estrategias; se efectúan las estrategias, mediante el establecimiento de objetivos anuales, a través de idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas, esto implica desarrollar una cultura que sostenga dichas estrategias a través de personas altamente capacitadas, con valores y principios pero sin obviar que son seres complejos con virtudes y debilidades que para corregirse debe ser educado con principios para que los mismos tengan la convicción de que la moral, como expresara Fernando Savater, es un planteamiento práctico para brindar a la sociedad de una direccionalidad con equidad y respeto a la libertad individual; desde el punto de vista de la ética, ha de formarse la conciencia en el hábito de saber decidir moralmente, en ambas situaciones se trata de una tarea de fundamentación moral la cual es vital en una

organización. Por lo que es necesario como tarea principal establecer en primer lugar la filosofía organizacional.

Para Corredor (2012) en el mundo de las organizaciones es necesario contar con valores sólidos asumidos por todos sus miembros, garantizando el cumplimiento de la misión y visión así como el sentido que se desea dar a las acciones, a través de una forma coherente de pensar y actuar, en muchos casos el trabajo con los valores no tiene el peso suficiente desde el proceso de la Gerencia Estratégica, razón que constituye un procedimiento que parte del diagnóstico de los valores hasta la evaluación de los modos de actuación asociados, articulado con una estrategia de comunicación.

En la actualidad se vive un momento histórico de transformaciones profundas, globales, se es testigo de los más impresionantes cambios en todos los ámbitos de la cultura organizacional, a nivel mundial; por ello esta década está llena de retos y riesgos, también de esperanzas y promesas que se podrán alcanzar en la medida que los seres humanos sean capaces de responder a la gran oportunidad que se ofrecen ante tales cambios. En este nuevo contexto, las tendencias persistentes en los actuales momentos indican que los cambios provocarán una reconfiguración de la cultura.

En este sentido, la globalización, las relaciones laborales, las formas de producir, los requerimientos sociales, la predominancia que está tomando el problema de la estabilidad laboral, las economías emergentes, los fuertes cambios que presenta la geopolítica y otros temas de igual relevancia son sólo algunos de los indicadores de que una nueva cultura está naciendo. Ahora bien, esa nueva cultura organizacional debe corresponder al carácter fundamental de toda organización caracterizada por un conjunto de ideas, patrones y valores que se han establecido como resultado de vivir en una sociedad en particular, lo cual dictamina la pauta acerca de lo que deben emprender las personas dentro de la organización.

Cabe destacar que, la declaración organizacional, sirve como una guía a los que toman decisiones, el cual debe ayudar a los trabajadores dentro de

la organización para saber qué decisiones y tareas se alinean mejor con los objetivos a través de los siguientes elementos:

a) Misión. Para Corredor (2012) es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos los que guiarán a la organización por tanto, resulta imprescindible que empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cuál es el concepto de misión y cuáles son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de negocios, definición de términos, para que tengan una perspectiva más completa y aplicable del mismo.

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa u organización, puede construirse tomando en cuenta las preguntas: ¿Quiénes somos? identidad, legitimidad ¿Qué buscamos? Propósitos ¿Qué hacer? Principales medios para lograr el propósito ¿Por qué lo hacemos? Valores, principios, motivaciones ¿Para quienes trabajamos? Clientes. Por un lado, es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que se valen para lograr su materialización.

Por otro lado, es el propósito general o razón de ser de la organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

b) Visión. La visión de una empresa está inmersa dentro de un concepto, denominado Cultura Organizacional, por un lado, Jones (2001) considera que es la suma determinada de valores y normas que son

compartidos por personas de una organización y que controlan la manera en que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Para que una organización logre avanzar y posicionarse firmemente en el mercado, es necesario elaborar la visión, de forma clara, creativa e innovadora al tener una visión, con todas estas características, la empresa tiene una referencia que servirá de guía, para alcanzar un buen desempeño de la misma, a su vez, logre involucrar a todos los integrantes y socios estratégicos de la organización; donde se pongan de manifiesto el espíritu de la visión en cada una de las actividades, procesos y gestiones que se lleven a cabo.

Por otro lado la visión, según Corredor (2012) es una de las herramientas que busca lograr la competitividad dentro de las organizaciones, la definición correcta, amplia y precisa del negocio en el cual se encuentra la organización es muy importante para darle el enfoque correcto y la fortaleza necesaria para lograr el éxito; evitando de igual forma crear límites que atenten contra su desarrollo. En la actualidad, se hace necesario que la visión tenga una perspectiva multidisciplinaria, donde se incluyan los planteamientos de la economía, la producción y la administración; además de manera muy especial, se incluyan la cultura y la identidad.

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. ¿Cómo queremos ser reconocidos? Pasos Básicos para la identificación de la Visión ¿Cómo se redacta? Puede ser más amplia que la Misión Institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar que pueden esperar de la entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, entre otros.

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos

relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo. ¿Qué no debe faltar? Los valores de la entidad, cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro. La importancia de la declaración de Visión para la gestión institucional compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización, permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad, complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública. (Corredor, 2012).

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles, ayuda a trabajar por un motivo en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. En sectores formales, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

c) Valores. Agudelo (2004) señala que los valores “son principios que marcan la actitud o las conductas de las personas, es decir, son aspectos que influyen en su comportamiento que les permite crecer como individuo al entenderlos como aportes positivos al desarrollo de su vida” (p. 54). La importancia de los valores, según el autor consiste en que estos se convierten en un elemento motivador de las acciones o del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad de las personas a través de la cultura del buen ciudadano, dentro de estos .

Por consiguiente, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta no como entes absolutos en un contexto social, representando una acción con bases ideológicas sociales o culturales.

Los valores reflejan la personalidad de la persona, son expresión del ínter valorización moral, cultural y afectiva que lleva en sí mismo.

Dentro de este marco de ideas, Fabelo (2006) señala que los valores son la "realidad humanizada con significación positiva para el hombre, es la significación socialmente positiva que adquieren los objetos o fenómenos de la realidad al ser incluidos en el proceso de actividad práctica humana" (p. 30). Desde estas perspectivas, entender el valor como la significación socialmente positiva es verlo contribuir al desarrollo humano. Esto quiere decir, que la significación socialmente positiva del valor está dado por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares.

La importancia de los valores radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización. Su importancia se basa en que describen lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían las actuaciones y determinan si la organización tendrá éxito. También lo son porque, cuando los valores están en línea se obtienen varios beneficios como son: moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados.

La importancia de los valores recae en los elementos estructurales del conocimiento humano, en el que los individuos utilizan cotidianamente como marco referencial a su integración con los demás por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas, sociales y culturales. Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca

los intereses de todos los miembros con la organización, facilitando de esta manera estilos de vida sustentables con una cultura ciudadana

Auditoria externa. El propósito de una auditoria externa es crear una lista de las oportunidades que podrían beneficiar a muchas organizaciones y de las amenazas que deben evitarse, el objetivo de la auditoria externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible, es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las organizaciones deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales. El Gráfico 2 ilustra la forma en que la auditoria encaja en el proceso de la gestión estratégica.

Auditoria interna. De acuerdo a la auditoria interna el proceso es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoria externa, todas las organizaciones poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de las mismas, ninguna organización es de igual o fuertes en todas las áreas; las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporciona una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades

Establecimiento de los objetivos a largo plazo. Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias, ya que éstas representan las acciones que llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y por lo general, es de dos a cinco años. Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división

y corporativos de una organización, además constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia.

Creación, evaluación y selección de estrategias. Este modelo se centra en la creación y evaluación de alternativas de estrategias, así como en la selección de estrategias a seguir, el análisis y la selección de las estrategias, intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la organización, lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la organización, junto con la información de las auditorías externas e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

Según David (2013) la palabra estrategia proviene del griego *strategos*, en referencia a los generales militares y combina los términos de *stratos* (el ejército) y *ago* (dirigir). La historia de la estrategia comenzó en el ejército, el estratega o estrategista era el comandante militar que formulaba o planeaba las maniobras necesarias para la consecución de un objetivo específico. Uno de los objetivos clave de la estrategia tanto militar como empresarial es “ganar una ventaja competitiva.”

Por tal motivo, muchos aspectos de la estrategia empresarial son parecidos a lo militar y, en el transcurso de los siglos los estrategas militares han aprendido muchas cosas que pueden beneficiar a los estrategas de negocios en la actualidad. Uno de ellos es el uso de sus propias fortalezas para explotar las debilidades de los competidores, al igual que la adaptación a las condiciones externas e internas que se puedan presentar en el medio.

Francés (2006) define a la estrategia en dos formas una amplia y otra restringida. La estrategia amplia es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Así mismo, la estrategia restringida es el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbres.

Para Serna (2014) las estrategias “son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (p. 32). Y según Hitt (2004) la estrategia es “un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva” (p. 9).

En líneas generales, las estrategias son los medios o cursos de acciones por los cuales se logran los objetivos. En tal sentido, diseñar y poner en práctica estrategias en las organizaciones, es de vital importancia para éstas, dado que dictan las pautas o el camino a seguir en la realización de las actividades con miras a alcanzar los objetivos exitosamente, a través de la utilización de métodos y herramientas por parte de los directivos, usando la comunicación como medio para estimular a su personal en el crecimiento de la organización.

La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la organización, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito y facilitando, al mismo tiempo, las modificaciones necesarias inducidas por su medio. El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

David (2013) señala que las estrategias se clasifican de la siguiente manera:

- Estrategias ofensivas: estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que éstos puedan establecer una estrategia defensiva. Las mismas tienen como propósito la consolidación de la organización en el mercado, y dentro de ella se encuentran:

- ✓ Las estrategias de concentración, cuando la empresa centra todo su esfuerzo en un único producto, buscando trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
- ✓ Las estrategias de diversificación concéntrica, se dan cuando la entidad decide realizar productos o prestar servicios que están relacionados con su actividad principal.
- ✓ Las estrategias de integración vertical, se dan cuando la organización decide agregar una nueva etapa a la cadena de producción o servicio.
- ✓ Las estrategias de diversificación de conglomerado, cuando la empresa decide diversificar su línea de productos pero, que no tienen relación con su primera actividad.
- ✓ Estrategias de fusiones, se dan con la combinación de dos o más entidades en una sola adquisición, es la compra que una compañía realiza de otra, pero deja que la adquirida realice operaciones de forma independiente.
- ✓ Estrategias de operaciones conjuntas, cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna podía hacer por separado; innovación, es la búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.
- ✓ Las alianzas estratégicas, cuando las empresas unen sus fuerzas para lograr efectos sinérgico pero cada una de ellas mantiene su identidad.

- Estrategias defensivas: el objetivo de una estrategia defensiva es la de reducir el riesgo de una ataque y disminuir el impacto negativo que puedan afectarlas. Solo se han definido cuatro, las cuales son:

- ✓ Reducción, consiste en disminuir el número de operaciones de la empresa y así mejorar su productividad.

- ✓ Desinversión, cuando la empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
- ✓ Liquidación, se realiza cuando los niveles de ineficiencia son muy altos, entonces la compañía decide vender o disponer de sus bienes previos a trámites legales.
- ✓ Estrategia de recuperación, la cual se define cuando la empresa realiza acciones que dirijan a suspender su declive y establecer un ambiente de supervivencia y de utilidades.

- Estrategias genéricas: estas estrategias están dirigidas a todas las unidades estratégicas de negocios, es decir, señalan la dirección por áreas globales. En estas estrategias se pueden mencionar elementos como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, entre otras.

- Estrategias concéntricas: son aquellas estrategias que afectan a toda la organización, debido a los cambios del mundo actual, los cuales tienen incidencia en el entorno empresarial. En estos casos, los gerentes se ven obligados a diseñar estrategias que soporten el plan trazado para las diferentes áreas funcionales, pero, para ello, deben tomar en cuenta principios tales como: calidad, el servicio y la capacidad del personal; los cuales deben ser incluidos en la formulación de estrategias para cada caso en particular.

- Estrategias competitivas: consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Está relacionada con el modo de competir en cada negocio y buscando en este caso la consecución de sinergias positivas dentro de cada negocio, a través de la integración de las áreas funcionales. Las estrategias competitivas consisten

en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

De acuerdo a la clasificación presentada por David (2013) las organizaciones cuentan con una gama de estrategias que permiten crear cursos de acciones efectivos para alcanzar los objetivos, no obstante, la gerencia debe estar clara en la misión y visión de la empresa, es decir; hacia dónde va y qué es lo que quiere alcanzar; además, debe tener presente los factores internos y externos que pueden influir para que éstas puedan ser llevadas a cabo de una manera efectiva.

Implementación de la estrategia. La implementación de la estrategia, en asuntos relacionados con la gerencia requiere llevar a cabo la acción, implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de forma que motiven, estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos planteados, así como también implica manejar las fuerzas durante la acción, centrarse en la eficiencia, ya que es sobre todo un proceso operativo que requiere habilidades de liderazgo y la exigencia de coordinación entre muchos individuos.

Expresa Arias (2008) que la ejecución de la estrategia es sinónimo de cambio. La formulación exitosa de estrategias no es en forma alguna garantía de ejecución acertada de las mismas, estas requieren apoyo, disciplina, motivación y trabajo arduo por parte de empleados y gerentes. La diferencia entre la planeación y la Gerencia Estratégica radica en la ejecución de estrategias. El marco integrador de ejecución de estrategias incorpora cambios empresariales de área funcional las variaciones claves de esta área incluyen la estructura organizativa con la estrategia, la vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias, la creación de un ambiente organizativo conducente al cambio, la efectiva elección de los mercados metas entre otros.

Dicho de otra manera, los asuntos relacionados con la gerencia son vitales para la implementación de la estrategia, incluyen el establecimiento de objetivos anuales, el diseño de políticas, la distribución de recursos, la modificación de estructura corporativa existente, la reestructuración y la reingeniería, la vinculación de los planes de recompensa, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la vinculación de los gerentes con la estrategia, la creación de una función eficaz del factor humano y de ser necesario la reducción de la organización, entre otros.

Las técnicas y conceptos contenidos en las áreas mencionadas cubren todos los departamentos de la organización, valiéndose de herramientas que pueden facilitar el proceso de estrategias y forman la base para: Formular un programa de acción donde se muestra qué debe hacerse, quién debe hacerlo y como han de coordinarse las decisiones y los actos para alcanzar los objetivos y estrategias de la compañía. Y la estructura organizacional que divide el trabajo de una compañía en tareas bien definidas, asigna cada una de estas a ciertas personas o departamentos y permite una mayor eficiencia dentro de la organización.

Dentro de la misma estructura organizacional encontramos las tres actividades básicas de la ejecución de las estrategias:

- 1.- Fijación de metas. Las metas son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos; confrontan el mecanismo primordial para la evaluación de gerentes, constituyen un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades administrativas divisionales y de departamentos. Es necesario tener en cuenta que las metas deben ser coherentes a través de los niveles jerárquicos, formando una red de metas de apoyo. Proporcionan una fuente de legitimidad para la empresa mediante la justificación de sus actividades y de su propia existencia ante sus clientes,

empleados, accionistas y la sociedad en general, son también una fuente de identificación y motivación para los empleados.

2.- Establecimiento de políticas. Las políticas fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas, clarifican lo que se puede o no se puede hacer para lograr el alcance de las metas y objetivos de la organización. Permiten saber a los gerentes y empleados de la empresa lo que se espera de ellos, aumentando la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa. Existen tres clases de políticas:

- Políticas empresariales: Tiene aplicación en toda la organización.
- Políticas divisionales: Tienen aplicación en una división específica.
- Políticas departamentales: Tienen aplicación en un departamento dado.

3.- Asignación de recursos: Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas. Todas las empresas disponen por lo menos de cuatro tipos de recursos que pueden utilizar para el logro de las metas deseadas:

- Recursos financieros: Activos, pasivos y capital. Esto incluye efectivo, cuentas por cobrar, títulos valores, acciones, capital de trabajo, ganancias retenidas y utilidad neta
- Recursos físicos: Comprende todos los activos tangibles, incluye las plantas, los equipos, terrenos, materia prima, instalaciones y maquinaria.
- Recursos humanos: Está compuesto por todo el personal de la organización
- Recursos tecnológicos: Sistemas de computación, sistemas de control de calidad, sistemas de gerencia de información, investigación y desarrollo y todo el conocimiento destrezas, métodos y herramientas que permiten a una empresa desarrollar sus actividades

En la implementación de la estrategia, existen varios asuntos que se deben tener en cuenta para alcanzar los objetivos planteados, como lo son: asuntos relacionados con la mercadotecnia, contabilidad, investigación, desarrollo y sistema de información de la gerencia, afecta en forma directa la vida de los gerentes de planta, de división, de personal, corporativos, supervisores y de todos los empleados.

En los asuntos relacionados con la mercadotecnia existen algunas variables que pueden llegar a afectar el éxito o fracaso de la implementación de la estrategia, pero son dos que son de suma importancia para la implementación, como lo es la segmentación del mercado y el posicionamiento de productos, éstos son considerados como las contribuciones más importantes de la mercadotecnia a la dirección estratégica; algunas de las decisiones relacionadas con la mercadotecnia que podrían requerir políticas están: usar distribuidores exclusivos o canales múltiples de distribución; recurrir a la publicidad por televisión en forma intensa, ligera o nula; limitar la calidad de negocios realizados con un solo cliente; ofrecer una garantía completa o limitada; recompensar al personal ofreciendo solo un salario, solo comisiones o una combinación de ambos y anunciar los productos en líneas.

En los asuntos relacionados con las finanzas y la contabilidad, la implementación requiere: la adquisición del capital necesario, elaboración de estados financieros pro forma, preparación de presupuestos financieros y evaluación del valor de una organización. La implantación exitosa de la estrategia exige a menudo capital adicional y son dos fuentes de capital para una organización la deuda y el capital contable, además de las utilidades netas de las operaciones y de la venta de activos, la determinación de una combinación apropiada de deuda y capital contable en la estructura de capital de una organización, es vital para lograr una implantación de la estrategia con éxito.

Los estados financieros pro forma son una técnica fundamental para la implantación de la estrategia, ya que permite a una organización evaluar los resultados esperados de diversas acciones y métodos. Este tipo de análisis se emplea para pronosticar el impacto de distintas decisiones de implantación.

Los presupuestos financieros son documentos que detallan la manera en que la organización obtendrá fondos y los gastará durante un periodo específico, los presupuestos anuales son los más comunes. La elaboración de dichos presupuestos no deben ser considerados como una herramienta para limitar los gastos, sino más bien como un método para obtener el uso más productivo y rentable de los recursos de la organización, los presupuestos son vistos como la distribución planeada de los recursos de una organización con base en los pronósticos futuros.

La evaluación del valor de una organización es vital para la implantación de la estrategia porque las estrategias de integración, intensiva y de diversificación se implantan a menudo por medio de la adquisición de otras organizaciones. Los diversos métodos para determinar el valor de una organización se agrupan en tres procedimientos: lo que una organización posee, lo que una organización gana o lo que una organización generará en el mercado.

En los asuntos relacionados con la investigación y desarrollo, el personal de investigación y desarrollo desempeña un papel integral en la implantación de la estrategia. Este personal se encarga por lo general del desarrollo de nuevos productos y del mejoramiento de productos viejos, de tal manera que la implantación de la estrategia se lleva a cabo con eficacia.

En los asuntos relacionados con los sistemas de información de la gerencia es de suma importancia contar con un sistema de información de la gerencia eficaz, que no será una opción en el futuro, sino un requisito, pues la información es la base para la comprensión en una organización. La recolección, la recuperación y el almacenamiento de información se utilizan

para crear ventajas competitivas, además un buen sistema de información le permite a la organización reducir los costos.

Evaluación de la Estrategia. Según Arias (2008) las decisiones originadas en el proceso de Gerencia Estratégica tienen repercusiones significativas y duraderas, en caso de ser equivocadas pueden conducir a problemas difíciles y aun imposibles de remediar. La evaluación del proceso de Gerencia Estratégica es decisiva para la salud de la empresa. La evaluación es vital para el bienestar de una organización, las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica.

El proceso de evaluación comprende tres actividades básicas: el examen de las bases subyacentes de la estrategia de la organización; la comparación de los resultados esperados con los resultados reales y; la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir replanteamientos de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización. Podría significar cambios de importancia en la producción y el personal.

En el proceso de evaluación de estrategias se debe medir el desempeño organizativo. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de la desviación de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos.

1. Revisión de los fundamentos de la estrategia. Dentro del proceso de evaluación de estrategias es adecuado comenzar con una revisión de los fundamentos de la estrategia actual de una organización, pues los factores internos y externos sufren cambios.

La evaluación interna permite que las ventajas competitivas de una organización se basen en sus activos estratégicos, la lógica de una estrategia exitosa se basa en la ventaja que posiciona la empresa, en su capacidad o en ambas cosas, para que la organización tenga éxito con sus estrategias actuales sus rivales deben ser incapaces de imitar sus capacidades y las barreras a sus ventajas competitivas deben permanecer intactas, una vez identificados los elementos de la organización se pueden evaluar para encajar con la estrategias.

Por otro lado la evaluación externa no es más que la consistencia externa de una estrategia requiere verificar la alineación de la misma con la cadena de valores en la cual la empresa está situada y con la industria en la cual compete. El valor que la empresa puede capturar y por ende el desempeño general que tendrá su estrategia, depende de las fuerzas que intervengan.

En definitiva se evalúa la naturaleza y la intensidad de la competencia a la industria y la forma en que podría estar cambiando las otras organizaciones, se debe evaluar también las amenazas de entradas y las formas de enfrentarlas. Desde esta concepción se percibe que la gerencia estratégica es imprescindible para indicarle a la organización como será el efecto a futuro de las estrategias, a través de él se guiarán los gerentes para el logro de los objetivos, mediante la toma de decisiones y esfuerzos en conjunto. Ésta supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos tanto en el nivel nacional como internacional.

La evaluación debe realizarse de forma continua y no al final de periodos específicos, de tiempo o después de que sucedan los problemas. Esperar a una evaluación al final del año puede ser demasiado tarde para una empresa. La evaluación de estrategias sobre una base continua y no periódica, permite la fijación de puntos de referencia del progreso y un

control más efectivo. Ciertas estrategias requieren años para su ejecución y por ello sus resultados no se verán en mucho tiempo.

Las actividades evaluativas de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. En primer lugar se deben enumerar las actividades potencialmente afectadas. Algunas preguntas que pueden formularse son:

- ¿Se cumplieron los objetivos propuestos?
- ¿Siguen existiendo las fortalezas internas?
- ¿Han surgido otras fortalezas internas? En caso afirmativo. ¿Cuáles?
- ¿Continúan existiendo nuestras debilidades?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativo. ¿Cuáles?
- ¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?
- ¿Existen otras oportunidades externas? En caso afirmativo. ¿Cuáles?
- ¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?
- ¿Existen otras amenazas externas?. En caso afirmativo. ¿Cuáles?

2. Medir el desempeño organizacional comparando los resultados esperados con los reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias. Se puede desarrollar una matriz de revisada de factor externo y compararla con una ya existente. En caso de que las dos sean similares, se puede llegar a la conclusión de que no se necesitan medidas correctivas. Se trata de una conclusión tentativa, pues también hay que analizar la posición estratégica interna de la empresa y su avance hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados, antes de alcanzar una decisión definitiva con respecto a la necesidad de medidas correctivas.

La evaluación es importante porque la organización enfrenta ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica. Para ello hay que verificar que la lógica de la estrategia se ha convicente, para lograrlo es necesario evaluar si los

activos estratégicos internos de la empresas y la forma como están organizados son adecuados para la estrategia que persigue, si la estrategia explota las oportunidades y reduce la amenaza en el ambiente externo de la compañía.

3. Ejecución de medidas correctivas. Es la tercera parte de la evaluación tomar medidas correctivas no significa el abandono de las estrategias existentes, pero se deben tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y reevaluación de estrategias.

En este orden de ideas, la organización debe ser capaz de manejar la incertidumbre y convertirse en una organización inteligente, donde los trabajadores pueden expandir su aptitud para crear e innovar y donde la gente aprende a aprender en su conjunto. Los líderes deben expresar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras, deben generar estrategias para adaptar la organización a las situaciones de cambio, fomentar el pensamiento sistémico, usar nuevas tecnologías, diseñar nuevos métodos de realización de tareas distintos a los tradicionales. Debe elevar el nivel de desempeño y proporcionar herramientas para estimular iniciativas y la innovación. A continuación se describe la organización inteligente y sus componentes como medios de aprendizaje organizacional continuo.

La evaluación es vital para el bienestar de una organización, las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica, la evaluación incluye tres actividades básicas: el examen de las bases subyacentes de la estrategia de la organización; la comparación de los resultados esperados con los resultados reales y; la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes.

La evaluación es importante porque la organización enfrenta ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica. Para ello hay que verificar que la lógica de la

estrategia se ha convicente, para lograrlo es necesario evaluar si los activos estratégicos internos de la empresas y la forma como están organizados son adecuados para la estrategia que persigue, si la estrategia explota las oportunidades y reduce la amenaza en el ambiente externo de la compañía.

La evaluación interna permite que las ventajas competitivas de una organización se basen en sus activos estratégicos, la lógica de una estrategia exitosa se basa en la ventaja que posiciona la empresa, en su capacidad o en ambas cosa, para que la organización tenga éxito con sus estrategias actual sus rivales deben ser incapaces de imitar sus capacidades y las barreras a sus ventajas competitivas deben permanecer intactas, unas vez identificados los elementos de la organización se pueden evaluar para encajar con la estrategias.

Por otro lado la evaluación externa no es más que la consistencia externa de una estrategia requiere verificar la alineación de la misma con la cadena de valores en la cual la empresa esta situada y con la industria en la cual compete. El valor que la empresa puede capturar y por ende el desempeño general que tendrá su estrategia, depende de las fuerzas que intervengan.

En definitiva se evalúa la naturaleza y la intensidad de la competencia a la industria y la forma en que podría estar cambiando las otras organizaciones, se debe evaluar también las amenazas de entradas y la formas de enfrentarlas. Desde esta concepción se percibe que la Gerencia Estratégica es imprescindible para indicarle a la organización como será el efecto a futuro de las estrategias, a través de él se guiarán los gerentes para el logro de los objetivos, mediante la toma de decisiones y esfuerzos en conjunto. Ésta supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos tanto en el nivel nacional como internacional.

En este orden de ideas, la organización debe ser capaz de manejar la incertidumbre y convertirse en una organización inteligente, donde los

trabajadores pueden expandir su aptitud para crear e innovar y donde la gente aprende a aprender en su conjunto. Los líderes deben expresar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras, deben generar estrategias para adaptar la organización a las situaciones de cambio, fomentar el pensamiento sistémico, usar nuevas tecnologías, diseñar nuevos métodos de realización de tareas distintos a los tradicionales. Debe elevar el nivel de desempeño y proporcionar herramientas para estimular iniciativas y la innovación. A continuación se describe las características de la organización inteligente y sus componentes como medios de aprendizaje organizacional continuo.

Características de la organización inteligente

Aunque las Organizaciones Inteligentes tienen diferentes miradas, concepciones y enfoques, la mayor parte de los autores como Marsick y Watkins (2003), Senge (2011) y Chavenato (2009), coinciden en que este tipo de organizaciones deben tener las siguientes características:

1. Tensión creativa. Funciona como catalizador y motiva el aprendizaje.

La tensión creativa es un estado de angustia que se deriva de la discrepancia entre la visión de la organización (la realidad deseada) y la realidad percibida. Esta tensión indica que la organización de aprendizaje cuestiona constantemente el statu quo. Es una especie de inconformidad con la situación actual, sumada a un sentimiento de urgencia por cambiar y mejorar las cosas.

Los medios para resolver la tensión creativa son dos: el primero consiste en disminuir la brecha percibida (o las expectativas) cuando las personas no son capaces de resolver su tensión emocional, que normalmente está asociada a la tensión creativa; el segundo consiste en resolver la tensión creativa por medio de la persistencia, la paciencia, el sólido compromiso y el esfuerzo por alcanzar el resultado esperado. El segundo camino llevaría al aprendizaje individual y al dominio personal.

Según Senge (citado por Pomajambo, 2013) “la yuxtaposición entre la visión (lo que deseamos) y una clara imagen de la realidad actual (dónde estamos con relación a dónde deseamos estar) genera lo que denominamos tensión creativa” (p. 182).

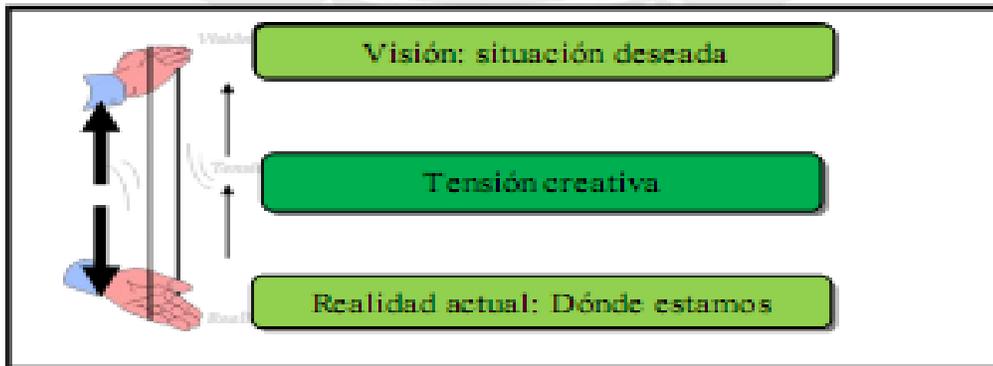


Gráfico 3. Ejemplo de la tensión creativa. Fuente: Senge (citado por Pomajambo, 2013)

El Gráfico 3 muestra cómo, entre más difiere la realidad en que se encuentran las personas de la visión que tienen como objetivo, más aumenta la tensión que existe en la banda elástica que las une. Mantener esta tensión es lo que hace que las personas logren tener mejores resultados. La idea es mantener la tensión, no disminuirla, luchar por conseguir la visión, realizar mejores esfuerzos en cada actividad que se lleve a cabo para obtener mejores resultados, aunque no se llegue a conseguir la visión. Como dice Senge (citado por Pomajambo, 2013) “no importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra” (p. 197).

En el conservar la tensión creativa, se encuentra lo esencial del dominio personal, ya que así se genera y conserva un aprendizaje generativo. Continuando con el mismo autor, menciona “la tensión creativa constituye el principio central del dominio personal e integra todos los elementos de la disciplina” (p. 193). Si mantener la tensión creativa se hace tan importante, cabe preguntarse ¿por qué no se conserva?, ¿qué impide tenerla siempre presente y luchar por conservarla? Según Senge (2011) las respuestas a

estas interrogantes es que, en la lucha por mantener la tensión creativa, se genera la llamada tensión emocional.

La tensión emocional son las emociones y los sentimientos negativos que llevan a reducir la visión planteada, con el objetivo de disminuir ansias y/o frustraciones por no poder llegar a la visión. Pero aquí cabe recordar lo mencionado anteriormente: no importa la visión (mientras se mantenga alta) sino lo que la visión logra.

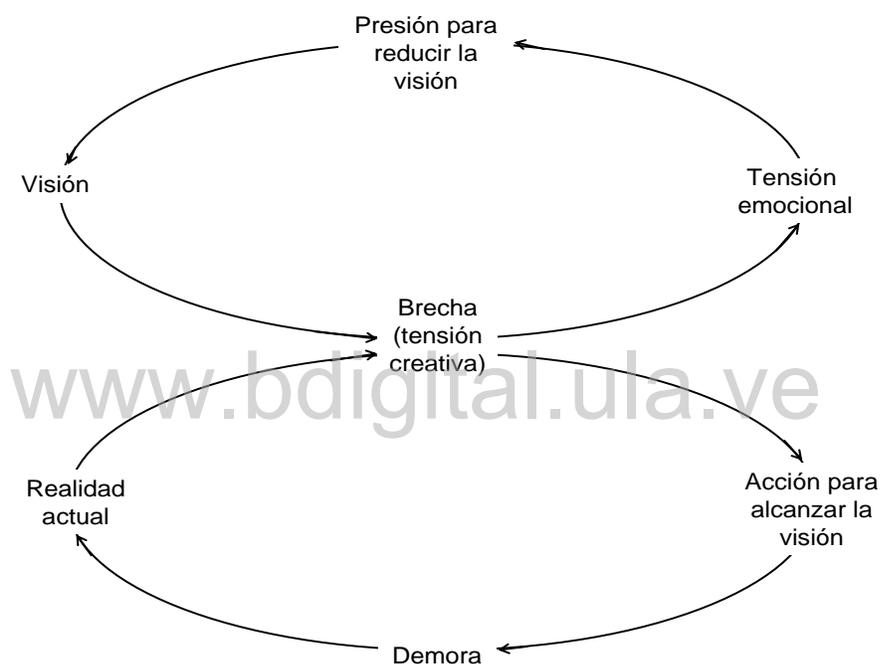


Gráfico 4. Tensión emocional y creativa. Fuente Senge (citado por Pomajambo, 2013)

El Gráfico 4 muestra claramente cómo influye la tensión emocional sobre la visión. En busca de sentir alivio al estado de ansiedad que provoca sostener la tensión creativa, las personas disminuyen su visión, generan una nueva visión, menor y más fácil de lograr, pero ella también produce tensión emocional y se vuelve a generar una visión más cercana a la realidad, convirtiéndose esto en un ciclo peligroso para las personas y la institución.

En ello radica la importancia de mantener la tensión creativa y no solo asegurar su presencia.

2. El sistema de pensamiento de la organización. Debe existir una visión compartida por todos los trabajadores de la organización, así como apertura a las nuevas ideas y al entorno. La apertura y la comunicación son vitales para que exista coincidencia entre las personas.

Las personas habituadas a pensar y resolver problemas de modo lineal acostumbran a su cerebro a actuar de manera automática ante cada situación ya conocida o similar. En el momento en que se aplica el pensamiento lineal se basa las decisiones en procesos de inferencia que realiza la mente pasando de las observaciones a las decisiones automáticamente. Por su parte, el pensamiento sistémico consiste en ver el todo como un sistema, compuesto por un conjunto de partes interrelacionadas. Considera al sistema como un todo indivisible y no simplemente como el resultado de la suma de las partes que lo originan.

El pensamiento sistémico según Senge (2011) es la actividad realizada por la mente con el fin de comprender el funcionamiento de un sistema y resolver el problema que presenten sus propiedades emergentes. Es un modo de pensamiento holístico que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas (Estudia el todo para comprender las partes). El pensamiento sistémico integra el pensamiento creativo, el estratégico y el control para lograr que los proyectos se lleven a la práctica. El pensamiento sistémico va más allá de lo que se muestra como un incidente aislado, para llegar a comprensiones más profundas de los sucesos.

En este sentido, es un medio de reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan, permitiéndonos mayor conciencia para comprenderlos, y capacidad para poder influir o interactuar con ellos. Es por ello que el Pensamiento sistémico está basado en la

dinámica de sistemas y es altamente conceptual. Provee de modos de entender los asuntos empresariales mirando los sistemas en términos de tipos particulares de ciclos o arquetipos e incluyendo modelos sistémicos explícitos (muchas veces simulados por ordenador) de los asuntos complejos. Es un marco conceptual cuya esencia pretende producir una "Metanoia", un "cambio de enfoque" y que ayuda de dos formas:

1.- A ver interrelaciones entre las partes más que cadenas lineales de causas y efectos.

2.- A ver los procesos de cambio más que fotografías estáticas.

Su práctica comienza con el concepto de "retroalimentación" (feedback), un concepto que muestra cómo las acciones pueden tanto reforzarse como contrarrestarse (o balancear) entre ellas. Ayuda a aprender a reconocer tipos de "estructuras" que se repiten una y otra vez.

La teoría general de sistemas fue enunciada originalmente por Ludwig von Bertalanffy en 1937. Un desarrollo similar en psiquiatría lo representó Kurt Goldstein. Continúo a través del trabajo de Walter Cannon en fisiología, también hubo desarrollos similares en la Ingeniería de comunicaciones que condujeron a la cibernética. En 1961 Talcott Parsons en su libro El sistema social, fue el primero en aplicar sistemáticamente la teoría de sistemas a la sociedad.

En su nivel más amplio, el pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Este campo incluye la cibernética y la teoría del caos, la terapia guesáltica, la obra de Gregory Bateson, Russel Ackoff, Eric Trist, Ludwig Von Bertalanffy y el Santa Fe Institute, y una docena de técnicas prácticas para graficación de procesos. Estos diversos enfoques comparten una idea rectora: la conducta de todos los sistemas sigue ciertos principios comunes, cuya naturaleza estamos descubriendo y analizando.

Pero hay una forma del pensamiento sistémico que se ha vuelto sumamente valiosa como idioma para describir el logro de un cambio fructífero en las organizaciones. Esta forma, llamada “dinámica de sistemas”, fue desarrollada por Jay Forrester y sus colegas en el MIT (Massachusetts Institute of Technology) en los últimos cuarenta años, la dinámica de sistemas, permite comprender que los procesos complejos de realimentación pueden generar conductas problemáticas dentro de las organizaciones y los sistemas humanos de gran escala.

Por su parte, el enfoque estratégico, implica comprender en primer lugar el contexto en el que se encuentra; en segundo lugar, saber a dónde se quiere ir, tener visión de futuro; y en tercer lugar, definir cómo llegar a dónde se quiere ir. Así, el enfoque sistémico y estratégico busca comprender de manera más precisa cómo funciona la totalidad y cada una de las partes relacionadas de un sistema, y los efectos que producen en el corto, mediano y largo plazo, considerando cada elemento del sistema dándole la respectiva importancia a todos, aun los que en apariencia podrían ser irrelevantes o menos importantes. Se trata de un modo de pensar holístico, racional, lógico y estratégico que analiza y actúa sobre las causas que producen determinados efectos en cada sistema.

El pensamiento sistémico es un instrumento fundamental para guiarse uno mismo y dirigir a otros con eficacia. En el mundo empresarial sirve para comprender la complejidad de los procesos, cadenas productivas y descubrir la forma para mejorarlos. Sirve para crear y dirigir equipos, que al fin y al cabo funcionan como sistemas.

Por su parte, Terlizzi (2014) considera que para desarrollar el pensamiento sistémico, se debe hacer el esfuerzo inicial de salir de la zona de confort y estirarse lo necesario para ver más allá de lo que un pensador lineal puede ver. Al cabo de un tiempo y del mismo modo que ocurre con cualquier proceso de aprendizaje, también resultará “fácil y cómodo” dar respuestas de tipo sistémico. En este sentido, el enfoque sistémico propone

soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman las partes intervinientes de todo sistema y el entorno del cual forma parte.

En este orden de ideas, las personas, los equipos y las organizaciones que logran desarrollar la capacidad de alternar entre la manera lineal y sistémica de pensar obtienen una marcada ventaja competitiva respecto a quienes solo se limitan a pensar respuestas de tipo lineal. Así, el enfoque sistémico y estratégico busca comprender de manera más precisa cómo funciona la totalidad y cada una de las partes relacionadas de un sistema, y los efectos que producen en el corto, mediano y largo plazo. Considera cada elemento del sistema dándole la respectiva importancia a todos, aun los que en apariencia podrían ser irrelevantes o menos importantes. Se trata de un modo de pensar holístico, racional, lógico y estratégico que analiza y actúa sobre las causas que producen determinados efectos en cada sistema.

Por ejemplo, si las ventas de cierto producto están por debajo de los resultados esperados, lo habitual es actuar sobre el área de ventas con distintas medidas; por ejemplo: motivación, coaching, revisar los incentivos de venta, desvincular vendedores de bajo rendimiento, incorporar nuevos, invertir más dinero en publicidad, entre otros. Estas medidas son características cuando prevalece el pensamiento lineal, ya que la caída de ventas puede o no ser consecuencia de la falta de motivación, bajo rendimiento de los vendedores o los incentivos de venta, entre otras. La gran limitación de esta manera de pensar consiste en que se considera que el problema lo tiene el área de ventas cuando en realidad lo tiene todo el sistema y puede provenir de cualquier sector de la empresa, incluso desde afuera, por ejemplo, problemas de calidad de los productos o la aparición de productos sustitutos con mejores prestaciones.

Desde el enfoque sistémico y estratégico, la disminución de las ventas constituye solo un dato y no un estímulo que impulsa la necesidad de comprender a fondo la causa que la produjo antes de tomar cualquiera de las

decisiones enumeradas u otras específicas. Si bien actuar sobre el área de ventas puede resultar el punto de partida, nunca debería limitarse a poner el foco de atención solo en la parte afectada. Cabe aclarar que no necesariamente lo más obvio es la mejor opción de análisis, ya que la causa del problema puede estar alojada en cualquier otra parte del sistema que repercute en todas, pero se exterioriza o se hace más visible en alguna.

Desde hace mucho tiempo, Terlizzi (2014) ha analizando, a través de distintos procesos de desarrollo organizacional, cuáles son las causas que producen los éxitos y fracasos de personas y equipos directivos, y puede afirmar que la presencia o ausencia de un enfoque sistémico y estratégico combinado es una de las principales razones. Su existencia o no me permite encontrar generalmente (y con mucha precisión) los puntos de apalancamiento de cada sistema generativo, saludable o disfuncional y proyectar su evolución en términos de desarrollo organizacional sin fórmulas mágicas ni recetas de moda.

Comprender cuál es el contexto, analizar qué está sucediendo del lado del cliente, la competencia y los elementos o partes relacionadas del sistema que influyen produciendo efectos no deseados, como la disminución de las ventas, requiere pensar de manera sistémica en primera instancia y luego estratégicamente para adoptar las soluciones necesarias en lugar de presumirlas o aplicar recetas del pasado. Pensar el todo de un sistema considerando dónde se está hoy, dónde se quiere estar en determinado tiempo y cómo lograrlo, resulta una modalidad que combina el pensamiento sistémico con el estratégico; el resultado es un efecto superador y de sinergia y opera como una de las claves de los Resultados Extraordinarios, Sustentables y Equilibrados - RESE.

3. Una cultura organizacional que facilite las cosas. La cultura es un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad a través del cual se le da sentido al comportamiento. Este sistema esta

formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a sus nuevos miembros.

Por una parte, la definición de cultura organizacional señalada por Robbins (2004) indica que la misma es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización. Gareth y Goffee (2001) considera que coloquialmente el termino cultura puede definirse como la forma de actuar en una organización.

También ha sido definida por Serra (2004) como un generador invisible de energía que hace posible el desarrollo de estrategias, la estructura y los sistemas de las empresas en general. Es el modelo consciente o inconsciente que los integrantes de la empresa tienen en cuenta para saber como se hacen las cosas en el interior de la organización. Plantea a su vez que en un nivel más profundo la cultura puede pensarse como un grupo complejo de valores y creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, símbolos, mitos, estructura y el lenguaje de la organización.

Es por ello que cuando se hablo anteriormente del proceso de gerencia estratégica, Serna (2014) señala que el modelo se convierte en un patrón del proceso estratégico dentro de una organización. El personal con capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño de la empresa establece los principios corporativos que van a definir el comportamiento y conductas dentro de la organización

Las distintas definiciones de cultura organizacional expuestas así como los estudios sobre el tema plantean la existencia de que la misma se compone de ciertos elementos y características. Por ello, se explicarán aquellos que son esenciales para comprender la cultura de una organización.

Elementos de la cultura organizacional

Existen unas presunciones básicas expuestas por Aguirre (2004) que apoyan lo considerado por E.H.Schein en los años ochenta, que están formadas por aquellos supuestos tan repetidos y habituales que casi se creen que son la propia naturaleza de la organización. Estos son:

- Etnohistoria y etnoterritorio.
- Creencias y cosmovisión (religión, mitos, filosofía, ideología).
- Valores y normas.
- Comunicación (lenguajes y rituales).

Muchos autores toman como punto de partida el esquema de tres niveles de Schein, presunciones, valores y artefactos, es decir, un nivel fundante, un nivel organizador y un nivel observable:

Señala Aguirre (2004) que “los elementos básicos mencionados se pueden asociar a los tres posibles niveles de Schein. El nivel fundante: etnohistoria y creencias, nivel organizador: valores y comunicación, nivel exterior: productos” (p.182). Un nivel observable referido a los productos de la cultura, incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes, vestidos, recompensas, entre otros.

Un Nivel apreciativo y valorativo, que permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados. Un nivel fundante, integrado por supuestos y creencias básicas. Aquí Schein planteó que corresponde al nivel más profundo que comparten los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Al respecto Serra (2004) manifiesta que “la cultura no sólo se refiere a lo que la gente es sino que se maneja también con percepciones subjetivas y que muchos de sus aspectos son implícitos y se dan por supuestos” (p.109). A continuación serán descritos entonces los elementos básicos de la cultura organizacional.

Etnohistoria. Para Aguirre (2004) la etnohistoria (o historia de identidad cultural) narra los orígenes, el pasado, el momento presente y los proyectos de futuro. En la perspectiva histórica de la organización hay dos secuencias importantes: la fundación y larga marcha (creación de la cultura del grupo y explicación de la misión y del proyecto estratégico) y el ciclo vital de la empresa (las tres edades de la empresa: infanto-adolescencia, madurez y decadencia de la empresa). “La historia proporciona identidad: desde dónde somos, quiénes somos, adónde vamos. La organización tiene, gracias a su historia una herencia cultural (mitos, rituales, valores, lenguajes). La historia es un patrimonio compartido que da solidez a la organización” (p.201).

Esta señala un “rumbo hacia el futuro puesto que supone una acumulación dinámica de decisiones y proporciona héroes individuales o colectivos y sus fechas importantes recuerdan los momentos intensos de la comunidad organizacional” (p.202). Así puede comprenderse que la cultura organizacional va a estar conformada por las acciones que a lo largo de su historia se han ido desarrollando, sea esta pasada o presente, ambas van a ir proyectando lo que se espera que reflejará un estado común ya sean conscientes o no en todos los miembros de la organización.

Enoterritorio. También explica Aguirre (2004) que la organización crea cuerpo espacial (edificios, áreas de producción, despachos, patios de carga) a toda una serie de interacciones sociales y roles que se producen dentro de la organización, asignando espacios a las diversas personas y funciones. “Estas interacciones espaciales configuran las diversas formas que tienen los

miembros de la empresa de apropiarse o de apropiarles el espacio (desde la forma de las mesas de reuniones y despachos hasta la privacidad o la personificación)” (p.204). La estética de los edificios, su ubicación y disposición, su decoración, proporcionan señales espaciales de identidad cultural de la organización, como exhibición de su corporalidad.

En este orden de ideas, “la territorialidad básica de una empresa viene dada por su ámbito de influencia (local, nacional, multinacional) más que por su ubicación” (p.204). Enoterritorialmente la empresa es un “eclipse con dos centros compuesta por dos círculos territoriales implícitos que se necesitan, el espacio del organismo-cuerpo organizacional y el espacio del entorno apropiado que es el cliente” (p.205).

Creencias. Las creencias son construcciones ideativo-emocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos a través de la religión, la filosofía, la magia, el arte. Se configuran como una representación organizada del mundo (de la vida y de la muerte), y como hermenéuticas de la realidad, fundamentan el comportamiento individual y colectivo, así lo manifiesta Aguirre (2004) en su obra la Cultura de la Organización

Mitos. El mito es una narración sagrada, es decir llena de sentido para la vida, frente a narraciones carentes de orientación y sentido. Los mitos están asociados a acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales. Cendejas y Hernández (citados por Martínez, 2009)) consideran los mitos como historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

Así lo plantea Aguirre (2004) que para estar convencidos de la “grandeza de su visión, de su acción, y de su misión la organización tiene y necesita narraciones míticas” (p.210). En este sentido, en las organizaciones “pueden existir mitos sobre los orígenes, mitos de la refundación y mitos de

la misión final. Cada uno tiene su fuerza cultural y el líder los utiliza para implantar la cultura organizacional” (p.212).

Religión. La religión de la organización descansa sobre un sistema ritual de participación: rituales de entrada, poder, fiesta, de despedida; altamente cohesivos y comunicadores. En la religión de la organización hay elementos totémicos, la figura del fundador, el símbolo o logo de la empresa, escudos y banderas, entre otros. Como bien lo ha estudiado Aguirre (2004) “la religión de la organización comporta el descubrimiento de la creencia en una visión trascendente para alcanzar la misión a través del trabajo-sacrificio” (p.215).

Filosofía e Ideología. Manifiesta Aguirre (2004) que la filosofía pretende explicar desde la racionalidad, la realidad del hombre, la naturaleza y de Dios, es decir toda la existencia humana basada en esas tres preguntas y, que lo que Schein define como presunciones básicas o fundamentales, esas ideas sobre la naturaleza humana, sobre el hombre, entre otras, “son en gran parte, una reflexión filosófica sobre la realidad que rodea al mundo del líder: la naturaleza del hombre y la sociedad, de sus relaciones, de la verdad, etc”. (p.217)

Se puede entender por lo antes expuesto, que todo líder tiene sus pensamientos propios sobre la naturaleza y el hombre, lo cual va a incidir en las decisiones de tipo cultural que considere. La ideología se puede definir como un conjunto organizado de ideas que definen a un grupo en su intento de explicar la realidad y transformarla, un compendio de ideas aplicadas a la acción. Es esa la definición que plantea Aguirre (2004) y la diferencia de otros conceptos como creencias y valores, al dejar establecido que en “las organizaciones prefieren hablar de ideario en lugar de ideología que representa un conjunto de ideas rectoras fundamentales que inspiran la acción de una organización o como un sistema de valores asumido desde un conjunto de creencias” (p.221).

Valores. Cantú (2001), señala que los valores son aquellas impresiones profundas, que se tienen de la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se lleva a la vida personal de forma congruente. Por tanto, los valores van a constituir la interpretación de la realidad organizacional que cada miembro de la empresa va a concebir conforme a lo transmitido ya sea a lo largo del tiempo, por los líderes y puesto de manifiesto en decálogos, publicaciones o de manera implícita en las acciones de la organización.

Asimismo señala Aguirre (2004) que “los valores se fundamentan en las presunciones básicas (etnohistoria y creencias) y surgen de la evaluación del entorno: tiene valor lo que es bueno para el hombre o la comunidad, y valorar es seleccionar (criterio estratégico de acción)” (p. 222).

La Comunicación. Para Kinicki y Kreitner (2003) es un proceso bidireccional de elementos vinculados en forma consecutiva. Está referida al intercambio de información entre el emisor y el receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos (p. 300). Lo apoya Aguirre (2004) definiéndola como la capacidad que tienen los hombres de relacionarse entre sí, transmitiéndose información cognitiva y afectiva. (p. 231). La comunicación humana más habitual es la del lenguaje (oral, corporal, escrito, icónico), lo que comporta una sintaxis (relación formal de los signos entre sí), una semántica (relación formal de signos con los objetos) y una pragmática (relación de los signos con sus intérpretes-interpretantes).

Los Lenguajes. Chavarría (citada por Martínez, 2009) expresa lo que Schein indica sobre el lenguaje: la manifestación más obvia de la cultura. En consecuencia, lo que una organización expresa por escrito o con imágenes particulares, refleja lo que esa organización cree o valora y por lo tanto forma parte de su acervo y de su historia.

En una organización se pueden distinguir entre lenguajes internos y externos. Los internos: el léxico propio del oficio, la jerga propia de los subgrupos culturales, la vestimenta específica y sus denominaciones, los lenguajes de comunicación jerárquicos (mando directo, circulares, tuteo, entre otros), el lenguaje de la comunicación afectiva entre “iguales” y el lenguaje burocrático. Los lenguajes externos corresponden a la recepción de clientes y visitantes, la recepción de nuevos trabajadores, la publicidad, el lenguaje de ventas, los lenguajes simbólicos de identidad (logotipo, escudo, bandera, anagrama, organigrama, color, diseño, entre otros) así lo presenta Aguirre (2004).

Los Rituales. Según Martínez (2009) son una serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización. El comportamiento de los directivos en reuniones, la selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la indumentaria, el saludo, etc. Todos son secuencias repetitivas de historias que expresan y refrescan los valores clave.

Los rituales son actos simbólicos pautados y repetitivos que cohesionan y vertebran al grupo, de cuya ejecución se derivan actos de afirmación identitaria y de eficacia social. Los rituales más importantes en una empresa están relacionados con los rituales de entrada, de jerarquía y mando, de celebraciones y fiestas así como asociados a despidos, jubilaciones y salidas.

Elementos de la Cultura Deseada

Para Cabrera (2006) los elementos a tener en cuenta en la Cultura Deseada, se detallan a continuación:

1. Misión/Visión/Objetivos. Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.

2. Sistema de Valores. Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.

3. Hábitos de Trabajo. Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la empresa. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros. Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.

4. Ritos y Ceremonias. Aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas reuniones, proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.

5. Organización, comunicación e información Interna. Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.

6. Características de los Directivos. Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, entre otros.

Características de la Cultura Organizacional

Estas características básicas identificadas por Robbins (2004) son indicadas a continuación:

- Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

- Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- -Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- - Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- - Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por tanto, evaluar la organización en las siete características antes mencionadas pinta un cuadro realista de su cultura. Basados en estas definiciones se puede observar que la cultura organizacional es de vital importancia tanto para el proceso de gerencia estrategia, como para del aprendizaje, va mucho más allá de mecanismos aislados, como su gerencias, equipos, facultamiento en la toma de decisiones, empatía, entre otros. La empatía se refleja en una preocupación genuina por facilitar e incentivar el cambio, y se refuerza con el sistema de recompensas de la organización. Debe existir una mentalidad que apoye y facilite el aprendizaje.

Las organizaciones de aprendizaje ofrecen enormes ventajas en comparación con las tradicionales. Las fronteras funcionales y divisionales son barreras internas que inhiben la cooperación, la posibilidad de compartir recursos y el debate interno que propicia el pensamiento hacia delante, el aprendizaje de nuevas competencias administrativas y la disposición a correr

riesgos. Hoy día es sumamente importante contar con un equipo gerencial rejuvenecido que cultive una nueva cultura de conocimiento compartido, comunicaciones abiertas, espíritu de equipo y amplia difusión de nuevas ideas en toda la organización.

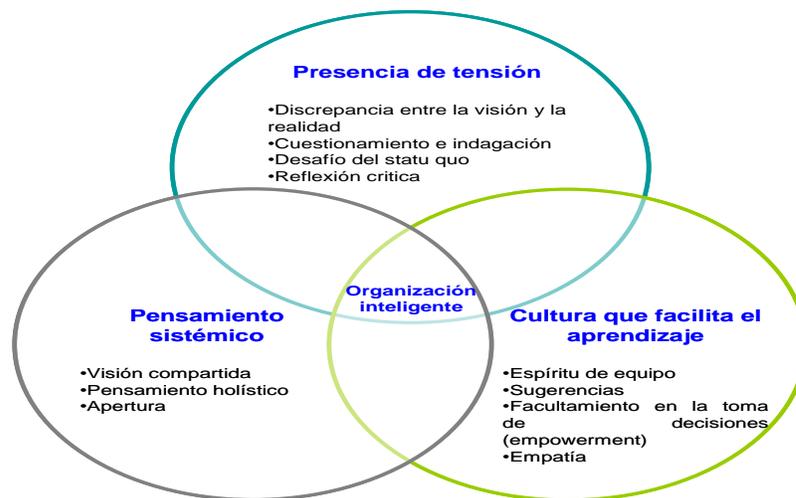


Gráfico 5. Las características de las organizaciones de aprendizaje. Adaptado de Chiavenato (2009)

Componentes de la organización inteligente

Generar cambios dentro de las organizaciones con la incorporación de nuevos conocimientos permitirá obtener capacidades y competencias, que mejoren la habilidad de incorporar nueva información, es un proceso de gestión de intangibles íntimamente ligado al aprendizaje organizativo y, por ello, un camino seguro a las organizaciones que aprenden. Senge (2011) presenta cinco componentes o disciplinas de la organización inteligente, las cuales son los modelos mentales, dominio personal, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. A continuación se describe cada uno de ellos.

1) Modelos mentales. Antes de entrar al caso de la conceptualización de los modelos mentales, es necesario aclarar que, en este campo, se

encuentran dos enfoques al respecto: El primero señala como el aprendizaje organizativo se rompe cuando los modelos mentales no se hacen explícitos. Por lo tanto, la preocupación por un análisis descriptivo de la organización está en la habilidad para reconocer estos modelos mentales que frenan el aprendizaje organizativo y, por ello, disminuyen la posibilidad de llegar a ser una organización inteligente. Este trabajo está ampliamente tratado por Christopher Argyris, profesor de comportamiento organizativo y educación de Harvard, y Donald A. Schön, profesor y conferenciante del MIT. Sin embargo, este enfoque no será el que se tratará; para la presente investigación, se prefirió tomar un segundo enfoque.

Este segundo enfoque es planteado por Peter Senge, el cual está más interesado en los propios modelos mentales y no en las habilidades para reconocerlos. Boyett y Boyett (citado por Pomajambo, 2013) expresan que “Senge prefiere educarnos en la disciplina de sistemas de razonamientos para poder describir por nosotros mismos nuestros defectos de los modelos mentales” (p. 109). De una forma sencilla, señalan que los propios modelos mentales personales tergiversan la realidad. Por eso, se debe atacar los síntomas de los problemas en lugar de identificar y corregir las causas que lo provocan.

Aramburu (citado por Pomajambo, 2013) afirma que, “en efecto, en el modelo de Kim los “modelos mentales” asumidos por los individuos son los que condicionan el modo en que éstos ven el mundo y actúan” (p. 23). Por consiguiente, los modelos mentales son supuestos, es decir, son formas que tienen las personas de observar una realidad. Aunque esta es única, las personas observan ciertos sectores de ella y en la forma que están acostumbrados. Según Senge (citado por Pomajambo, 2013) “dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos” (p. 223).

Los modelos mentales influyen muy fuertemente en la organización, pues los individuos que trabajan en ella se comportan de acuerdo con sus modelos mentales, con sus supuestos de la realidad. Las personas pueden expresar la forma ideal de cómo deberían hacerse las cosas, pero la verdad es que las van hacer de acuerdo con sus modelos mentales. Por lo tanto, una tarea muy difícil para la organización inteligente es modificar estos modelos mentales o, por lo menos, manejarlos adecuadamente.

Es así que Senge (2011) señala que los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso, la disciplina de manejar modelos mentales (afloramiento, verificación y perfeccionamiento de las imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo) promete ser una decisiva innovación en la construcción de Organizaciones Inteligentes.

Argyris y Schön (citado por Pomajambo, 2013) llaman a los modelos mentales “teoría en uso”. Sin embargo el autor Senge (citado por Pomajambo, 2013) manifiesta que “Chris Argyris de Harvard, quien ha trabajado con modelos mentales y aprendizaje organizacional durante treinta años, lo expresa de la siguiente manera “Aunque las personas no se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), sí se comportan en congruencia con su teoría en uso (los modelos mentales” (p. 2239).

Argyris y Schön (citado por Pomajambo, 2013) afirman que la mayoría de los modelos mentales no son coherentes con lo que las personas piensan que debería ser la forma adecuada como se deberían hacer las cosas, es decir, la teoría para la acción (teoría expuesta) cuando sostienen que todos tienen teorías para la acción que son un conjunto de reglas que se usan en sus propios comportamientos y para entender el de los demás. Sin embargo, los individuos raramente siguen las teorías para la acción que predicán. Por el contrario, aplican las “teorías de uso”.

Una forma de poder ver la importancia de los modelos mentales es tener en cuenta que los hábitos, las costumbres y las formas de percibir influyen en el resultado del trabajo en los individuos. Las personas actúan de acuerdo a ellos. Sin importar si el resultado de sus acciones sea el correcto o no, las personas actúan de la forma como ellos piensan. Entonces, los individuos actúan según su teoría en uso. Una tarea de la organización inteligente sería hacer que los modelos mentales de las personas cambien, se aproximen más a su teoría de acción organizacional, y no que actúen correctamente en forma momentánea, en ausencia de un cambio en los modelos mentales. Estos modelos mentales pueden ser analizados de acuerdo con ciertos indicadores presentes en los individuos, como son:

La habilidad de las personas para protegerse por amenazas de aprendizaje. Este punto ha sido ampliamente desarrollado por Argyris en 1990, donde explica una serie de rutinas defensivas para el aprendizaje, desarrolladas principalmente por educandos adultos y donde, como consecuencia final, no hay actualización ni promoción por ideas innovadoras. Los brincos de abstracción ocurren cuando se pasan de datos concretos, observaciones directas, a supuestas generalizaciones sin información que las sustente. Por lo tanto, es una limitación al aprendizaje, y los problemas surgen en la organización cuando se toman decisiones sin estar lo suficientemente informado.

La capacidad de expresar el lado izquierdo es un indicador muy valioso que viene de la técnica (la columna izquierda), y está muy ligada al indicador anterior, ya que, en este caso lo que se busca es que las personas sean conscientes de que, en una conversación, no expresan necesariamente lo que piensan y, por lo tanto, se frustra el aprendizaje en situaciones conflictivas y se termina sin ni siquiera definir el problema. La habilidad de las personas para persuadir a otras en una decisión debe estar acompañada por la capacidad de indagar por el punto de vista de los demás, es decir, sustentar las propias ideas mediante informes (persuasión) y escuchar a los

demás pidiendo informes que sustenten sus afirmaciones. Este es un buen indicador de la existencia de indagación y persuasión.

Como se mencionará más adelante, las personas actúan según la estructura de la organización, y darse cuenta de cómo funciona esta es la base del pensamiento sistémico, por lo cual es necesario que exista, en las personas y en la institución, disposición por incorporar nuevas formas de pensar, como expresaría Senge (citado por Pomajambo, 2013) “pasar de modelos mentales dominados por hechos a modelos mentales que reconozcan patrones de cambio de largo plazo y las estructuras subyacentes que generan esos patrones” (p. 259).

El último indicador tratado en los párrafos anteriores sería la capacidad de las personas de actuar de la forma como ellos manifiestan que se deberían hacer las cosas, es decir, una correspondencia entre la teoría en uso y la teoría expuesta o para la acción.

2) Dominio personal. En este caso, dominio no quiere decir subyugar, tampoco hace referencia al ser amo o señor de una persona o propiedad como aclara Senge (2011) se refiere a un nivel especial de destreza, como cuando se habla del artista que domina su arte o instrumento. Bajo este punto de vista, el término dominio personal sugiere un nivel especial de destreza en cada aspecto de la vida personal y profesional en el que se puede tener la actitud de querer hacer y el potencial de poder realizarlo

El dominio según Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith (citado por Pomajambo, 2013) enfatiza que es preciso ser un maestro en los principios que fundamentan el modo de producir resultados (...). Para los autores citados, el dominio no significa imposición sino capacidad y voluntad para comprender y trabajar con las fuerzas que rodean al ser humano, con cierta espontaneidad y alegría. El dominio personal permite ser magistrales en lo que se realiza

El dominio personal significa tomar la vida desde una perspectiva creativa y no reactiva; es la disciplina del aprendizaje y el crecimiento personal. Si bien es cierto que las organizaciones aprenden a través de los individuos que aprenden, entonces es requisito para la organización inteligente implantar estrategias para desarrollar, en su personal, el dominio personal orientado al aprendizaje continuo. Es importante reconocer las características de las personas que presentan un elevado dominio personal, es decir aquellas características que muestren que son individuos con un alto potencial de desarrollo individual y que puedan proyectarse de igual manera a la forma grupal y organizacional. Estas características son, según Senge (2011) las siguientes:

- ✓ Ven la realidad como un aliado.
- ✓ Utilizan las oportunidades que presenta el medio.
- ✓ Se relacionan bastante bien con las personas y las oportunidades de la vida.
- ✓ Conservan su singularidad.
- ✓ Se reconocen como parte del cambio.
- ✓ Son conscientes de sus debilidades y fortalezas.
- ✓ Saben que es necesario un cambio constante y, por ello, están en continuo aprendizaje.
- ✓ Son conscientes de que el conocimiento cambia constantemente.
- ✓ Son conscientes de su visión y la defienden.
- ✓ Mantienen una alta tensión creativa.

Esto lleva a reflexionar que los individuos que buscan desarrollar un alto dominio personal deben tener en cuenta dos aspectos, el primero es la visión personal, lo que se desea alcanzar como proyecto de vida. Es saber conocer lo que se desea alcanzar y no el cómo o con qué medios se desea alcanzar el objetivo. Por ejemplo, si deseara que una institución educativa obtuviera buenos resultados en matemática, se debe preguntar por qué se quiere eso.

Posiblemente, para salir sobresaliente ante una evaluación del Ministerio, aunque volvería a preguntar: ¿por qué se desea eso? Tal vez porque eso daría reconocimiento ante los niveles superiores

Pero, ¿qué se gana con eso? Se tendrá la certeza de que el trabajo que realizo es de calidad y reconocido por otros. De esta manera, se ve que el objetivo real no es el del principio. Como Senge afirma (citado por Pomajambo, 2013) “la capacidad para concentrarse en metas intrínsecas relevantes, no solo en metas secundarias, es la piedra angular del dominio personal” (p. 189).

Entonces, de este primer punto se pueden extraer tres buenos indicadores del componente de dominio personal. El primero sería saber si las personas de la organización tienen claros sus objetivos personales; el segundo yacería en la capacidad de concentrarse en sus objetivos principales y no en metas secundarias y, el último sería si las acciones que se realizan en la organización son coherentes con sus objetivos planteados. Mientras tanto, el segundo aspecto es aprender a ver con objetividad la realidad, es decir, saber dónde se está con relación a dónde se quiere llegar, esto es, reconocer la realidad, lo cual lleva a ser conscientes de las debilidades.

Por consiguiente, aprender a generar y sostener unidos estos dos aspectos es lo significativo en el dominio personal, es mantener una tensión creativa.

Por su parte, otro buen indicador del dominio personal es la capacidad de las personas de poder liberarse de ideas, formas de pensar y actuar, rutinas defensivas que a veces engañan y no dejan ver lo que realmente pasa en la organización, generalmente para no aceptar errores propios o de la estructura. Esto es lo que se conoce como el compromiso con la verdad. Como menciona Senge (citado por Pomajambo, 2013) “las personas con alto nivel de dominio personal ven mejores los conflictos estructurales que subyacen a su propia conducta” (p. 204).

El siguiente indicador se refiere a la presencia de personas con capacidad de ver a la realidad como un medio, como un aliado para obtener sus objetivos, sus propósitos. De esta manera, están al tanto de los cambios y aprenden a trabajar con ellos en vez de resistirse a este proceso. Como se manifestó, la estructura (relación entre las variables organizacionales) puede generar los problemas, ya que determinan las conductas de las personas. Si, en la organización, la estructura responde a sancionar a aquellos que no cumplan las tareas, entonces, las personas las cumplirán por temor a la sanción, no por el compromiso con la organización. Entonces, este reconocimiento de la existencia del conflicto estructural en la organización es un indicador de personas con un alto nivel del componente dominio personal.

De la misma manera, un indicador de que las personas tienen un buen dominio personal es la capacidad de integrar la razón y la intuición. Es lógico pensar que las personas utilicen la razón para tomar decisiones, pero no tanto así la intuición, lo cual no quiere decir que esta sea producto de la irracionalidad; al contrario, es producto de la experiencia acumulada por un largo periodo, aunque no tiene consciencia de que se tiene. Por lo tanto, habría que preguntarse si las decisiones que se toman están basadas en experiencias previas.

Por último, un indicador que promueva el desarrollo del dominio personal orientado al aprendizaje es la capacidad de ser consciente de que los actos modifican la realidad o el medio circundante. Según Senge (citado por Pomajambo, 2013) “quizá nunca captemos plenamente los modos múltiples en que influimos sobre la realidad. Pero basta que estemos abiertos a esa posibilidad para liberar nuestros pensamientos” (p. 218).

Según Senge (2011) si una persona se siente profundamente desalentado ante una visión que no se concreta, se puede sentir el fuerte impulso de aligerar la carga del desaliento. Hay un remedio inmediato: rebajar la visión (se puede manifestar). El individuo podría pensar [cursiva del

autor] *“bien, no era tan importante alcanzar el puntaje máximo. Me divierto igual con un puntaje relativamente alto”*. (p. 194).

3) Visión compartida. Una visión generalmente se produce en la alta dirección, en un grupo de accionistas, en el directorio de una empresa o en el equipo directivo de un colegio; sin embargo, es necesario señalar que estos dueños y directivos nutren sus mentes, extraen la información con ideas y opiniones de colaboradores en nivel gerencial y operativo. Según Senge (2011) una visión compartida es una respuesta a la pregunta ¿qué deseamos crear?. Son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón... son imágenes que lleva la gente de la organización.

En este sentido se crea una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a las actividades dispares. La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energía para el aprendizaje. Por esta razón, todos los miembros de la organización deben conocer la visión de esta. Este sería un buen indicador del desarrollo de este componente de la organización inteligente.

Es importante que la visión nazca de los individuos que trabajan en toda la organización, debido a que, al interactuar la visión individual de cada uno de ellos con la de grupo y hacerla organizacional, se hace posible que las personas luchen por la visión de la organización, se sienten parte de ella, abran la puerta al aprendizaje generativo para el logro de instituciones inteligentes. Senge (citado por Pomajambo, 2013) lo explica manifestando que “el aprendizaje generativo acontece solo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente. La idea de aprendizaje generativo —expandir la capacidad para crear— resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiere alcanzar de veras” (p. 261).

Por lo tanto, el hecho concreto de articular la visión personal con la grupal y la organizacional es otro indicador de la existencia de una visión compartida. De la misma manera, articular las visiones para obtener resultados que sean coherentes con las visiones personales no es un trabajo a corto plazo, requiere de mucho esfuerzo y tiempo. Se deben planificar proyectos a largo plazo, y es justamente en estos donde las personas no se quieren comprometer. Los que lo hacen son aquellos que saben que, en estos proyectos organizacionales, también se encuentran involucrados sus proyectos personales; por lo tanto, sienten que es necesario hacerlo.

Como afirma Senge (2011) quizá no sea posible convencer racionalmente a los seres humanos de adoptar una perspectiva a largo plazo. La gente no se concentra en el largo plazo porque deba hacerlo sino porque quiere hacerlo” (p. 266). De ese modo, la presencia de personas comprometidas en proyectos a largo plazo en la organización es otro indicador de un buen desarrollo de la visión compartida.

Así mismo, es común observar cómo las personas que trabajan en una institución lo hacen en forma aislada, en un clima de desconfianza; realizan su labor porque hay que hacerla, pues de ello depende su empleo. Entonces, el determinar si los miembros de una organización realizan sus actividades por el compromiso con esta o por evitar las sanciones nos permitirá conocer el nivel de desarrollo de este componente en la organización.

Por lo mencionado anteriormente, se puede decir que, si un director de un equipo de trabajo busca invertir estos aspectos, tendría buenos resultados generando una visión compartida. Esta afirmación se sostiene apoyándose en Senge (citado por Pomajambo, 2013) cuando explica que, “en una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía de ellos sino la nuestra. Una visión compartida es el primer paso para permitir que la gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común” (p. 264).

Por lo tanto, un indicador del desarrollo de este componente sería la presencia de motivación continua a través de sus directivos para que el personal de la organización se esfuerce por cumplir la visión. Según Senge (citado por Pomajambo, 2013) “los líderes que poseen una visión pueden comunicarla a otros a modo de alentarlos a compartir sus propias visiones” (p. 268). De la misma manera, se piensa que una de las formas de motivar al personal de la organización a comprometerse con la esta es a través de las acciones de los propios directivos, la coherencia entre lo que ellos pregonan y evidencian en sus acciones.

Por esta razón, se sostiene que la visión compartida es una disciplina que nace en la organización, y aunque sea producto de los individuos que laboran en ella, esta y sus logros deben ser comunicados constantemente, con el propósito de mantenerla viva, de generar entusiasmo y mantener el compromiso tácito en ella (porque incluye visiones personales).

Tal como lo expresa Senge (citado por Pomajambo, 2013) “a medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez; a medida que cobran nitidez, crece el entusiasmo” (p. 264). Esto es coherente con O’Conor (citado por Pomajambo, 2013) cuando menciona que «la forma más poderosa de compartir la visión es viviéndola y dando testimonio de los valores que la inspiran” (p. 37).

Un aspecto que hay que considerar y prestarle adecuada importancia es el hecho de conservar la visión compartida; no evitar que evolucione, sino hacer que desaparezca o se deforme, lo que puede ocurrir en el caso de que haya un incremento en el número de participantes de la organización y no exista la suficiente habilidad.

Otro aspecto a considerar es que la visión compartida se mantiene cuando los individuos de la institución son capaces de conservar la tensión creativa de incorporar o enriquecer la visión compartida organizacional con las nuevas visiones individuales. La visión compartida puede perderse si las personas pierden la calidad de la comunicación, ya que esta mantiene

elevada el compromiso propuesto al elaborar la visión institucional. Senge (2011) sostiene que el cimiento de la visión compartida es la capacidad de sostener la tensión creativa.

La visión compartida puede perderse si las personas pierden la calidad de la comunicación y de las relaciones humanas. La visión compartida nace del trabajo en equipo y evoluciona gracias a recoger las nuevas visiones en un proceso de indagación y reflexión, las cuales serían imposibles si estos aspectos se deterioran, pues la visión perdería presencia en la institución. Senge (citado por Pomajambo, 2013) afirma que

...el espíritu de conexión es frágil, se erosiona cada vez que perdemos el respeto mutuo y el respeto por las perspectivas ajenas. Entonces, nos dividimos en los de adentro y los de afuera, en creyentes e incrédulos, y las conversaciones ya no generan entusiasmo genuino por la visión. (p. 290)

Por ende, las relaciones entre el personal de la institución, así como sus normas, sus reglamentos y su estructura deben permitir el cumplimiento de la visión. Esto puede hacer que, aunque las personas entiendan la visión, se comprometan con ella y hagan lo posible por conseguirla, así se vean desmotivados y les dificulte llegar a ella. Por lo tanto, la presencia de normas o reglamentos que ayuden al logro de la visión sería el último indicador del desarrollo de este componente.

4) Aprendizaje en equipo. Esta disciplina se propone superar el aprendizaje individual, e incluso el resultado de la suma de estos. Surge cuando los individuos de la organización son capaces de poder trabajar juntos, porque sus esfuerzos están orientados por la misma visión compartida y, además, son hábiles para ello. Es así que Senge (citado por Pomajambo, 2013) manifiesta que esta “se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal pues los equipos talentoso están constituidos por individuos talentoso” (p. 296).

En esta disciplina, el diálogo correcto es fundamental, ya que permite el intercambio de información, las personas pueden ayudarse a captar la incoherencia de sus pensamientos; no se trata de establecer una discusión para terminar con un pensamiento dominante, sino enriquecerse con el dialogo de tal forma que cada uno tome el resultado como producto de todos. Citando a Senge (citado por Pomajambo, 2013) “en un diálogo no intentamos ganar. Todos ganamos si lo hacemos correctamente” (p. 302). En concordancia con esto, Covey (citado por Pomajambo, 2013) afirma que “ganar significa que los acuerdos son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios; con una solución de ganar, todas las partes se sienten bien con la decisión que se tome y se comprometen con el plan de acción” (p. 233).

Por consiguiente, se afirma que existen condiciones o indicadores que permiten un diálogo que apunte al aprendizaje, como por ejemplo, la existencia de espacios físicos y de tiempo para el intercambio de información, con un ambiente donde prevalezca el diálogo a la discusión. En el primer caso, según Bohm (citado por Pomajambo, 2013), en una discusión se intenta que un grupo acepte un punto de vista y, en ocasiones, se acepta el de otro con el propósito de reforzar el punto de vista propio. Pero este no es el camino del aprendizaje. Lo que se busca es que la gente aprenda a pensar en conjunto, a observar los pensamientos y revelar sus incoherencias sometiéndolas a las críticas de otros.

Así mismo, en el aprendizaje en equipo, surgen nuevos conocimientos que no estaban en ninguna de las personas, es decir, surgen ideas emergentes producto de la sinergia del diálogo. Por lo tanto, el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones no es el individuo sino el equipo. De esta manera, si los equipos no se comunican, si no intercambian información mediante el diálogo, no aprenderán, y la organización tampoco lo hará.

Según Senge (2011) el aprendizaje en equipo es una disciplina de transformar a diario las destrezas de comunicación, por ejemplo, tomando las conversaciones existentes y realizándolas en una forma nueva, el diálogo es la práctica más eficiente para el aprendizaje en equipo. Por último, un hecho muy estudiado cuando se habla de aprendizaje en equipo es el miedo a expresar las ideas por miedo a caer en el error. Este punto es bastante trabajado por Argyris en 1993 como barreras al aprendizaje.

El autor sostiene que estas rutinas defensivas son hábitos arraigados (relacionados con los modelos mentales) que se utilizan para protegerlos del sentimiento de amenaza que aparece cuando se expresan los pensamientos; entonces no se opina sobre el problema principal, o se hace una crítica porque esta puede ser vista en forma de ataque o de manera conflictiva.

Por lo tanto, se piensa que para que haya un adecuado aprendizaje en equipo, primero deben existir las condiciones para el intercambio de información, como el diálogo, adecuados modelos mentales libres de rutinas defensivas o personas con adecuado dominio personal, ya que se necesitan personas dispuestas al aprendizaje, que busquen crecer y crecer en equipo. Además, a través del aprendizaje en equipo, las personas pueden construir el futuro deseado para ellos y la organización, es decir, una adecuada visión compartida.

5) Pensamiento sistémico. Llamada por Senge la quinta disciplina, es el eje en el que giran los demás componentes de la organización inteligente, a través del aprendizaje organizativo. Esta disciplina dice que el todo puede superar la suma de las partes (sinergia), pues, si se analiza a cada uno de los componentes de forma individual, se perdería lo que se denomina propiedades emergentes, debido a que estas propiedades no se encuentran en las partes que lo componen, sino que aparecen de la interacción entre ellas.

Senge (citado por Pomajambo, 2013) explica que “la disciplina de pensar en sistema ofrece una manera distinta de ver los problemas y las metas: no como componentes aislados sino como componentes de estructuras más grandes (p. 92). Según este autor, es el estudio de la estructura y los comportamientos de estos. Por lo tanto, pensar en sistema es ver totalidades y en estas interrelaciones entre sus componentes para poder observar patrones de cambios. Un buen ejemplo de cómo funciona el pensamiento sistémico es la simulación del juego de la cerveza de Senge (2011) donde se pueden obtener, principalmente, tres lecciones:

1) La conducta de las personas responden a estructuras de la organización, es decir, a las interrelaciones existentes entre las variables presentes en la organización, como por ejemplo, las normas metodológicas establecidas para el desarrollo de una clase por parte de los profesores, la ejecución de esta y el acompañamiento (supervisión) por parte de los subdirectores en un colegio. Pensar en sistema teniendo en cuenta la estructura nos hace ver que, cuando hay un problema, no hay un solo responsable. Esto expresa las respuesta al por qué las personas de una misma organización producen resultados cualitativamente similares. En conclusión, la estructura influye en la conducta.

2) Una segunda lección es que, al ser parte de las estructuras, se tiene la capacidad de poder alterarlas, de influenciar en ellas, pero no se es capaz de percibir las. Un subdirector difícilmente se dará cuenta de que su falta de supervisión o acompañamiento a los docentes en el desarrollo de sus clases hace que estos no tengan criterios comunes o sigan las normas metodológicas. Los empleados difícilmente se percatarán de que su trabajo no produce los resultados esperados por la dirección.

3) Por último, se puede manifestar que cuando las personas ignoran cómo influyen sobre los demás y/o sobre la estructura, es necesario que haya condiciones para un pensamiento generativo, porque darse cuenta de qué parte del sistema es necesario cambiar o mejorar para que ocurra un

mayor efecto de mejora implica pensar diferente, distinto al que ha predominado. Es necesario que los empleados, directores, subdirectores tengan presente la estructura (relación entre las variables) que no permite obtener los resultados deseados, y que deben cambiar la forma de pensar y hacer las cosas para comenzar el cambio.

Entonces, pensar en sistema es diferente a tener un pensamiento lineal, en el que se encuentra un solo culpable a un problema en la organización; pensar en sistema es entender que en el problema, están implicados todos; es tener un cambio de enfoque de lo que pasa en la organización. A continuación, se expone y explican los principales indicadores del componente de pensamiento sistémico.

El primer indicador está relacionado con la capacidad que tenga la organización de poder dar soluciones prontas a los problemas o anticiparse a ellos, y darle soluciones que se sostengan en el tiempo, es decir, no desplazar el problema a otra área de la organización. Un segundo indicador del pensamiento sistémico es la presencia de realimentación compensadora. Según Senge, es la capacidad de la institución de buscar soluciones que no provoquen problemas en el futuro, producto de las soluciones dadas, de tal manera que el problema termina incrementándose.

Senge (citado por Pomajambo, 2013) le llama a esto realimentación compensadora y la explica diciendo “hay realimentación compensadora cuando las intervenciones bienintencionadas provocan respuestas del sistema que compensan los frutos de la intervención” (p. 78). Explica cómo una empresa, en su intención de aumentar la cantidad de clientes, invierte mucho dinero en publicidad, pero esto incrementa sus costos, disminuye su personal y, por lo tanto, aumenta la demora en las entregas, en el control de calidad, lo que provoca pérdida de clientes.

El tercer indicador, está la capacidad de la organización de aplicar soluciones nuevas, diferentes, que sean propuestas por un especialista en el tema. Aplicar soluciones conocidas de forma más drástica es solucionar un problema mediante un proceso de explotación o de bucle simple en términos de Argyris y Schön, lo que no garantiza un adecuado aprendizaje en la organización y la limita en su proceso de ser una organización inteligente. Senge (2011) dice que la insistencia en soluciones conocidas mientras los problemas fundamentales persisten o se empeoran es un buen indicador del pensamiento sistémico.

El cuarto indicador tiene que ver con el crecimiento sostenido, con la capacidad de la organización o de las personas de tener las habilidades o el conocimiento necesario para llevar a cabo una tarea de tal forma que tenga un óptimo ritmo de crecimiento, ya que este, según Senge (2011) siempre es inferior a la tasa de crecimiento más rápida posible.

El quinto indicador siguiente está entre los más trabajados por Senge, y consiste en tener la sapiencia de ubicar el lugar correcto donde se origina el problema y que, con el menor esfuerzo, produzca soluciones verdaderas por periodos largos. El mismo autor manifiesta que es muy complicado tener esta capacidad, ya que estos puntos de apalancamiento no son evidentes y, por lo general, las personas no están entrenadas para verlos, ya que, por lo general, resuelven los síntomas del problema y no la raíz.

El sexto indicador está relacionado con la capacidad de ver a la organización como un conjunto de partes interrelacionadas, entonces, para resolver un problema, es necesario ver a toda la organización. Senge (2011) afirma que, a veces, no es necesario ver todo el elefante, sino observar cómo interaccionan las funciones o las áreas en una organización. Esto es la base para realizar el apalancamiento. Recordemos que este punto no es siempre fácil de encontrar, sino que se halla entre las interacciones.

El séptimo indicador está relacionado con la capacidad de aceptar conscientemente que todos son parte del problema y es la base para pensar

en sistema. Esta forma de pensar es opuesta al pensamiento lineal, donde siempre existe un solo culpable a un problema. Senge (2011) afirma que el pensamiento sistémico demuestra que no hay nada externo; las personas y la causa de los problemas forman parte de un mismo sistema.

Contexto de la Investigación

La infraestructura de un país constituye el andamiaje que permite el desarrollo individual y colectivo de sus habitantes, resulta indispensable para el ejercicio de las actividades económicas y es un instrumento insustituible de las políticas dirigidas a disminuir la exclusión social y aumentar el bienestar colectivo, por tal razón para la presente investigación se toma como unidades de análisis la Dirección de Infraestructura de la Gobernación del estado Trujillo conjuntamente con el Ministerio Popular para Transporte Terrestre y Obras Públicas, por ser los dos organismos con competencia para realizar las obras de infraestructura, vialidad y obras públicas dentro del estado Trujillo.

Ministerio Popular para Transporte Terrestre y Obras Públicas).

Para el año 1874 se crea el Ministerio de Obras Públicas (MOP) y entre sus competencias desarrollaba las referidas a: edificios, monumentos, ornamentación y decoración, puentes y calzadas, ferrocarriles, carreteras y caminos, acueductos, canalizaciones y muelles. Se establecía que las obras debían ejecutarse por intermedio de las Juntas de Fomento.

En la reorganización del Ministerio adelantada en 1909, el Gobierno promulgó que las obras públicas se ejecutarían por "...administración o por contratos debidamente autorizados por el Ejecutivo Nacional", se hace especial mención a las llamadas Salas Técnicas del MOP porque estas fueron la referencia de la Ingeniería Estructural Venezolana.

Entre los cambios importantes a considerar en la evolución de este organismo, es obligado señalar el desmembramiento del viejo Ministerio de

Obras Públicas poco después del primer centenario de su fundación. En efecto, en 1977 el MOP, fundado en 1874, entró en la reorganización general de la Administración Pública. Sus responsabilidades se repartieron en tres nuevos Ministerios: (i) el Ministerio de Desarrollo Urbano (MINDUR), encargado de edificaciones, vivienda, urbanización y vialidad urbana, nueva dependencia a la cual se adscribió el antiguo Banco Obrero, que pasó a ser Instituto Nacional de la Vivienda (INAVI); (ii) el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables (MARNR) a cargo de obras sanitarias e hidráulicas al cual se adscribió el Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS); (iii) el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, encargado de las carreteras, autopistas, puentes, puertos, aeropuertos y metro.

El Ministerio de Infraestructura se crea a partir de la fusión del Ministerio del Desarrollo Urbano y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones; la misma se realizó cumpliendo los lineamientos establecidos en la promulgación de la reforma de la Ley Orgánica de la Administración Central, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.775 de fecha 30/08/99, posteriormente modificada a través de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.850 de fecha 14/12/99 y recientemente en el Decreto No. 3.125, publicado en la Gaceta Oficial No. 38.024 de fecha 16/09/2004, en el cual se establecen las competencias del Minfra, una vez creado un nuevo Ministerio de la Vivienda y el Hábitat, y separados aquellos organismos adscritos del sector vivienda.

En fecha 03 de marzo de 2009, según lo establecido en el Decreto N° 6626, mediante el cual se dicta el Decreto sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional, desaparecen los despachos de los Ministerios del Poder Popular para la Vivienda y Hábitat y del Poder Popular para la Infraestructura, dando origen a la creación del Ministerio del Poder Popular para las Obras Públicas y Vivienda (MOPVI). Asimismo, según la Gaceta Oficial N° 39202 se dicta el Decreto N° 6.732 sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional,

de fecha 17 de junio de 2009.

La creación del Ministerio del Poder Popular para Transporte y Comunicaciones surge por disposición del Decreto N° 7.513, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.451 del 22 de junio de 2010, que dispone la supresión del Ministerio de Obras Públicas y Vivienda.

Mediante la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, de fecha 02 de noviembre de 2011, se dicta el Decreto N° 8.559, mediante el cual se ordena la supresión del Ministerio del Poder Popular para Transporte y Comunicaciones, y se crea el Ministerio del Poder Popular para Transporte Terrestre (MPPTT).

El 2 de septiembre de 2014, como parte del resultado del proceso de revisión del funcionamiento del Gobierno Bolivariano y una reestructuración del gabinete ejecutivo para fortalecer su eficacia, el presidente de la República, Nicolás Maduro Moros, anunció que la cartera de Transporte Terrestre pasó a ser el Ministerio del Poder Popular para Transporte Terrestre y Obras Públicas (Mppttop).

Como resultado, el Mppttop quedó a cargo de la reestructuración y reconstrucción de las principales vías de circulación del país, así como de la rectoría de obras públicas que marcan el desarrollo de la infraestructura física de la República Bolivariana de Venezuela. El decreto correspondiente fue publicado en la Gaceta Oficial número 40.489, del 3 de septiembre de 2014.

Misión

Mediante la formulación, seguimiento, control, evaluación de las políticas públicas, estrategias, planes nacionales, sectoriales y regulaciones, en consulta con todos los subsectores involucrados, dotaremos y consolidaremos, a mediano plazo, de una excelente red de infraestructura vial de transporte y servicios conexos al territorio nacional, a fin de contribuir

a la mayor suma de bienestar y felicidad social de los habitantes de nuestra República Bolivariana de Venezuela.

Visión

Como órgano rector, seremos una organización de gestión integral orientada a la optimización del servicio de transporte terrestre, infraestructura vial y sus servicios conexos, a fin de garantizar la conectividad y movilidad de las personas dentro y fuera del territorio nacional, contribuyendo al logro del máximo bienestar de la población.

Principios y Valores

✓ Celeridad.

En la planificación, ejecución y resolución de los problemas relacionados con nuestras competencias.

✓ Eficiencia.

En el manejo de todos los recursos asignados al ministerio y sus entes adscritos, que permitan la ejecución al menor tiempo y costos posibles, de los planes, programas y proyectos aprobados por el Ejecutivo Nacional en el ámbito de nuestras competencias.

✓ Transparencia y simplicidad.

Acatando y poniendo en práctica la normatividad relacionada con la simplificación de trámites y procesos administrativos, con el fin de acercar la administración pública a la ciudadanía y atenderlas en sus quejas, reclamos, sugerencias, relacionadas con las actividades ejecutadas por este órgano y sus entes adscritos.

✓ Rendición de cuentas.

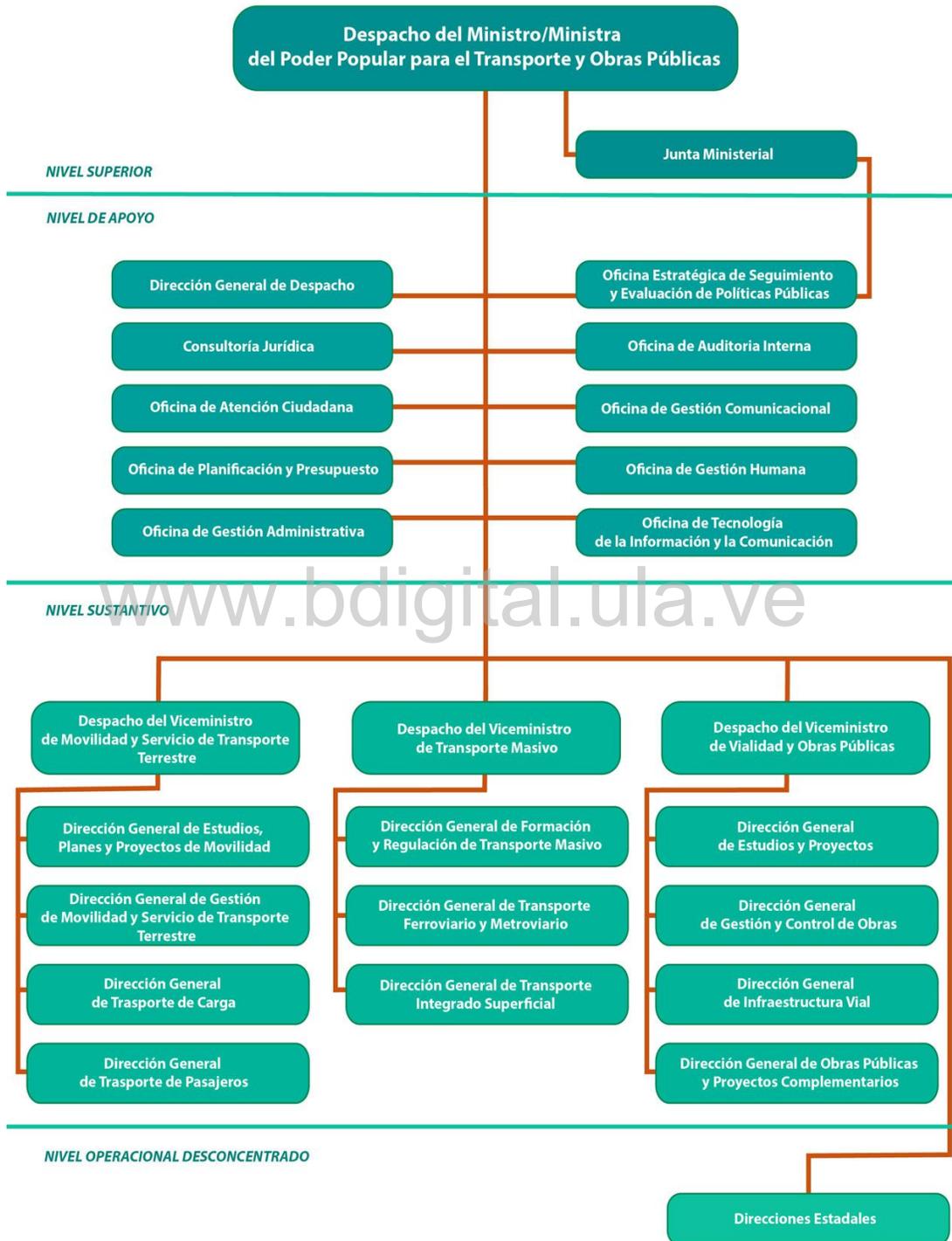
Ante los órganos competentes y al poder popular sobre la gestión integral del ministerio a través de todos los medios pertinentes a estos fines, de conformidad con las normas vigentes.

✓ Corresponsabilidad.

En concurrencia con los órganos del ejecutivo nacional y otros poderes públicos, coordinar esfuerzos para cumplir con los lineamientos emanados de los planes nacionales que contribuyan al bienestar de nuestra población y fortalecimiento de nuestra soberanía nacional.

www.bdigital.ula.ve

Estructura organizativa



Fuente: <http://www.mtt.gob.ve/>

La Dirección de Infraestructura (DINFRA)

La Dirección de Infraestructura, fue creada a partir de la promulgación de la nueva Ley de Régimen Político del Estado Trujillo en fecha 07/12/2001, publicada en Gaceta Oficial N° 00027 de fecha 15/12/2001, asignándole funciones en materia de Vialidad, Obras Civiles, Saneamiento Ambiental, Viviendas y Obras Eléctricas. Estas funciones se cumplen a través de la nueva Estructura Organizativa

Función

Satisfacer las necesidades presentes en las comunidades de la geografía trujillana, a través de la promoción y ejecución de las obras de infraestructura y vialidad; desde su concepción, programación física y financiera, permitiendo el funcionamiento del Estado en todos los sectores que lo conforman

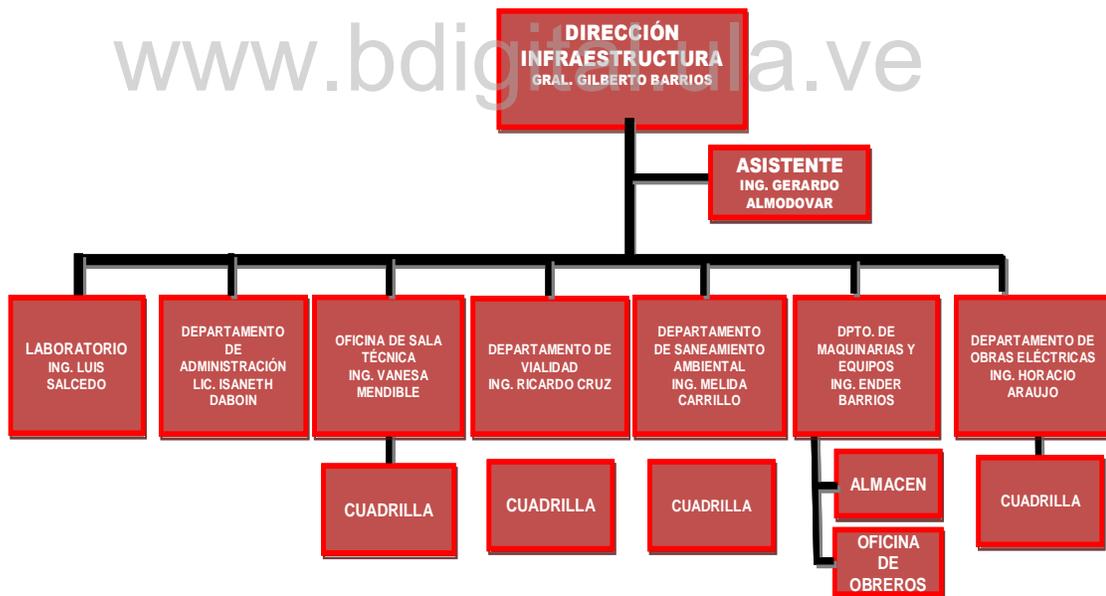
Misión

Elevar el nivel de calidad de la Infraestructura del Estado, mediante la ejecución de obras de ingeniería, acordes con un plan estratégico que impulse su desarrollo y por ende el hábitat del mismo, con capacidad de dar respuestas a la necesidades de infraestructura del estado, contando con talento humano especializado, comprometido y motivado, con tecnología de avanzada, administrando de manera eficaz y eficiente los recursos del estado, trabajando conjuntamente con los diferentes entes tanto nacionales como regionales, con la participación proactiva de las comunidades organizadas, generando el menor impacto ambiental, dentro del marco legal vigente y así lograr elevar la calidad de vida del colectivo mediante las políticas del Gobierno Bolivariano del estado Trujillo.

Visión

Somos la Dirección dedicada al mejoramiento, habilitación, construcción que evalúa, planifica, controla y fiscaliza de manera eficaz la infraestructura del estado Trujillo, en coordinación con los entes nacionales y municipales, con un equipo técnico especialista en el área, mano de obra calificada de la entidad, contando con maquinaria propia y de punta, con políticas ambientales que promuevan la protección de los recursos naturales, incentivando la participación activa de la comunidad organizada y de las empresas de propiedad social, para optimizar la administración de los recursos dentro del marco legal vigente en la búsqueda del bienestar social de la comunidad Trujillana.

Estructura Organizativa Funcional



Cuadro 2

Operacionalización de la variable

Objetivo General: Determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo				
Objetivos Específicos	Variable	Categorías	Subcategorías	Ítems
Describir el proceso de la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.		Proceso de la Gerencia Estratégica	Formulación de estrategias	1-4
			La implementación de la estrategia	5-8
			Evaluación de la estrategia	9-12
Identificar las características de las Organizaciones Inteligentes como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.	Gerencia Estratégica	Características de las Organizaciones Inteligentes	Tensión creativa	13-16
			El sistema de pensamiento de la organización	17-19
			Cultura organizacional	20-23
Especificar los componentes de las Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.		Componentes de las Organizaciones Inteligentes	Modelos mentales	24-27
			Dominio personal	28-31
			Visión compartida	32-35
			Aprendizaje en equipo	36-39
			Pensamiento sistémico	40-43

Fuente: Daboin (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación se enmarcó en el enfoque epistemológico positivista, también denominado paradigma cuantitativo, empírico analítico, racionalista, es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas, de igual manera defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y del modo de conocerlo ya que plantea que el mundo natural tiene existencia propia, independientemente de quien estudia. Es importante mencionar que este enfoque está regido por leyes que permiten explicar, predecir, controlar los fenómenos del mundo natural; pueden ser descubiertas, descritas de manos objetiva y libre de valor por los investigadores con métodos adecuados. De allí que el objetivo que se obtiene se considera objetivo, factual, se basa en la experiencia y es válido para todos los tiempos y lugares, con independencia de quien lo descubre.

Tipo de Investigación

Méndez (2008) define que el estudio descriptivo consiste en identificar las características del universo de investigación, señalar las distintas formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubrir y comprobar la asociación entre variables que se someten a investigación.

No obstante, los estudios descriptivos tienen como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, además, el autor señala que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, la

entrevista y los cuestionarios, también se puede utilizar informes y documentos elaborados por otros investigadores.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, se determina que la investigación es de tipo descriptiva en primer lugar, porque se caracterizó un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares, permitiendo esto Determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo, para así establecer comportamientos concretos para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

Diseño de la Investigación

El diseño del estudio es no experimental de campo y transaccional, en este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2008) consideran que los diseños no experimentales se realizan sin manipular deliberadamente variables independientes. Así mismo se consideran sistemáticos y empíricos basándose en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad, observándose situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador.

En los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. Del mismo modo el autor señala que los diseños no experimentales transaccionales permiten recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado ya que pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

Población

La población para Hernández y otros (2008) se refiere al universo, o al conjunto de unidades o fuentes de datos que es preciso reducir a proporciones manejables para poderlo explorar, en este sentido, se tomó como unidad de investigación a los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo, por ser los que se encargan de planificar, ejecutar y supervisar la mayor cantidad de obras en materia de infraestructura, vialidad y obras públicas en el estado Trujillo, además la investigadora forma parte de dicho contexto, lo que facilita la recolección de la información y el acceso a la misma; minimizando los costos en dicho proceso. Por lo antes expuesto, la población esta conformada por los trabajadores de los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo, es decir un total de 645 personas. A continuación se detallan por cargo:

Cuadro 3

Población

Población	Tamaño
Empleados fijos	184
Empleados contratados	13
Obreros fijos	372
Obreros contratados	76
Total	645

Fuente: Daboin (2015)

De igual forma la operacionalización del universo consiste en reducir a proporciones factibles de investigar al conjunto de las unidades que interesan, en otras palabras, en la tarea de encontrar una forma de obtener información relevante sin necesidad de acudir a la medición de todo el universo posible de datos. Es de mencionar que la población para Chávez

(2007) es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y para quienes serán válidas las conclusiones; en este sentido, Arias (2006) considera que una población es finita, cuando se conoce con exactitud la cantidad de elementos muestrales que la conforman, en este caso son 645.

Muestra

Para Hernández y otros (2008) la muestra es un subconjunto de la población. Una parte del universo que sirve para representarlo. Para la selección de la muestra se efectuara de acuerdo a los procedimientos metodológicos correspondientes. En el caso de que el universo esté compuesto por un número relativamente alto de unidades será prácticamente imposible tomarlo todo, por razones de tiempo, y porque no es en realidad imprescindible, examinar cada una de las unidades que lo componen. Para efectos de ésta investigación se desarrolla el tipo de muestreo simple o al azar, en función del tipo de población para la selección de las unidades de información. Para la realización del cálculo de la muestra se utilizó la fórmula propuesta por Hernández y otros (2008):

Se calcula el tamaño de la muestra $n = \frac{n'}{1 + n'/N}$

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \text{Tamaño provicional de la muestra} = \frac{\text{Varianza de la muestra}}{\text{Varianza de la población}}$$

Donde:

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar.

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

\hat{Y} = Valor promedio de una variable =1

Se= Error estándar = 0,013 determinado por el investigador.

V^2 = Varianza de la población su definición (Se): cuadrado del error estándar.

S^2 = Varianza de la muestra se expresa como la probabilidad de ocurrencia de \hat{Y} .

P=probabilidad de éxito

1-P= probabilidad de fracaso

Sustituyendo se tiene que:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = P(1-P) = 0,9844(1-0,9844) = 0,015357$$

$$V^2 = (0,013)^2 = 0,000169$$

$$n' = \frac{0,015357}{0,000169} = 90,86769 = \text{tamaño de la muestra provisional}$$

Para el cálculo de la muestra total se toma la muestra provisional para ajustarla de la siguiente manera:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{90,86769}{1 + 90,86769/645} = 79,64701$$

El tamaño de la muestra queda representado por 80 sujetos informantes de los distintos cargos dentro de los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo. En este caso no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario estratificar la muestra en relación a estratos o categorías que se presentan en la población y que aparte son relevantes para los objetivos del estudio, se diseña una

muestra probabilística estratificada. Lo que aquí se hace es dividir a la población en subpoblaciones o estratos y se selecciona una muestra para cada estrato.

Para obtener la muestra de cada uno de los estratos, se utiliza un muestreo estratificado con afijación proporcional, que según Ramírez (2007) “esta modalidad de muestre estratificado supone la representatividad de cada estrato en la muestra definitiva” (p. 93). Como el tamaño de la muestra es 80, representa el 19,61% de la población total de trabajadores. Este valor se obtiene con una regla de tres simple:

$$\begin{array}{rcl} 645 & \longrightarrow & 100\% \\ 80 & \longrightarrow & X \\ \mathbf{X= 12,40\%} & & \end{array}$$

Con este resultado se procede de tal manera que cada uno de los estratos esté representado en esa misma proporción en la muestra definitiva (ver Cuadro 4)

Cuadro 4

Muestra por estratos poblacionales

Población	Tamaño	12,40%	Muestra
Empleados fijos	184	22,82	23
Empleados contratados	13	1,61	2
Obreros fijos	372	46,13	46
Obreros contratados	76	9,42	9
Total	645	79,98	80

Fuente: Daboin (2015)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

De acuerdo a lo establecido por Méndez (2008) las técnicas son los medios empleados para recolectar la información; por lo tanto, las técnicas de recolección de información las define de igual modo este autor como aquellas formas o maneras de obtener la información necesaria durante la investigación, para ello la fase más importante es la recolección de datos, ya que a través de ella se obtienen los hechos o fenómenos que permiten definir el problema planteado.

En tal sentido, la técnica que se empleó para la recolección de los datos es la encuesta, que según Arias (2006) es una técnica que permite obtener información que suministra un grupo o una muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema de investigación en particular. Asimismo, una vez seleccionada la técnica, es necesario escoger el instrumento que mejor se adapte a ella; el instrumento que se empleó para esta investigación fue el cuestionario, definido por Méndez (2008) como una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo.

Validez y confiabilidad del Instrumento

En la validez debe centrarse toda medición de los instrumentos como un requisito de investigación científica, siendo la validez considerada por Chávez (2007) como el grado de congruencia o concordancia entre los objetivos propuestos y los ítems usados para verificarlos. Para medir la fiabilidad del cuestionario, se escogió el método de consistencia interna Alfa de Cronbach por ser práctico y sencillo en su aplicación, ya que no se necesita aplicar el cuestionario en dos momentos para determinar la fiabilidad, como es el caso del test-retest, el método de mitades partidas o el de alternativas paralelas.

Ramírez (2007) sostienen que dicho método permite calcular la consistencia interna del instrumento y “se utiliza en la construcción de

escalas donde no hay respuestas correctas e incorrectas sino que cada entrevistado responde la alternativa que mejor representa su forma de pensar sobre el objeto que se le presenta” (p. 128).

Para obtener este coeficiente de confiabilidad, se aplicó el cuestionario a los trabajadores de los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo, se realizó el procesamiento de la información para obtener el coeficiente de confiabilidad mediante el programa Excel (ver Anexo B). Para el cálculo del coeficiente Alfa Cronbach se empleó la fórmula expuesta por Ramírez (2007):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2}\right)$$

Donde:

K = número de ítems del instrumento

Si^2 = varianza de cada ítem

St^2 = varianza del instrumento

La fórmula para Si^2 es:

$$Si^2 = \frac{(R_1 - \bar{X}_1)^2 + (R_2 - \bar{X}_2)^2 + (R_3 - \bar{X}_3)^2 \dots (R_n - \bar{X}_i)^2}{n}$$

A través del programa Excel se realizó el cálculo del coeficiente arrojando el siguiente resultado:

$$\alpha = 0,96$$

Cuadro 5

Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento

Rangos	Interpretación
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ramírez (2007)

Así pues, al interpretar el resultado de α con los rangos para los criterios de decisión, se alude que la confiabilidad del instrumento es: Alta

Técnicas de Análisis y Procesamiento de los Datos

El procesamiento de datos se realizará una vez concluida la labor de recopilación, para ello será preciso revisar y verificar la información con el fin de detectar posibles contradicciones, incongruencias, omisiones o errores. Para Méndez (2008) una investigación es exitosa cuando su proceso toma en consideración y ejecuta correctamente actividades, tales como: recolección de información directamente de las fuentes, agrupamiento, tabulación, ordenamiento de los datos, presentación y análisis.

En consideración a estas premisas, se lleva a cabo las siguientes actividades: diseño y elaboración del cuestionario de acuerdo al cuadro de operacionalización de la variable, se asignarán ítems para cada indicador, luego se aplicará el cuestionario de recolección de información, los datos se tabularan reflejando las frecuencias absolutas y relativas de respuestas y su equivalente porcentual por cada ítem.

Una vez revisados los datos, serán clasificados y codificados para ser procesados utilizando el programa estadístico SPSS para la tabulación de los datos; así como también, las ilustraciones de los resultados de los datos

tabulados por ítems serán proyectados en gráficos de barras, ya que estos permiten presentar una mejor visualización de los datos a exponer. Después se elaboró un baremo para la interpretación de los datos para facilitar el análisis e interpretación, contrastando la información obtenida del cuestionario con el basamento teórico, descubriendo o comprobando así el deber ser de los constructos teóricos con la realidad encontrada.

Baremo

PM= Punto mayor (número total de categorías x número de ítems)

Pm= Punto menor (número menor de categorías x número de ítems)

$$R = \frac{\text{Punto mayor} - \text{Punto menor}}{\text{Número mayor de categorías}}$$

$$PM = 3 \times 43 = 129$$

$$Pm = 1 \times 43 = 43$$

$$R = \frac{129 - 43}{3}$$

$$R = \frac{86}{3}$$

$$R = 28,66$$

Ítems + Rango	Total /Ítems	Rango	Nivel
43 + 28,66	71,66 / 43	1,66	Bajo
71,66 + 28,66	100,32 / 43	2,33	Mediano
100,32 + 43	143,32 / 43	3,33	Alto

Fuente: Daboín (2015)

Quedando el baremo establecido de la manera siguiente:

Cuadro 6

Baremo

Rango	Correspondencia con la categoría de respuesta	Apreciación cualitativa predominante (nivel)
1,00 – 1,66	Nunca	Bajo
1,66 – 2,33	Casi siempre	Mediano
2,33 – 3,33	Siempre	Alto

Fuente: Daboín (2015)

Procedimiento de la investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se siguieron los pasos que se describen a continuación:

- ✓ Se inició con las fases preliminares: explorar línea de investigación y el área temática acompañada con una revisión bibliográfica que orientará la reflexión sobre el posible estudio.
- ✓ Análisis de diferentes métodos y técnicas de uso generalizado para procesar la información necesaria a la producción de un nuevo conocimiento.
- ✓ Precisar los momentos; lógicos y organizativos de la propuesta investigativa.
- ✓ Precisar el problema, pertinencia y relevancia.
- ✓ Delimitar la investigación, población y muestra.
- ✓ Elaborar el marco teórico.
- ✓ Realizar el marco metodológico
- ✓ Elaborar las versiones preliminares y finales del instrumento.
- ✓ Consultar expertos caracterizados por ser especialistas en áreas específicas del estudio para medir la validez del instrumento.
- ✓ Aplicar el tratamiento estadístico, para el análisis de los datos.
- ✓ Finalmente, presentar las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta, el análisis efectuado a la información recopilada mediante la aplicación del instrumento para Determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo; la información fue procesada a través del ordenamiento de la información en cuadros y gráficos según los parámetros de la estadística descriptiva, es decir, frecuencia relativa y absoluta. En las páginas siguientes, se exponen los resultados de la investigación con su debida interpretación y argumento, referido a las variables Gerencia Estratégica y Organizaciones Inteligentes

En este sentido, para llevar a cabo el análisis de la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo; se procedió a describir el proceso de la Gerencia Estratégica, identificar las características de las Organizaciones Inteligentes y especificar los componentes de las Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo. A tales efectos, la información recopilada se presenta según las categorías descritas en cuadro de operacionalización de la variable.

Seguidamente, los resultados obtenidos en la investigación:

Cuadro 7

Dimensión: Proceso de la Gerencia Estratégica

Sujetos	Indicadores	Promedio aritmético	Nivel predominante
Informantes clave	Formulación de estrategias	1,25	Bajo
	Implementación de la estrategia	1,75	Bajo
	Evaluación de la estrategia	1,50	Bajo

Fuente: Daboin (2015)

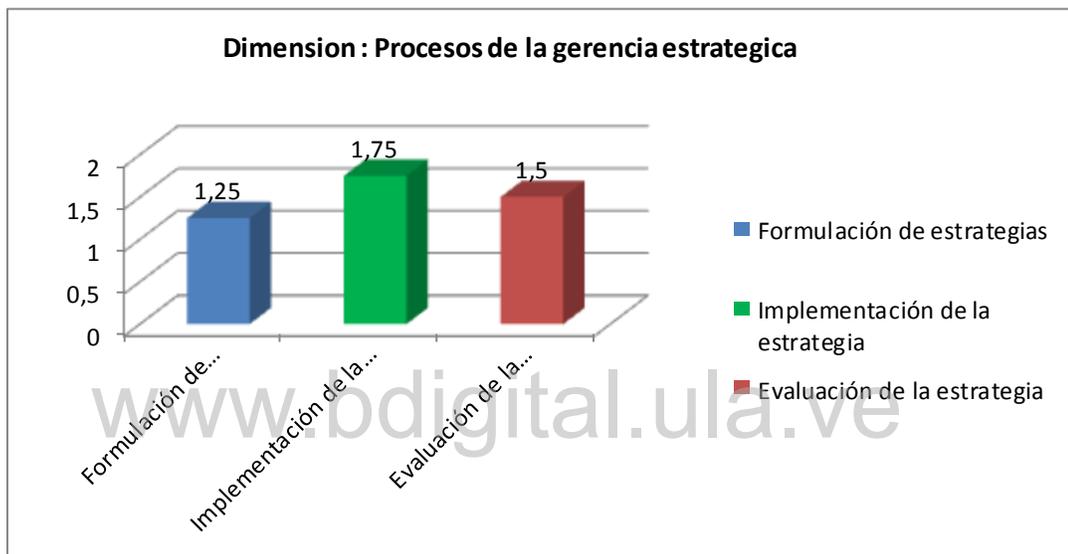


Gráfico 6. Proceso de la Gerencia Estratégica

Tal como se evidencia en los resultados el indicador formulación de la estrategia se ubicó en el baremo en un promedio aritmético de 1,25; el indicador implementación de la estrategia obtuvo un promedio aritmético de 1,75 y el indicador evaluación de la estrategia se ubica en un promedio de 1,5; obteniendo un nivel bajo en el baremo diseñado. Estos resultados indican que se desconoce que un modelo estratégico de una organización está estrechamente relacionado con la estrategia y éste tiene que ver con los aspectos económicos de ingresos-costo-beneficio de su estrategia. El tema fundamental de una organización es comprobar si determinada estrategia

tiene sentido para una perspectiva de búsqueda de ganancias. Así mismo, es importante en los procesos conocer la misión como lo expresa Corredor (2012), sin embargo existen deficiencias al momento de darla a conocer a su personal, lo que evidencia una debilidad al momento de alcanzar objetivos organizacionales, ya que la misma es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales. Siendo la misión el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

De igual forma en cuanto a la visión se puede concluir que la misma existe, sin embargo no ha sido difundida exitosamente, lo que se considera una debilidad ya que Jones (2001) considera que para que una organización logre avanzar y posicionarse firmemente en el mercado, es necesario elaborar la visión, de forma clara, creativa e innovadora, que sirva de guía, para alcanzar un buen desempeño de la misma.

Es importante destacar que los encuestados opinan que no existe una revisión de las bases subyacentes de la estrategia de la organización, ni la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, ni la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes. Otros consideran que solo se evalúan las estrategias mediante la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, acción esta que aun cuando podría detectar brechas, no sería suficiente para retomar el camino deseado si no se aplican de la mano medidas correctivas para cerrar dichas brechas.

Cuadro 8

Dimensión: Características de las Organizaciones Inteligentes

Sujetos	Indicadores	Promedio aritmético	Nivel predominante
Informantes clave	Tensión creativa	1,25	Bajo
	Sistema de pensamiento	1,55	Bajo
	Cultura organizacional	1,65	Bajo

Fuente: Daboin 2015

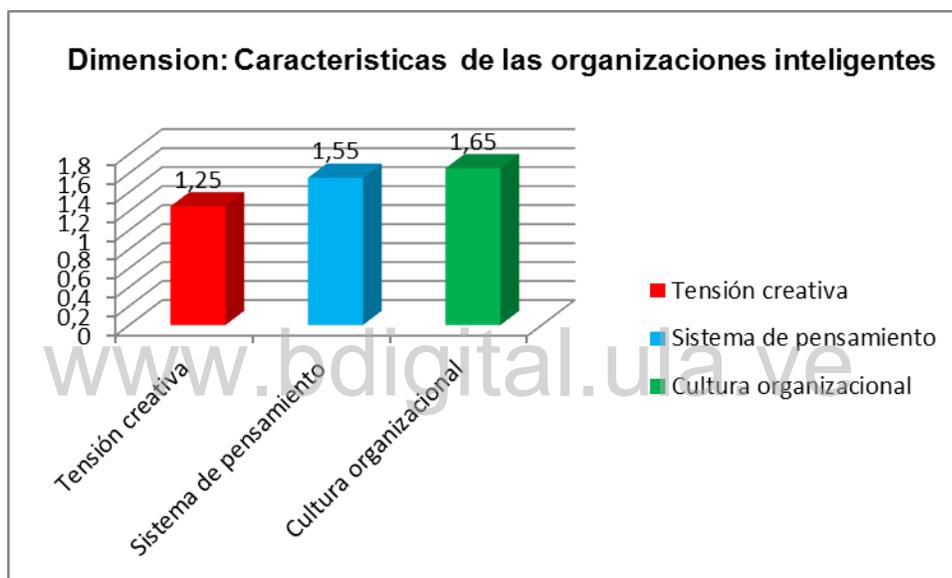


Gráfico 7. Características de las Organizaciones Inteligentes

De acuerdo a los resultados el indicador tensión creativa obtuvo un promedio aritmético de 1,25, el indicador sistema de pensamiento obtuvo un promedio aritmético de 1,55 y el indicador cultura organizacional obtuvo un promedio de 1,65 ubicándose en un nivel predominante bajo. Estos resultados permiten decir que la tensión creativa funciona como catalizador y motiva el aprendizaje. De igual manera se desconoce lo planteado por Senge (citado por Pomajambo, 2013) al expresar que “la yuxtaposición entre la visión (lo que deseamos) y una clara imagen de la realidad actual (dónde

estamos con relación a dónde deseamos estar) genera lo que denominamos tensión creativa” (p. 182).

Con relación al sistema de pensamiento se evidencia que no se posee información por parte de los encuestados debido a que en la organización debe existir una visión compartida por todos los trabajadores de la organización, así como apertura a las nuevas ideas y al entorno. La apertura y la comunicación son vitales para que exista coincidencia entre las personas.

De acuerdo a estos resultados la cultura organizacional debe facilitar las cosas, ya que es de vital importancia para el proceso de aprendizaje, va mucho más allá de mecanismos aislados, como sus gerencias, equipos, facultamiento en la toma de decisiones, empatía, entre otros.

Cuadro 9

Dimensión: Componentes de las Organizaciones Inteligentes

Sujetos	Indicadores	Promedio aritmético	Nivel predominante
Informantes clave	Modelos mentales	1,25	Bajo
	Dominio personal	1,55	Bajo
	Visión compartida	1,65	Bajo
	Aprendizaje en equipo	1,40	Bajo
	Pensamiento sistémico	1,50	Bajo

Fuente: Daboin 2015

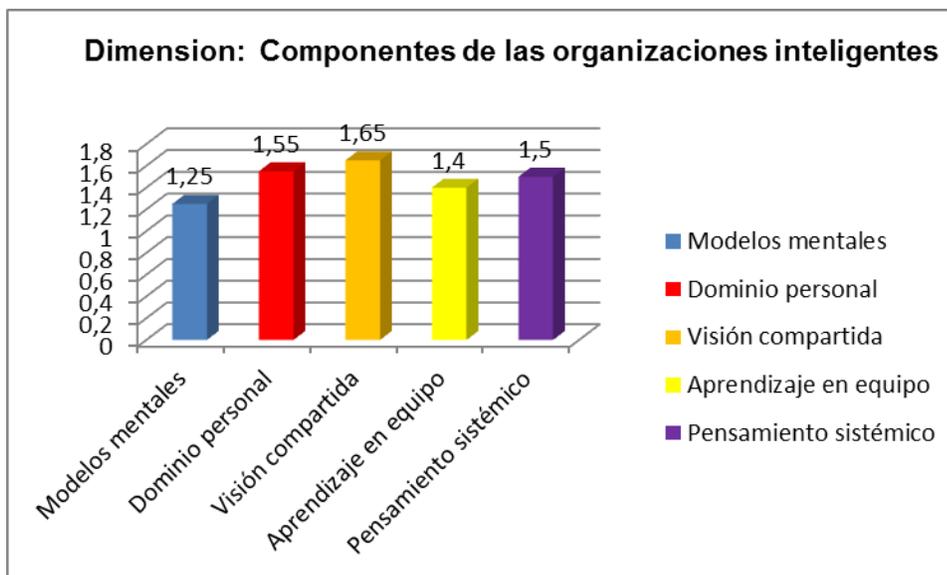


Gráfico 8. Componentes de las Organizaciones Inteligentes

Tal como se evidencia en los resultados los indicadores modelos mentales, dominio personal, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico se ubicaron en un promedio aritmético de 1,25, 1,55, 1,65, 1,4 y 1,5 con un nivel predominante bajo. De acuerdo a estos resultados se infiere que la mayoría de la población encuestada afirma que nunca ha asistido a eventos de actualización y/o capacitación vinculadas a su desempeño laboral, lo que no les permite desarrollar sus capacidades mentales e intelectuales en torno a las funciones de su cargo. Asimismo, gran parte de ellos expresan que a veces se promueven ideas innovadoras en relación a su trabajo. De igual forma, la mayor parte de estos trabajadores siempre expresa lo que siente a sus colegas o superiores, es decir, si siente inconformidad en su trabajo, o si necesitan algún tipo de actualización.

En ese sentido Boyett y Boyett (citado por Pomajambo, 2013), señalan que Peter Senge, en su modelo de Organizaciones Inteligentes “prefiere educarnos en la disciplina de sistemas de razonamientos para poder describir por nosotros mismos nuestros defectos de los modelos mentales”

(p. 109). De una forma sencilla, señala que los propios modelos mentales personales tergiversan la realidad.

Así, los modelos mentales influyen muy fuertemente en la organización, pues los individuos que trabajan en ella se comportan de acuerdo con sus modelos mentales, con sus supuestos de la realidad. Las personas pueden expresar la forma ideal de cómo deberían hacerse las cosas, pero la verdad es que las van hacer de acuerdo con su modelos mentales. Por lo tanto, una tarea muy difícil para la organización inteligente es modificar estos modelos mentales o, por lo menos, manejarlos adecuadamente.

Se puede visualizar que la mayor parte de los encuestados siempre tienen presente sus objetivos personales cuando toma decisiones. Asimismo, éstos alegan que casi siempre las actividades que desempeñan le ayudan a alcanzar sus objetivos, así como también, cuando se propone realizar una actividad siempre toman en cuenta sus limitaciones para tener éxito. De igual modo, casi siempre buscan alcanzar sus metas para obtener los beneficios que ella implica y no por castigo o sanciones.

En este orden de ideas, Senge (2011) explica que el dominio personal se refiere a un nivel especial de destreza, como cuando se habla del artista que domina su arte o instrumento. Bajo este punto de vista, el término dominio personal sugiere un nivel especial de destreza en cada aspecto de la vida personal y profesional en el que se puede tener la actitud de querer hacer y el potencial de poder realizarlo.

De esta manera, el dominio personal significa tomar la vida desde una perspectiva creativa y no reactiva; es la disciplina del aprendizaje y el crecimiento personal. Si bien es cierto que las organizaciones aprenden a través de los individuos que aprenden, entonces es requisito para la organización inteligente implantar estrategias para desarrollar, en su personal, el dominio personal orientado al aprendizaje continuo.

La mayoría de la población encuestada a veces se compromete voluntariamente con proyectos a largo plazo. Asimismo, cuando se realiza

una actividad los directivos a veces toman en cuenta la visión del organismo, así como también, expresan que sólo a veces las tareas que asumen las personas están relacionadas con sus objetivos profesionales. De igual forma, las tareas se cumplen a veces más por convicción, que teniendo en cuenta los objetivos y la visión institucional

De esta manera, una visión compartida generalmente se produce en la alta dirección, en un grupo de accionistas, en el directorio de una empresa o en el equipo directivo de un colegio; sin embargo, es necesario señalar que estos dueños y directivos nutren sus mentes, extraen la información con ideas y opiniones de colaboradores en nivel gerencial y operativo. Según Senge (2011) una visión compartida es una respuesta a la pregunta ¿qué deseamos crear?. Son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, son imágenes que lleva la gente de la organización.

En este sentido se crea una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a las actividades dispares. La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energía para el aprendizaje. Por esta razón, todos los miembros de la organización deben conocer la visión de esta. Este sería un buen indicador del desarrollo de este componente de la organización inteligente.

Se puede ver que nunca se comparten las experiencias exitosas con otras direcciones. De igual forma, la mayoría de los encuestados expresa que casi nunca se les permite aprender y practicar experiencias exitosas de otras direcciones. Bajo este contexto, el aprendizaje en equipo es una disciplina que se propone superar el aprendizaje individual, e incluso el resultado de la suma de estos. Surge cuando los individuos de la organización son capaces de poder trabajar juntos, porque sus esfuerzos están orientados por la misma visión compartida y, además, son hábiles para ello. Es así que Senge manifiesta que esta se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio

personal pues los equipos talentoso están constituidos por individuos talentoso.

En ese sentido, el aprendizaje en equipo es una disciplina, donde el diálogo correcto es fundamental, ya que permite el intercambio de información, las personas pueden ayudarse a captar la incoherencia de sus pensamientos; no se trata de establecer una discusión para terminar con un pensamiento dominante, sino enriquecerse con el dialogo de tal forma que cada uno tome el resultado como producto de todos. Senge expresa (citado por Pomajambo, 2013) “en un diálogo no intentamos ganar. Todos ganamos si lo hacemos correctamente” (p. 302).

Se observa que gran parte de las personas encuestadas expresa que a veces se busca la solución a los problemas tan pronto como aparecen, así como también, se busca encontrar el origen de los problemas en las reuniones. Asimismo, a veces las soluciones que se le dan a los problemas son acertadas, y cuando se busca la solución a un problema se recurre a las personas más capacitadas.

De esta manera, el pensamiento sistémico, llamada por Senge como la quinta disciplina, es el eje en el que giran los demás componentes de la organización inteligente, a través del aprendizaje organizativo. Esta disciplina dice que el todo puede superar la suma de las partes (sinergia), pues, si se analiza a cada uno de los componentes de forma individual, se perdería lo que se denomina propiedades emergentes, debido a que estas propiedades no se encuentran en las partes que lo componen, sino que aparecen de la interacción entre ellas.

Entonces, pensar en sistema es diferente a tener un pensamiento lineal, en el que se encuentra un solo culpable a un problema en la organización; pensar en sistema es entender que en el problema, están implicados todos; es tener un cambio de enfoque de lo que pasa en la organización. A continuación, se expone y explican los principales indicadores del componente de pensamiento sistémico.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el primer indicador está relacionado con la capacidad que tenga la organización de poder dar soluciones prontas a los problemas o anticiparse a ellos, y darle soluciones que se sostengan en el tiempo, es decir, no desplazar el problema a otra área de la organización. Un segundo indicador del pensamiento sistémico es la presencia de realimentación compensadora. Según Senge, es la capacidad de la institución de buscar soluciones que no provoquen problemas en el futuro, producto de las soluciones dadas, de tal manera que el problema termina incrementándose.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo, tiene un problema de divulgación de su filosofía organizacional, misión, visión y valores, evidenciado en el desconocimiento por parte de la mayoría de su personal, por lo cual se concluye que no cuenta con valores definidos, con los cuales los trabajadores puedan tener un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización, que facilite estilos de vida sustentables con una cultura ciudadana. Lo que origina que el personal no se sienta identificado con el organismo y no comparta sus objetivos personales y grupales con los objetivos de la organización.

En referencia a la implementación de las estrategias se considera que las mismas deben de ser analizadas en conjunto y evaluadas por todos sus departamentos para que se pueda tener una mayor armonía entre lo planificado y lo ejecutado, ya que es en la base de la organización donde se conocen las verdaderas limitaciones que tiene la dirección y por ende son en materia los que pueden hacer conocer a la gerencia sus debilidades y de esta forma poder transformarlas en fortalezas.

Si bien es cierto que la evaluación es vital para el bienestar de una organización, que las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica, no es menos cierto que no basta solo con evaluar las estrategias si no es necesaria la aplicación de correctivos para solucionar

dichos problemas, por lo cual es necesario tener una retroalimentación que te ayude a evaluar interna y externamente la organización para poder ser dinámica, inteligente, que se anticipe a los cambios y los genere, para poder a través de ellos guiar los gerentes para el logro de los objetivos, mediante la toma de decisiones y los esfuerzos en conjunto.

En conclusión para ser una dirección con un enfoque de organización inteligente, hace falta que la Gerencia Estratégica reevalúe su filosofía organizacional y establezca estrategias que le ayuden a interrelacionarse mas entre departamentos y que motiven al personal a trabajar en equipo, sin perder de vista sus metas personales.

Recomendaciones

1. Definir los valores institucionales dentro de los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.
2. Divulgar la filosofía organizacional (misión, visión y valores) dentro de los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo
3. Fomentar el trabajo en equipo para motivar al personal, sin perder de vista sus metas personales.

REFERENCIAS

- Agudelo, A. (2004). *PPA un camino para mejorar la calidad de los aprendizajes*. Candidus. Año 2. N° 15, 55-57. Valencia, Venezuela
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona- España: Editorial Ariel.
- Arias, D. (2008) *Gerencia estratégica*. Corporación Universitaria Remington
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Cabrera, J. (2006). Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm>.
- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Corredor, J. (2012). *La Planificación Estratégica: Perspectivas para su aplicación en Venezuela*. Editorial Vadell Hermanos. Valencia, Venezuela
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. (3ª ed.). Editora La Columna. Maracaibo, Estado Zulia
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3ª ed.). Mc Graw-Hill: México.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14ª ed.). México: Pearson Educación de México
- Decreto N° 6.732, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.202. (2009)
- Decreto N° 7.513, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.451. (2010)
- Decreto N° 8.559, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.791. (2011)
- Fabelo, P (2006). *Ética y Valores*. Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tesis de Doctorado de la Filosofía (Ph.D.) en el Desarrollo de las Organizaciones Inteligente & la Dirección no publicada. Tecana American University.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa. Con el Cuadro de Mando Integral*. Pearson Educación de México S.A. de C.V. México
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.489. (2014).

- Gareth, J. y Goffee, R. (2001). *El carácter organizacional: Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2008). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc. Graw Hill
- Hitt, M. (2004). *Administración estratégica*. (5ª ed.). México: Thompson
- Jones, G. (2001). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*. Caracas: Editorial Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de la Administración Central. (1999) publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.775
- Ley de Régimen Político del Estado Trujillo (2001), publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 00027
- Martínez, E. (2009). *La Cultura Organizacional Presente En Dayco Telecom, C.A. : Una Estrategia para el fortalecimiento del Estilo Daycohost a través De su Liderazgo Gerencial*. Trabajo de maestría no publicado. Universidad Católica Andrés Bello
- Méndez, C. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc. Graw-Hill: Colombia.
- Mintzberg, Henry; Quinn, James B. y Voyer, John. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos (Edición breve)* México. Pearson educación
- Pérez, J. (2012). *Modelo de Gerencia Estratégica para la consolidación de los consejos comunales. Caso: consejo comunal "guaritos vi" de la parroquia alto de los godos del municipio maturín estado Monagas, basado en la filosofía de Serna Gómez*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Oriente, Monagas.
- Pomajambo, M. (2013). *Estudio descriptivo de los componentes de la organización inteligente en una institución educativa pública de Villa el Salvador*. Tesis de Maestría no publicada. Pontificia Universidad Católica del Perú
- Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10^{ma} ed.). México: Prentice Hall.
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona (España): Gránica.

- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. (11^{va} ed.). Editorial 3R Editores
- Serra, R. (2004). *Reestructurando empresas*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Terlizzi, M (2014). *Qué aporta el enfoque sistémico y estratégico a las organizaciones*. Recuperado de:
<http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/que-aporta-el-enfoque-sistémico-y-estratégico-las-organizaciones>
- Thompson, A. y Strickland, A. (2003). *Administración estratégica, textos y casos*. (13^a ed). México. Mcgraw-Hill interamericana S.A.
- Valecillos, C. (2009). *Modelo de Gestión basado en Enfoque de Las Organizaciones Inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ*. Tesis de Doctorado de la Filosofía (Ph.D.) en el Desarrollo de las Organizaciones Inteligente & la Dirección no publicada. Tecana American University.
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. (10^a ed.). México. Editorial Pearson – Educación.

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
INFORMACIÓN



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA.
TRUJILLO-ESTADO TRUJILLO.**



Propósito:

El propósito de este cuestionario es Determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo. Los datos que Ud. aportará serán completamente confidenciales, por lo tanto sus respuestas quedarán en el anonimato. Se le agradece con antelación la colaboración prestada, así como también, responder objetivamente el presente cuestionario con la finalidad de obtener datos fidedignos.

www.bdigital.ula.ve

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente el cuestionario
2. Marque con una (X) la respuesta que considere adecuada.
3. No deje ninguna pregunta sin contestar.
4. Si tiene alguna duda pregunte al encuestador

S: siempre

CS: casi siempre

N: Nunca

INSTRUMENTO

N°	ÍTEMS	S	CS	N
01	Considera la estrategia como un plan que permite integrar los principales objetivos de una organización			
02	La formulación de la estrategia debe contener una secuencia lógica de acciones a realizar para alcanzarlos			
03	Cree que con la estrategia se fijan las metas que desea alcanzar la empresa en el futuro			
04	La estrategia permite la elección de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar las mismas			
05	Cuando se implementa la estrategia se debe incluir el establecimiento de los objetivos.			
06	El diseño de políticas se da a través de la implementación de la estrategia.			
07	Cree que la implementación de la estrategia es necesaria para la distribución de recursos			
08	Considera que la implementación de una estrategia de calidad permite la, la reestructuración, la reingeniería, la resistencia al cambio y la creación de una función eficaz del talento humano			
09	Cree que la evaluación oportuna de la estrategia advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales.			
10	En la evaluación de la estrategia se realiza la comparación de los resultados esperados con los resultados reales.			
11	La evaluación de la estrategia permite la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes.			
12	Considera que la evaluación de la estrategia permite que las ventajas competitivas de una organización se basen en sus activos estratégicos.			
13	Cree que la tensión creativa es un catalizador que motiva el aprendizaje.			
14	Cree que la tensión creativa es un estado de angustia que se genera por la visión de la organización (la realidad deseada) y la realidad percibida.			
15	Considera que se puede resolver la tensión creativa cuando las personas no son capaces de resolver su tensión emocional.			
16	Cree que se resuelve la tensión creativa por medio de la persistencia, la paciencia, el sólido compromiso y el esfuerzo por alcanzar el resultado esperado.			
17	Cree que el sistema de pensamiento de la organización permite la visión compartida de la organización.			
18	El sistema de pensamiento de la organización permite la apertura a las nuevas ideas y al entorno.			
19	Considera que en el sistema de pensamiento de la organización la comunicación es vital para que exista coincidencia entre las personas.			
20	Cree que la cultura organizacional permite fortalecer el espíritu del equipo.			
21	En la cultura organizacional es indispensable tomar en cuenta las sugerencias.			
22	La toma de decisiones en conjunto es de una cultura organizacional empowerment.			
23	Considera necesaria la empatía dentro de la cultura organizacional.			
24	Cree que los modelos mentales permiten tener en cuenta que los hábitos, las costumbres y las formas de percibir influyen en el resultado del trabajo en los individuos.			

N°	ÍTEMS	S	CS	N
25	Considera que las personas actúan de acuerdo a sus modelos mentales propios, sin importar si el resultado de sus acciones sea el correcto o no.			
26	Considera que los modelos mentales permiten que las personas actúen de la forma como piensan.			
27	Una tarea de la organización inteligente sería hacer que los modelos mentales de las personas cambien y no que actúen correctamente en forma momentánea.			
28	Considera que las personas que poseen dominio personal ven la realidad como un aliado.			
29	Cree que las personas con dominio personal utilizan las oportunidades que presenta el medio.			
30	Las personas con dominio personal se relacionan bastante bien con las personas y las oportunidades de la vida.			
31	Considera que existen personas que se reconocen como parte del cambio, conscientes de sus debilidades y fortalezas y están en continuo aprendizaje.			
32	Considera que la visión compartida crea un vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a las actividades dispares.			
33	Cree que la visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energía para el aprendizaje.			
34	Considera que los miembros de la organización deben conocer la visión de esta.			
35	Cree que la visión compartida abre la puerta al aprendizaje generativo para el logro de instituciones inteligentes.			
36	En el aprendizaje de equipo la existencia de espacios físicos adecuados permite que el diálogo genere discusiones provechosas.			
37	Cree que el aprendizaje en equipo es una alternativa para pensar en conjunto.			
38	Considera que a través del aprendizaje en equipo se transforman a diario las destrezas de comunicación.			
39	A través del aprendizaje en equipo, las personas pueden construir el futuro deseado para ellos y la organización.			
40	El pensamiento sistémico se relaciona con la capacidad que tenga la organización de poder dar soluciones prontas a los problemas o anticiparse a ellos.			
41	Cree que el pensamiento sistémico en la organización es la presencia de realimentación compensadora de los frutos de la intervención.			
42	Considera que aplicar soluciones nuevas que sean propuestas por un especialista en el tema forma parte del pensamiento sistémico.			
43	Cree que el pensamiento sistémico es crecimiento sostenido de la organización o de las personas por tener las habilidades o el conocimiento necesario para llevar a cabo una tarea			

Gracias por su colaboración.

IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

Título de pregrado.

Licenciado: _____

Profesor: _____

Pedagogo: _____

No graduado: _____

Otro: _____

Título de Postgrado:

Especialista: _____

MSc. _____

Dr. (a) _____

Años de servicio: _____

Edad: _____

Sexo: _____

www.bdigital.ula.ve

ANEXO B
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS

Items del 1 al 43, sujetos 89



	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
ITEMS1	89	1,00	3,00	1,1333	,4045
ITEMS2	89	1,00	2,00	1,0889	,2878
ITEMS3	89	1,00	3,00	1,0889	,3582
ITEMS4	89	1,00	2,00	1,1333	,3438
ITEMS5	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS6	89	1,00	3,00	1,1778	,5347
ITEMS7	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS8	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS9	89	1,00	3,00	1,0667	,3303
ITEMS10	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS11	89	1,00	1,00	1,0000	,0000
ITEMS12	89	1,00	3,00	1,2444	,5290
ITEMS13	89	1,00	3,00	1,1333	,4573
ITEMS14	89	1,00	1,00	1,0000	,0000
ITEMS15	89	1,00	3,00	1,1556	,4240
ITEMS16	89	1,00	2,00	1,0667	,2523
ITEMS17	89	1,00	1,00	1,0000	,0000
ITEMS18	89	1,00	3,00	1,0889	,3582
ITEMS19	89	1,00	2,00	1,0222	,1491
ITEMS20	89	1,00	1,00	1,0000	,0000
ITEMS21	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS22	89	1,00	3,00	1,0889	,3582
ITEMS23	89	1,00	3,00	1,0444	,2981
ITEMS24	89	1,00	1,00	1,0000	,0000
ITEMS25	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS26	89	1,00	3,00	1,0889	,3582
ITEMS27	89	1,00	3,00	1,0444	,2981
ITEMS28	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS29	89	1,00	3,00	1,1333	,4045
ITEMS30	89	1,00	2,00	1,0889	,2878
ITEMS31	89	1,00	3,00	1,0889	,3582
ITEMS32	89	1,00	2,00	1,1333	,3438
ITEMS33	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS34	89	1,00	3,00	1,1778	,5347
ITEMS35	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS36	89	1,00	2,00	1,0444	,2084

ITEMS37	89	1,00	2,00	1,1333	,4045
ITEMS38	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS39	89	1,00	3,00	1,1778	,5347
ITEMS40	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS41	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS42	89	1,00	3,00	1,0667	,3303
ITEMS43	89	1,00	2,00	1,0444	,2084
ITEMS44	89	1,00	1,00	1,0000	,0000
ITEMS45	89	1,00	1,00	1,0000	,0000
ITEMS46	89	1,00	3,00	1,2444	,5290
ITEMS47	89	1,00	3,00	1,1333	,4573
ITEMS48	89	1,00	1,00	1,0000	,0000
ITEMS49	89	1,00	3,00	1,1556	,4240



VISTA DE DATOS
(Sujetos del 1 al 25, Ítems del 1 al 28)

The screenshot shows the SPSS 'Vista de datos' window. The data grid contains 25 rows (labeled 1 to 25) and 28 columns (labeled 1 to 28). Every cell in the grid contains the value '1.00'. The window title is 'ygram.sav - Editor de datos SPSS'. The taskbar at the bottom shows the date '17/03/2013' and time '08:36 p.m.'.

www.bdigital.ula.ve

VISTA DE DATOS
(Sujetos del 1 al 25, ítems del 29 al 43)

The screenshot shows the SPSS 'Vista de datos' window. The data grid contains 25 rows (labeled 1 to 25) and 15 columns (labeled 29 to 43). Every cell in the grid contains the value '1.00'. The window title is 'ygram.sav - Editor de datos SPSS'. The taskbar at the bottom shows the date '17/03/2013' and time '08:36 p.m.'.

ANEXO C
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Validación del instrumento

Identificación del experto

Nombre y Apellido: Patilde Goyaz

Profesión: Profesor

Institución donde trabaja: FUTEMBI

Cargo que desempeña: Coordinador Investigación

Titulo

Gerencia Estratégica como perspectiva para formar organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Objetivo general

Determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Objetivos específicos

Describir el proceso de la gerencia estratégica como perspectiva para formar organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Enumerar las características de las organizaciones inteligentes como perspectiva para formar organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Especificar los componentes de las organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Cuadro de operacionalización de la variable

Objetivo General: Determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo				
Objetivos Específicos	Variable	Categorías	Subcategorías	Ítems
Describir el proceso de la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.		Proceso de la Gerencia Estratégica	Formulación de estrategias	1-4
			La implementación de la estrategia	5-8
			Evaluación de la estrategia	9-12
Identificar las características de las Organizaciones Inteligentes como perspectiva para formar Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.	Gerencia Estratégica	Características de las Organizaciones Inteligentes	Tensión creativa	13-16
			El sistema de pensamiento de la organización	17-19
			Cultura organizacional	20-23
Especificar los componentes de las Organizaciones Inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.		Componentes de las Organizaciones Inteligentes	Modelos mentales	24-27
			Dominio personal	28-31
			Visión compartida	32-35
			Aprendizaje en equipo	36-39
			Pensamiento sistémico	40-43

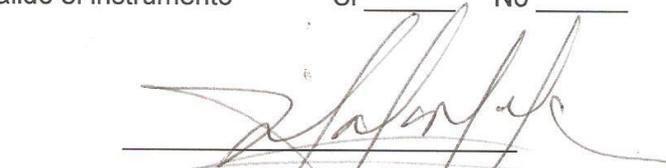
Fuente: Daboin 2015

Evaluación específica del experto

Dificultad específica	Todos	Algunos	Ninguno	Números de Ítemes con dificultad
Los Ítemes				
1. Son pertinentes con los objetivos.	✓			
2. Son pertinentes con la variable que se pretende medir.	✓			
3. Son pertinentes con la dimensión.	✓			
4. Son pertinentes con los indicadores.	✓			
5. Inducen y sugieren la(s) respuesta(s) de los mismos.			✓	
6. No son redactados de manera clara y accesible.			✓	
7. No se adecúan a la escala establecida.			✓	
8. Presentan confusión en su contenido.			✓	
9. Muestran alternativas que no son pertinentes.			✓	
10. Presentan demasiada información.			✓	
11. Señalan una secuencia inadecuada.			✓	
12. Tienen contenido repetitivo.			✓	

Resultado Final
Observaciones

Considera válido el instrumento Si _____ No _____


 Firma del Experto
 C.I.: 4657803

Validación del instrumento

Identificación del experto

Nombre y Apellido: Meggy Jacqueline Biceño Delgado
Profesión: Dr. en Educación PHD. Juana Pizua
Institución donde trabaja: U.L.A. - BARALT. UPEL. IUTEMBI.
Cargo que desempeña: Metodología de la Investigación

Título

Gerencia Estratégica como perspectiva para formar organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Objetivo general

Determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Objetivos específicos

Describir el proceso de la gerencia estratégica como perspectiva para formar organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Enumerar las características de las organizaciones inteligentes como perspectiva para formar organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

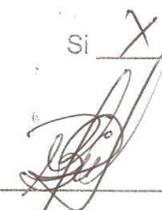
Especificar los componentes de las organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Evaluación específica del experto

Dificultad específica	Todos	Algunos	Ninguno	Números de ítems con dificultad
Los ítems				
1. Son pertinentes con los objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>			
2. Son pertinentes con la variable que se pretende medir.	<input checked="" type="checkbox"/>			
3. Son pertinentes con la dimensión.	<input checked="" type="checkbox"/>			
4. Son pertinentes con los indicadores.	<input checked="" type="checkbox"/>			
5. Inducen y sugieren la(s) respuesta(s) de los mismos.	<input checked="" type="checkbox"/>			
6. No son redactados de manera clara y accesible.	<input checked="" type="checkbox"/>			
7. No se adecuan a la escala establecida.			<input checked="" type="checkbox"/>	
8. Presentan confusión en su contenido.			<input checked="" type="checkbox"/>	
9. Muestran alternativas que no son pertinentes.	<input checked="" type="checkbox"/>			
10. Presentan demasiada información.			<input checked="" type="checkbox"/>	
11. Señalan una secuencia inadecuada.			<input checked="" type="checkbox"/>	
12. Tienen contenido repetitivo.			<input checked="" type="checkbox"/>	

Resultado Final
Observaciones
<i>Considero esta en condiciones favorables para ser aplicado</i>

Considera válido el instrumento Si No


 Firma del Experto
 C.I.: 8721014

Validación del instrumento

Identificación del experto

Nombre y Apellido: Basilisa Aponte
Profesión: Magister en Gerencia
Institución donde trabaja: UNES
Cargo que desempeña: Asistente en la Coordinación de Investigación

Título

Gerencia Estratégica como perspectiva para formar organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Objetivo general

Determinar la Gerencia Estratégica como perspectiva para formar organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Objetivos específicos

Describir el proceso de la gerencia estratégica como perspectiva para formar organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Enumerar las características de las organizaciones inteligentes como perspectiva para formar organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Especificar los componentes de las organizaciones inteligentes en los organismos encargados de infraestructura, vialidad y obras públicas del estado Trujillo.

Evaluación específica del experto

Dificultad específica	Todos	Algunos	Ninguno	Números de ítems con dificultad
Los ítems				
1. Son pertinentes con los objetivos.	X			
2. Son pertinentes con la variable que se pretende medir.	X			
3. Son pertinentes con la dimensión.	X			
4. Son pertinentes con los indicadores.	X			
5. Inducen y sugieren la(s) respuesta(s) de los mismos.			X	
6. No son redactados de manera clara y accesible.			X	
7. No se adecuan a la escala establecida.	X			
8. Presentan confusión en su contenido.			X	
9. Muestran alternativas que no son pertinentes.			X	
10. Presentan demasiada información.			X	
11. Señalan una secuencia inadecuada.			X	
12. Tienen contenido repetitivo.			X	

Observaciones	Resultado Final
<i>lo considero que reúnen las condiciones para ser aplicado</i>	

Considera válido el instrumento Si X No



Firma del Experto

C.I.: 8450791