

PERFIL DEL GERENTE DEL SIGLO XXI EN LAS MICROEMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES

Artículo de Investigación



DEL MUNICIPIO IRIBARREN (ESTADO LARA, VENEZUELA)

Heddy Lu Giménez-Naim

(hgimenez@unexpo.edu.ve)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0068-1590>

Recibido: 09-11-2018

Aceptado: 24-09-2019

Publicado: 30-09-2019

Universidad Nacional Experimental Antonio José de Sucre (Venezuela)

Ingeniero Electrónico, mención Comunicaciones. Magister en Gerencia Empresarial. Docente Dedicación Exclusiva en la Universidad Nacional Experimental "Antonio José de Sucre" (UNEXPO, Venezuela). Jefe de Sección de Comunicaciones del Departamento de Ingeniería Electrónica de la UNEXPO (Venezuela).

RESUMEN

La investigación caracteriza el perfil del gerente del siglo XXI, desde el enfoque de la organización inteligente (Senge, 2005), adoptando como población las microempresas del sector telecomunicaciones del Municipio Iribarren del estado Lara (Venezuela). Se escogió una muestra intencional de 5 organizaciones y se emplearon las técnicas de encuesta y entrevista, a través de la aplicación de un cuestionario y de entrevistas no estructuradas. El estudio presenta un enfoque principalmente cuantitativo, de tipo descriptivo con diseño de campo, que contempla algunos aspectos de abordaje cualitativo que sirven de base a la formulación de un modelo teórico del perfil del gerente del siglo XXI. El modelo GS21 propone 10 características del gerente, que reconocen los significados compartidos y propician su adaptación dirigida a la consecución de objetivos indiferentemente de los cambios tecnológicos o nuevos modelos de gestión. Los resultados muestran que los gerentes de las microempresas analizadas realizan en forma general las funciones gerenciales tradicionales, pero evidencian inclinación hacia las disciplinas de la organización inteligente, con énfasis la visión compartida y el aprendizaje en equipo. Los gerentes consideran importante la planificación, pero no la utilizan como instrumento de aprendizaje, dentro de la disciplina de los modelos mentales. Se concluye que los gerentes están sesgados hacia las funciones de planificación y control y las aplican junto con elementos del enfoque de la organización inteligente, sin embargo, se aprecian debilidades en la disciplina de los modelos mentales, por lo que se recomienda reforzar las estrategias para indagar y superar estas formas de pensamiento.

Palabras clave: gerentes del siglo XXI, organizaciones inteligentes, sector de telecomunicaciones, microempresas.

Este artículo corresponde al trabajo en extenso de ponencia presentada en el VI Seminario de Gestión Tecnológica (ALTEC 2018), realizado los días 21, 22 y 23 de Noviembre de 2018, en la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", Barquisimeto, Venezuela.

ABSTRACT

The research portrays the 21st century manager's profile, from the focus of the intelligent organization (Senge, 2005), adopting as a population the microenterprises of the telecommunications sector of the Iribarren municipality, Lara state (Venezuela). An intentional sample of 5 organizations was chosen and the survey and interview techniques were used, through the application of a questionnaire and unstructured interviews. The study presents a mainly quantitative, descriptive approach with field design and contemplates some aspects of qualitative approach that serve as the basis for the formulation of a theoretical model of the 21st century manager (21stCM)'s profile. The 21stCM model proposes 10 characteristics of the manager that recognize shared meanings and encourage their adaptation aimed at achieving objectives regardless of technological changes or new management models. The results show that the managers of the analyzed microenterprises generally perform the traditional managerial functions, but show an inclination towards the disciplines of the intelligent organization, with emphasis on shared vision and team learning. Managers consider planning important, but do not use it as a learning tool, within the discipline of mental models. It is concluded that managers are biased towards the planning and control functions, applied together with elements of the intelligent organization approach, however, weaknesses in the discipline of mental models are appreciated, so it is recommended to reinforce strategies aimed at investigate and overcome these ways of thinking.

Keywords: 21st century managers, intelligent organizations, telecommunications sector, microenterprises

Introducción

El advenimiento del siglo XXI, con marcados cambios tecnológicos, económicos, culturales, políticos, sociales y ambientales, ha impuesto un orden distinto en la concepción de las empresas, dando lugar a nuevos paradigmas, tanto empresariales como sociales. En este sentido, destacan Montilla y López (2012) que las empresas del siglo XXI se caracterizan por el uso intensivo del conocimiento, a través de las tecnologías libres de la información y la comunicación, que les permiten operar de una manera más dinámica, horizontal e interconectada. En tal contexto, surge el trabajador del conocimiento, preparado para cambiar tanto en lo tecnológico, como en lo organizacional (p. 342).

En este orden de ideas, Kiernan (1996) hace énfasis a la significación del capital intelectual en las organizaciones contemporáneas, en cuyo entorno dominan tendencias como: transitar de la dimensión y escala a la velocidad y capacidad de reacción; avanzar de la rigidez en las organizaciones a las organizaciones flexibles y virtuales; de la necesidad de certeza a la tolerancia y ambigüedad; del enfoque organizacional interno al enfoque en el medio competitivo, entre otros cambios como tendencia innegable de los negocios del tercer milenio.

Al respecto, Whittington (1990) infiere que "el cambio y mercados competitivos demandan formas más flexibles de organización y estrategia" (p.191), es por esto, que la nueva realidad exige una forma diferente de entender y gestionar

las organizaciones, donde se impone la capacidad de innovación, el poder manejar apropiadamente el conocimiento y contar con personas que estén dispuestas a cambiar de actitud, comprometidas en la transformación del modelo tradicional por un modelo cimentado en el cambio.

Una de las propuestas dirigidas a repensar la gerencia, ante la complejidad de los desafíos planteados, es el enfoque de la "organización inteligente". En este particular, Senge (2009) afirma, que "una organización que aprende no es más que un grupo de personas que continuamente construye y aumenta su capacidad para crear resultados que realmente quieren" (p.20), y plantea una distinción entre las organizaciones tradicionales e inteligentes, al destacar que las primeras se caracterizan por ser autoritarias, basadas en el control; mientras que en las segundas priva el dominio de ciertas disciplinas, a saber: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Según Montilla y López (2012) "Esta dinámica emergente exige del gerente una preparación de cánones de excelencia acorde con los nuevos modelos gerenciales, enfocados hacia una nueva concepción de la organización empresarial" (p. 342). Ahora bien, el perfil del gerente capaz de responder a los desafíos que plantea el contexto empresarial del siglo XXI, constituye una inquietud fundamental para los estudiosos de la organización, interesados en analizar cómo este aspecto influye en la empresa. De allí, que el rol gerencial se torna

complejo y se hace necesario reflexionar sobre las habilidades del gerente.

Partiendo del reconocimiento del rol que el mismo ejerce dentro de la organización, se desputa su imagen desde la identificación planteada por Katz (2009), abarcando caracterizaciones como las realizadas por Mintzberg (1991), Abarca (2010) y Ramirez (2007), entre otros, que reflexionan, no tanto en torno a un conjunto de acciones básicas y conocimientos, sino en cuanto a competencias de adaptación, capacidad de aprendizaje, visión, atención a las necesidades y al compendio de habilidades directivas, técnicas, humanas y conceptuales, articuladas en gestionar al trabajador como un activo generador del conocimiento dentro de la organización.

Autores como Crissien (2005), al igual que Montilla y López (2012), proponen un perfil del gerente del siglo XXI basado en el enfoque de competencias, entre las cuales destacan las de carácter humano, como punto de coincidencia entre ambas contribuciones. Por tanto, toman en consideración la relación gerente-hombre-ser humano, como parte de una complejidad de componentes que involucran personalidad, formación, experiencia y capacidades. A la par de estos aportes teóricos, resulta importante caracterizar en la esfera empírica a los gerentes del siglo XXI, más aún en el mundo no desarrollado, que no suele ser el contexto de origen de las nuevas propuestas gerenciales y, por ende, responde con menos agilidad a las mismas.

En tal sentido, la presente investigación se centra en el objetivo general de caracterizar el perfil del gerente del siglo XXI, tomando como caso de estudio las microempresas del sector de telecomunicaciones del municipio Iribarren, estado Lara (Venezuela) y adoptando como referencia el enfoque de las organizaciones inteligentes. Los objetivos específicos planteados incluyen: la descripción de las características del gerente desde la percepción de los trabajadores pertenecientes a las organizaciones estudiadas; la verificación de cómo el gerente del siglo XXI en el sector analizado se orienta hacia los criterios de las organizaciones inteligentes; la descripción de los procesos gerenciales en las microempresas del sector de telecomunicaciones, a los fines de analizar la inclinación de los mismos hacia la conformación de organizaciones inteligentes; y, por último, la propuesta de un modelo teórico del perfil del gerente del siglo XXI que unifique las cualidades, aptitudes, habilidades y acciones en pro de la consolidación de organizaciones inteligentes en el contexto de las microempresas pertenecientes al sector empresarial estudiado.

El aporte de este trabajo se centra en ofrecer elementos de análisis que apoyen la consolidación de dicho sector en el mercado y el fortalecimiento del talento humano, de cara a la superación colectiva y organizacional, enfocada en el concepto de empresas inteligentes.

Marco teórico

El gerente.

Los gerentes son las personas encargadas de ejecutar la administración dentro de una organización, capaces de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos. Abarca (2010), caracteriza al gerente no tanto por un conjunto específico de conocimientos o habilidades, sino por su competencia para adaptarse y dominar las demandas cambiantes de su trabajo, es decir, por su capacidad de aprendizaje. Por su parte, Ramírez (2007) orienta la función del gerente principalmente a “la visión y viabilidad inmediata de asuntos relacionados con el manejo de recursos y la atención de necesidades” (p. 82).

Según Robbins y Coulter (2010), los investigadores del área administrativa han desarrollado tres enfoques para describir lo que hacen los gerentes: funciones, roles y habilidades (p. 7). En cuanto a las primeras, de manera general, en la literatura administrativa se identifican cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control, cuyo cumplimiento asegura el análisis de problemas, toma de decisiones y comunicación, sin excluir momentos de cooperación y conflicto entre los miembros que conforman las empresas.

Según Mintzberg (1991), los roles del gerente pueden ser categorizados de la siguiente forma:

- **Interpersonales:** Se refieren a las relaciones entre personas tanto internas como externas. Entre ellos se contemplan el rol de figura de autoridad, enlace y líder.
- **Informacionales:** Se desprenden de la posición central del dirigente en el manejo de las relaciones interpersonales. Está distinguido por el rol de monitor, vocero y difusor.
- **Decisionales:** Debido a su superior manejo de información, el dirigente está en el centro de la toma de decisiones. Esto le conlleva a las siguientes funciones de empresario, manejador de perturbaciones (mediador), distribuidor de recursos y negociador

Por su parte, Katz (2009) identificó habilidades directivas básicas que un gerente exitoso debe poseer, agrupadas en

tres (3) categorías: técnicas, humanas y conceptuales. Aunque esta caracterización data de los años 70, en su versión original, continua vigente su visión orientada a describir un conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

Las habilidades técnicas se refieren al conocimiento especializado para el desarrollo de procedimientos. Las habilidades humanas tienen que ver con las relaciones interpersonales y grupales. Se asocian a las competencias para la comunicación, motivación coordinación y trabajo en equipo. Las habilidades conceptuales permiten a los gerentes conceptualizar situaciones abstractas y complejas; ver la organización como un todo; y visualizar cómo encaja ésta en su entorno general. Estas últimas habilidades son las más importantes para gerentes de alto nivel (Robbans y Coulter, 2010, p. 8).

Hellriegel (2002) asegura que las competencias gerenciales están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. A a su vez, relaciona seis competencias gerenciales: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo de personal. Estas competencias útiles para un gerente, pueden ser aplicadas por igual en cualquier organización, ya sea que la persona se desempeñe como supervisor de labores en un pequeño grupo o como director general de una empresa trasnacional. (pp. 231-250)

La gerencia en tiempo de cambios.

La gerencia hace que una organización palpite, le proporcione resultados, sirviéndose de la planificación, la organización, el control, la motivación, la evaluación y la orientación al trabajo del personal, valiéndose de ideas, máquinas y otros recursos. Druker (2006) sostiene que el primer cometido del gerente es un buen desempeño económico, ligado a la productividad del trabajo a través de la eficiencia; además de proporcionar calidad de vida al individuo y a la sociedad (p. 241). En relación a esto, se deduce que el gerente, al enfocarse en la eficiencia, se orienta hacia el personal; y en términos de eficacia, conjuga un conjunto de aptitudes, conocimientos, actitudes y experiencia.

En los nuevos modelos gerenciales no es factible la idea de la empresa mensurable y controladora sobre sus miembros para imponer comportamientos predecibles, donde se

inhiben la creatividad e iniciativa de éstos como cimiento de la productividad y rentabilidad. En torno a esto, Amorós (2007), expresa:

La gerencia de hoy en día la podríamos describir como una que posee largos periodos de cambio continuo interrumpidos por periodos de estabilidad... por lo que los empleados tienen que actualizar sus conocimientos y habilidades permanentemente para cumplir con lo que su trabajo necesita. (p.14)

Las nuevas teorías gerenciales exponen la necesidad de que las organizaciones interactúen tanto dentro como fuera del entorno, para transformarlo a través de la toma de decisiones descentralizada, la delegación de poder sin evitar la responsabilidad, la información y conocimientos compartidos, para el desarrollo de directrices con mayor capacidad de generar y administrar cambios (Chiavenato, 2006, pp. 16-18).

El papel directivo descrito por Drucker (2002), distingue la formación gerencial como un arte liberal y una función social, conjugada con una fijación sana por la eficacia, centrada en los resultados y apoyada en la organización. Interpretando a Drucker, y parafraseando diversos autores, se puede aseverar que el gerente como agente del cambio, se caracteriza por una serie de peculiaridades dirigidas a enriquecer su proceso de liderazgo y desarrollo en la dirección del equipo de trabajo. Por ello, es conveniente la aplicación de herramientas orientadas a desarrollar las habilidades gerenciales, que permitan cimentar un perfil centrado en optimizar la actuación del líder, en sus relaciones consigo mismo y con terceras personas.

Los gerentes del nuevo siglo se encuentran ante equipos de trabajo cada vez más formados técnica y académicamente, que esperan más de su líder. Por ello, la acción del gerente actualmente, plantea el reto de despojarse de las antiguas creencias del poder del cargo y empezar a ser un líder y guía para sus trabajadores. La gerencia contemporánea está colmada de diferentes modelos y tendencias. Autores como Kiernan (1996), hacen referencia a la potenciación del capital intelectual e identifica y expone aspectos como la inclusión, valores, creatividad, intuición, tolerancia, interdependencia e innovación, como las premisas formadoras del pensamiento

complejo y trascendental del gerente en la sociedad del siglo XXI.

La organización como un sistema social.

Las organizaciones se pueden entender como resultado del sentido de cooperación innato en el hombre, a partir del cual se establece un orden lógico de trabajo, con líneas de autoridad y responsabilidades. Las organizaciones permiten crear una relación estrecha de sus miembros con las actividades y recursos necesarios para el logro de los objetivos comunes.

Parafraseando a Useche y Queipo (2005), las organizaciones son capaces de responder a las condiciones imperantes en el mercado global; exploran desde una perspectiva holística la influencia que ejercen las mutaciones del mercado en sus propiedades; en este sentido, la tecnología de información y comunicación y la digitalización son herramientas para la expansión de las organizaciones; al igual que la responsabilidad social y la ética son factores del desenvolvimiento empresarial. Aunado a esto, la dinámica organizacional se encuentra caracterizada por la división del trabajo y poder, además, de ciertas responsabilidades en el proceso comunicacional; esto da lugar a la presencia de uno o más centros que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los canalizan hacia fines específicos (p. 210).

Organización Tradicional.

Según Chiavenato (2006), en la estructura formal de la empresa tradicional de tipo burocrática “cuanto más racional y burocrática se vuelva la organización, tanto más se convertirán sus miembros en simples engranajes de una máquina que ignora el propósito y el significado de su comportamiento” (p. 67-68), lo que implica que es un tipo de organización concentrada en el tope de la pirámide, en la cual se informa de abajo hacia arriba, actuando como red de información y se ordena de arriba hacia abajo. En términos de los canales de toma de decisiones, esto supone que entre menor sea el nivel, menor poder de decisión se tendrá. Además, esto se traduce en una escasa comunicación directa entre los diferentes niveles funcionales, con pérdidas de tiempo, generando repercusiones sobre la productividad y competitividad que pueden comprometer el trabajo de los departamentos inferiores.

La realidad empresarial venezolana coincide, en la mayoría de los casos, con este estilo. En este sentido, Toba y Gil (2009), mencionan

...en el ámbito cultural venezolano las organizaciones están estructuradas bajo esquemas tradicionales-verticales, donde la información no fluye, donde no hay sinergia, y los objetivos son alcanzados sobre la base de un liderazgo de imposición de criterios (autocrático), desde un centro de poder, sin la participación activa de su personal; de su propio talento humano. (p. 401)

Partiendo de esto, se genera una situación propicia para la gestación de un cambio trascendental en los modelos de gerencia y en el perfil del gerente de las empresas venezolanas, para lo cual es imprescindible promover la sinergia espontánea y comprometida frente a la impuesta, y para hacer frente a las actuales condiciones económicas, políticas y sociales que enmarcan a los países latinoamericanos.

Organización del siglo XXI.

En el siglo XXI, la organización se caracteriza por el conocimiento y la información, el cambio rápido, continuo y completo, estando presente la globalización de los mercados interdependientes. Esta época del conocimiento ha sobrepasado a la era industrial, ya que surge como el factor estratégico de la competitividad que mueve los hilos del mundo y de los negocios, en dirección a una economía de conocimiento e información.

Puesto que, la globalización de los mercados trae una hipercompetencia que implica un cambio en los modelos de gestión empresarial, Calva (2007) expone “se compite en un esquema en cadena empresarial – cluster – polo regional – país, versus cadena empresarial – cluster - polo regional - país, alejado completamente del esquema tradicional de “empresa versus empresa” (p.333), donde el competir implica una integración eficiente de la cadena en base a innovación, abastecimiento, producción, distribución y comercialización.

El juego en los negocios ha cambiado y se requiere direccionar el rumbo hacia empresas inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización (Villarreal, 2003). Según Villarreal (2008), la inteligencia consiste en que la organización sea capaz de asimilar y crear nuevos conocimientos a partir de células del

conocimiento, imponiendo la base de la competitividad sustentable y el capital intelectual como el factor estratégico de producción, así mismo, el negocio debe ser flexible y ágil, y se hace necesario que se pueda contar con multiproductos, multiprocesos y trabajadores con multihabilidades.

Hacia la organización que aprende.

La concepción de las organizaciones inteligentes se le debe a Senge (2005), quien en su libro *La Quinta Disciplina*, postula el pensamiento sistémico como la piedra angular de este tipo de organizaciones y considera como elemento esencial de las mismas el ejercicio de ciertas disciplinas: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo.

Para Senge (2005) el dominio personal es el afán y capacidad de aprender de los miembros de la organización, que constituye el cimiento espiritual del aprendizaje organizacional (pp. 16 y 179). En este contexto, una persona con alto dominio personal puede llegar a obtener metas sólidas, con un buen uso de los recursos y con plazos de tiempo adecuados. Es importante comprender en el contexto empresarial, la conexión entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional. Éstos hacen parte de los cambios a generar a través de formación o adiestramiento para todos los miembros de la organización, en aras de lograr compromisos equitativos entre ésta y el individuo. De allí que el dominio personal permite aclarar y ahondar continuamente en la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

Según la definición de Senge (2005), los modelos mentales “son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar” (p. 17).

Los modelos mentales condicionan la percepción de la empresa sobre su relación con el mundo que la rodea, con la competencia, con los nuevos mercados y con las nuevas ejecuciones organizacionales. Por ello, es importante que el gerente realice una revisión de dichos modelos desde adentro hacia afuera, de lo personal hacia lo colectivo y se empiece a concientizar en la organización la manera como ésta se posiciona ante el mundo, lo que exige escudriñar actitudes y modificar esquemas, a través de la indagación y la persuasión. A tal fin, Senge (2005) recomienda usar la planificación como herramienta de aprendizaje organizacional, a través del análisis de escenarios; así como, la reflexión e indagación sobre los modelos mentales a niveles personales e interpersonales (p. 225).

De acuerdo a Senge (2005), representa un desafío tanto a nivel personal como empresarial, comprender los supuestos personales que a menudo producen efectos sobre la conducta. Por ello señala que la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del aprendizaje institucional, en el cual los equipos gerenciales cambian los modelos mentales compartidos acerca de la compañía (p. 225).

Ahondando más en las disciplinas, Senge (2005) expresa que una visión compartida es una imagen que permite a los miembros de una organización visualizar el futuro que desean crear en conjunto; “una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente” (p. 261), es por ello, que una construcción de una visión compartida persigue que las visiones de futuro sean producto de un compromiso genuino compartido, dejando a un lado las visiones impositivas, que aunque sinceras no resultan estimulantes. Un líder debe transformar su visión personal en una imagen de la organización enfocada en la meta, enmarcada en los principios y valores comunes entre los miembros de la organización, a fin de incentivarlos para lograr el mejor desempeño (pp. 267-285).

Los equipos aprenden más fácilmente cuando la unidad prevalece y no se crean acciones individuales sino en conjunto. En este sentido, el aprendizaje en equipo “es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (Senge, 2005, p. 296). En éste convergen el diálogo, la discusión y la identificación de patrones defensivos que hacen improductivos a los dos primeros aspectos. Esta disciplina se consigue con praxis, ya que aunque existan líderes con actitud de cambio, en oportunidades concretas aflora el ser individualista. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las empresas modernas no es el individuo sino el equipo.

El aprendizaje en equipo se construye sobre la disciplina del desarrollo de una visión compartida, con compromiso y la existencia de un liderazgo que promueva y garantice armonía, creatividad, cooperación entre todos los miembros. Si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmo para aprender a través de la organización, impulsando a sus miembros a crecer colectivamente en pro de una organización inteligente (p. 298).

Además de las cuatro disciplinas antes expuestas, Senge (2005) habla de una quinta que denomina pensamiento sistémico, entendida como una perspectiva holística de la

organización que permite visualizar y aplicar de forma integrada las cuatro disciplinas previamente aludidas. El pensamiento sistémico concentra a las demás disciplinas en una entidad que vincula la teoría y la práctica, impidiéndoles ser recursos separados, logrando enfatizar en que el todo puede superar la suma de sus partes. La participación de todos los miembros de la organización genera mayores beneficios al valorarlos como piezas de un engranaje para la persecución de la meta.

Según Enebral (2007), “los expertos declaran que sólo las organizaciones sanas e inteligentes sobrevivirán a las próximas décadas: no podemos discrepar en esto, aunque quizá sí se pueda interpretar de manera diferente los conceptos de salud e inteligencia”.

Para el caso de las microempresas, la aplicación de un modelo como este puede resultar excesivamente sofisticado, pero es importante tomar en cuenta que empresas de menor tamaño tienen gran capacidad para aprender y cambiar. Es importante considerar que, independientemente de su tamaño, el factor clave para el éxito de las organizaciones es que el equipo directivo interiorice, transmita y esté, en definitiva, comprometido con tal enfoque, dado que para Senge (2005), “una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla” (p. 22).

A nivel de tendencia empresarial, es necesario poder compaginar la organización proactiva tradicional y la nueva, con visión, calidad, innovación, trabajo en equipo, redes de cooperación, reorientación, adaptabilidad al empleo, gestión del conocimiento y liderazgo. El estudio de las organizaciones inteligentes se realizó en torno a la figura del alto gerente o directivo de microempresas, lo que permitió evaluar su grado de confluencia con nuevas propuestas gerenciales o su apego a modelos tradicionales.

De acuerdo con lo analizado se pueden conferir a una empresa los atributos de saludable y orientada al enfoque inteligente, cuando se muestra consciente de sus fortalezas y debilidades, permitiendo la detección de oportunidades y su aprovechamiento a fin de nutrirse continuamente. Además, es capaz de innovar de modo natural y exitoso, preparándose para un futuro compartido, sin desatender el presente. También, es importante la adaptabilidad a las nuevas situaciones, tomando en cuenta cómo se perciben las realidades externas e internas, para prever, detectar y gestionar cualquier desviación en los planes iniciales y

combinar la ineludible efectividad con el cultivo de emociones positivas.

Metodología

Tipo de investigación.

El cimiento metodológico de este trabajo está sustentado en el paradigma cuantitativo, enmarcado en la modalidad de investigación de campo de tipo descriptiva. Ramírez (citado en Palella y Martins, 2010), indica que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar las variables” (p.97); señala además, que este tipo de investigación comprende diversos niveles. Este trabajo tiene un nivel de investigación descriptivo, cuyo propósito es “interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (p.86).

Población y muestra.

El estudio se delimita en el municipio Iribarren del estado Lara, Venezuela y la población está conformada por las empresas de telecomunicaciones establecidas en dicho municipio. De acuerdo con el listado de las empresas de Telecomunicaciones/Servicios de Telecomunicaciones registradas en el Municipio capital del estado, es decir, Iribarren, en el sitio Web Infoguia.com, el número asciende a treinta y ocho (38) empresas. En este proceso investigativo se extrajo un subconjunto de la población identificada, específicamente se optó por un muestreo no probabilístico intencional. En esta modalidad de muestreo, según Palella y Martins (2010), “el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis, las cuales reciben el nombre de tipo” (p.102).

Las criterios aplicados a la selección de la muestra involucraron las siguientes características: a) microempresas del sector servicio de telecomunicaciones ubicadas en el municipio Iribarren; b) ser subcontratista o de expansión directa de las principales operadoras de servicios de telecomunicaciones; c) emplear estrategias en su gestión tecnológica; y d) poseer más de 5 años en el mercado. En tal sentido, la muestra se circunscribió a un total de 5 empresas ubicadas en el municipio Iribarren, según se muestra en el Cuadro 1. En el Cuadro 2 se detalla la estructura de cargos de cada una de las organizaciones de la muestra y la cantidad de trabajadores de las mismas adscritos a cada cargo.

Cuadro 1: Microempresas incluidas en la Muestra

Empresa	Dirección física
Prosolcom Internacional, C.A.	Av. Hernán Garmendia. Urb. Villas del Este I.
Servicios y Soluciones Tecnológicas, C.A.	Edificio "Multicentro Los Leones". Piso 3. Oficina 3-2. Calle A-2 entre Avenidas República y Los Comuneros. Urb. El Parque.
I.T.C Group, C.A.	Av. Pedro León Torres entre calles 48 y 49. Casa N° 48-48.
M&L Conexiones, C.A.	Carrera 15 entre 27 y 28.
T.R.S Telecom, C.A.	Calle 26 entre Caer. 19 y Ave. 20. Torre IDELCA, Piso 5. Oficina 5-4.

Fuente: Giménez–Naim (2016)

Cuadro 2: Cantidad de Personal y Cargos por Empresa

Empresa	Cantidad de Personal/Cargos		Total de empleados
Prosolcom Internacional, C.A.	Gerente	1	6
	Jefes de Unidad	5	
Servicios y Soluciones Tecnológicas, C.A.	Gerente	1	7
	Supervisores	2	
	Técnicos	4	
I.T.C Group, C.A.	Director	1	7
	Supervisor	2	
	Técnicos	4	
M&L Conexiones, C.A.	Directores	2	8
	Supervisor	1	
	Técnicos	5	
T.R.S Telecom, C.A.	Gerente	1	5
	Supervisor	1	
	Técnicos	3	

Fuente: Giménez-Naim (2016)

Técnicas de recolección y análisis de datos.

A fin de lograr un desarrollo válido y confiable en la recolección de datos, se consideró pertinente el empleo de dos técnicas: encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario; y entrevista, en la modalidad no estructurada. Se utilizaron dos cuestionarios, el primero, dirigido a los empleados de las microempresas seleccionadas, el cual fue aplicado a veintisiete (27) trabajadores, haciendo referencia a la variable características del gerente y más específicamente a las dimensiones basadas en las funciones, roles y habilidades del gerente actual, tomando en consideración la clasificación de roles de Mintzberg (1991), las habilidades diferenciadas por (Kast (2009) y las características del gerente en la organización inteligente (Senge, 2005).

El segundo cuestionario, aplicado a seis (6) directivos (gerentes y directores), permitió evaluar la orientación de los mismos hacia las disciplinas de la organización inteligente, a través de dieciséis (16) items. En adelante, este personal se identificará de forma genérica como gerentes. Ambos instrumentos están conformados por preguntas de respuesta cerrada, en forma de escala tipo Likert con 5 alternativas de respuesta.

Por otra parte, se realizaron entrevistas no estructuradas a los gerentes, a los fines de indagar acerca de los procesos de gestión llevados a cabo por las empresas, con el fin de recopilar mayor información para el análisis y a los efectos de considerar la orientación de la organización hacia el enfoque de la organización inteligente.

El tratamiento de los datos se apoyó en el análisis de frecuencias, para el caso de los cuestionarios 1 y 2; y en el análisis de contenidos para la entrevista no estructurada.

microempresas de telecomunicaciones y organización inteligente. A continuación se muestra la operacionalización de las mismas en el Cuadro 3.

Operacionalización de variables.

En atención a los objetivos planteados en el trabajo, las variables estudiadas son: características del gerente de las

Cuadro 3: Operacionalización de Variables del Estudio

Variable	Dimensiones	Indicadores	Tecnica/instrumento
Características del Gerente	Funciones Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación ✓ Organización ✓ Dirección ✓ Control 	Encuesta/Cuestionario Cuestionario No. 1
	Roles Gerenciales (Miintzberg, 1991)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interpersonales ✓ Informacionales ✓ Decisionales 	
	Habilidades Gerenciales (Kast, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicas ✓ Humanas ✓ Conceptuales 	Entrevista/No Estructurada
Organización Inteligente	Enfoque Inteligente (Senge, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dominio Personal ✓ Modelos Mentales ✓ Visión Compartida ✓ Aprendizaje en Equipo ✓ Pensamiento Sistémico 	Encuesta/Cuestionario Cuestionario No. 2 Entrevista/No Estructurada

Fuente: Giménez-Naim (2016)

Resultados y discusión

Características del Gerente desde la percepción de los trabajadores.

Los resultados que se muestran en este apartado permiten la caracterización de los gerentes de las organizaciones analizadas, desde la percepción de los trabajadores en relación al desempeño de dicho personal, tomando en cuenta las habilidades, funciones y perfiles gerenciales, con el propósito de describir las características actuales de dichos gerentes. Los principales ítems en los cuales se sustenta el análisis se presentan en la Figura 1.

Dadas las dimensiones y naturaleza de las organizaciones analizadas, el gerente maneja prácticamente todos los procesos organizacionales; esto le permite tener una visión holística de la actividad y un control más centralizado de la misma, entendiendo a la organización como un sistema

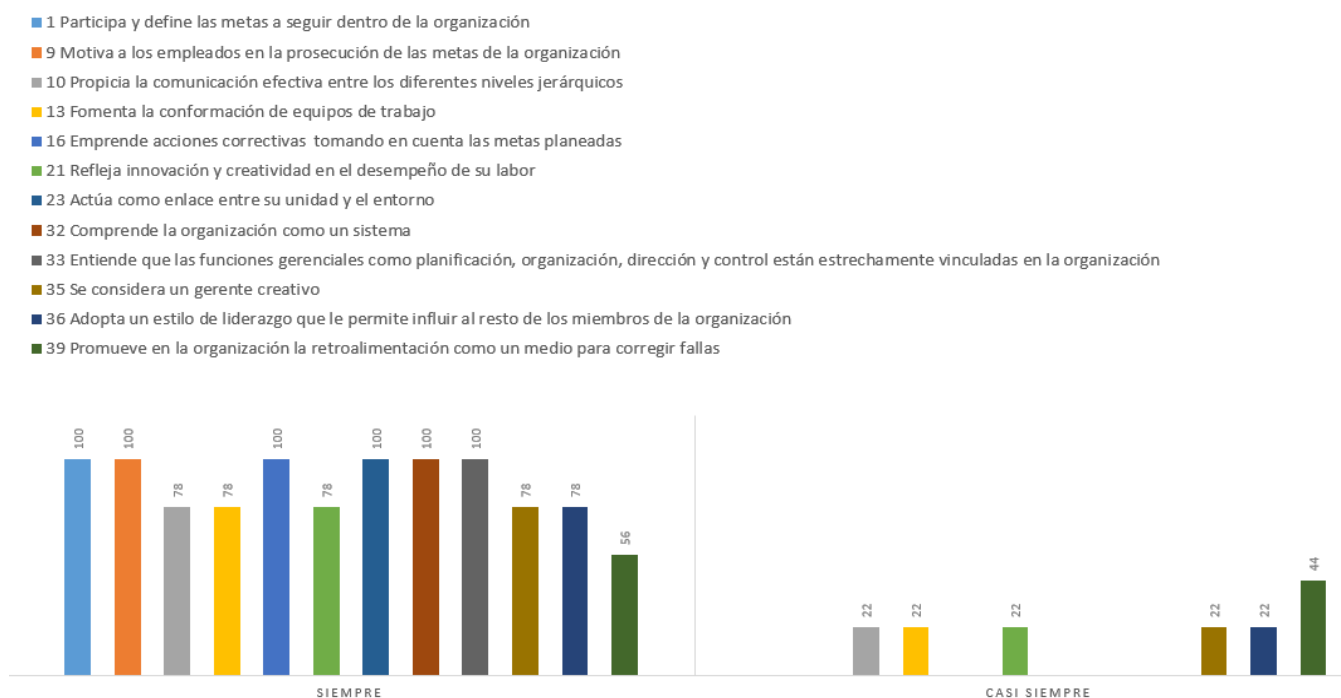
Al tener control integral del negocio, el gerente constituye la fuerza motriz del mismo, por lo cual las acciones y el comportamiento individual manifestado a través de sus valores y principios, representa los factores determinantes para lograr las metas, de allí, que estas características especiales de la gestión de la microempresa significan que las competencias que se requieren de gerentes comprenden no

sólo habilidades administrativas de las distintas áreas funcionales, sino también la capacidad de asumir las complejas y diversas interacciones con los distintos agentes e interesados del ambiente de negocios.

En este sentido, los gerentes de las organizaciones analizadas realizan las funciones tradicionales de la administración (planificación, organización, dirección y control) y concilian los roles incluidos por Mintzberg (1991) dentro de las

clasificaciones de interpersonales, comunicacionales y decisionales, con predominio de esta última modalidad, que se manifiesta en acciones como: diseño de metas, conformación de equipos de trabajo y aplicación de correctivos para cumplir planes, los dos primeros aspectos correspondientes a roles de empresario y el último atinente a la figura de mediador.

Figura 1: Características de los Gerentes desde la Percepción de los Trabajadores (Cuestionario N°1)



Fuente: Giménez-Naim (2016)

De acuerdo a las respuestas obtenidas, con frecuencias de 100%, 78% y 100%, respectivamente, los gerentes siempre cumplen con los tres roles mencionados. En la categoría interpersonal, destaca el rol de líder y de enlace, ejercidos por los gerentes a través de la motivación al personal para lograr las metas y la vinculación con el entorno, respectivamente; mientras en la clasificación comunicacional sobresale el rol diseminador, manteniendo la comunicación en los diferentes niveles organizativos; en estos tres últimos casos, el 100% de los consultados manifiestan que los gerentes siempre asumen dichos roles.

Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Dos Santos (2012) en las PYMES del sector de telecomunicaciones del Estado Lara, en cuanto al ejercicio de las funciones administrativas tradicionales por parte de los gerentes y el desempeño de los roles de mediador y diseminador (p.129).

Los resultados expuestos reflejan que los gerentes de las microempresas estudiadas ejercen una función dual de empresario-gerente, entendiendo por gerente, la figura que asume la responsabilidad de administrar un negocio, frente al concepto de empresario, que designa a las personas que crean nuevos emprendimientos de negocios, se hacen cargo de los riesgos y se dedican activamente a manejarlos. Particularmente, en el segmento de estudio, la figura de los gerentes, ligados estrechamente a la práctica empresarial y a la adopción de decisiones, recae en la mayoría de los casos en los propietarios. Por tanto, los empresarios de microempresas cumplen funciones de emprendimiento y gestión.

Resulta significativo, que de acuerdo al 100% de los trabajadores, los gerentes siempre entienden la organización como un sistema y perciben las funciones de la misma en

vinculación, por lo cual, tienen inclinación al pensamiento sistémico. Por otra parte, según el 78% de los consultados, los gerentes siempre reflejan creatividad e innovación en el ejercicio de sus actividades, lo que denota un predominio de las habilidades conceptuales, en concordancia con los requerimientos del nivel gerencial, según los postulados de Kant (1976).

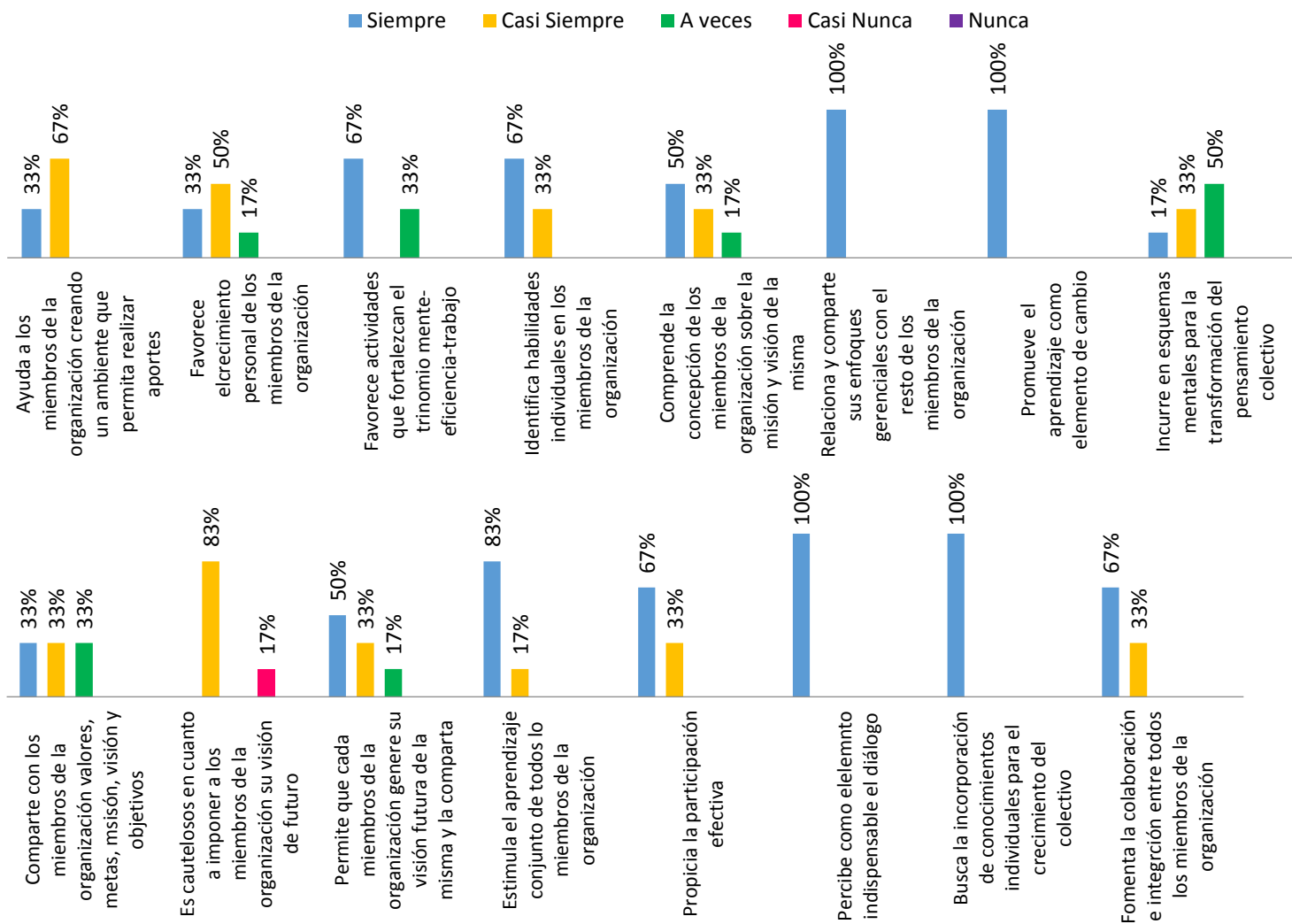
Inclinación de los gerentes hacia las disciplinas de la organización inteligente.

En este apartado se analiza la orientación de los gerentes hacia las disciplinas de la organización inteligente, a través

del comportamiento que asumen en los procesos de aprendizaje de la empresa, comparado con los supuestos de las organizaciones que aprenden, según lo contempla el modelo de Senge (2005).

La frecuencia de respuestas correspondiente a los ítems del Cuestionario No. 2, que aborda el aludido aspecto gerencial, se presenta en la Figura 2, a continuación:

Figura 2: Orientación de los Gerentes a las Disciplinas de la Organización Inteligente (Cuestionario 2)



Fuente: Giménez-Naim (2016)

En lo esencial, Senge (2005) describe el dominio personal como la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente. En relación a esto y cómo se observa en la Figura No. 2, los encuestados manifestaron en un 67% de los casos que casi siempre ayudan a crear un ambiente destinado a favorecer los aportes de los miembros de la organización; mientras un 33% de los consultados afirma hacerlo siempre. En tal sentido, entienden que la capacidad de aprender de la organización no puede ser mayor que la de sus miembros, permitiendo alinear el crecimiento de éstos hacia el aprovechamiento eficiente de sus recursos.

El crecimiento de la organización va ligado al aprendizaje individual y organizacional, por ende, el espíritu de crecimiento personal favorece el cambio. Los gerentes en el caso de estudio, en 33% de los casos manifiestan que favorecen siempre el crecimiento personal, mientras que el cincuenta por ciento (50%) casi siempre; y solo un diecisiete por ciento (17%) afirma que algunas veces. En consonancia con este resultado, un 67% de los gerentes siempre toman en cuenta actividades que fortalezcan el trinomio mente-eficiencia-trabajo, mientras que el 33% lo hace algunas veces, lo que muestra inclinación de los gerentes a propiciar oportunidades de crecimiento.

Uno de los aspectos más importantes en un gerente dentro de la disciplina del dominio personal, es el conocer las habilidades de cada miembro de la organización, como factor determinante en la competitividad. En este sentido, el 67% de los gerentes afirma que siempre identifica dichas habilidades en el personal de la empresa, mientras que el 33% sostiene que lo hace casi siempre, resultados que evidencian el interés en el desarrollo de los trabajadores, como pilar del aprendizaje organizacional.

Respecto a la disciplina de los modelos mentales, es importante que el gerente siempre procure conocer y comprender la concepción de los miembros de la organización sobre la visión y misión de la empresa. En el estudio, los encuestados afirmaron en un 50% de los casos que siempre se esfuerzan en ello, mientras que un 33% respondió que casi siempre y un diecisiete por ciento (17%) algunas veces.

En todos los casos, los gerentes indicaron que siempre comparten sus conocimientos y enfoque gerencial con todos los miembros de la organización, pero limitan la transformación del pensamiento colectivo dentro de la misma, ya que solamente 17% manifiesta que siempre

incurre en esquemas mentales que en yuxtaposición con las experiencias previas, abran caminos para el aprendizaje colectivo; el 50% de los consultados dice interesarse en este aspecto solo algunas veces. Este último ítem refleja una debilidad que debe ser superada para capitalizar adecuadamente la inclinación que el 100% de los gerentes muestra siempre a favor del aprendizaje como elemento de cambio. Esro permitiría convertir a la organización en un grupo de personas que continuamente construyen y aumentan su capacidad de crear resultados halagadores en el logro de los objetivos.

Los gerentes, a pesar de apegarse a criterios que favorecen la gestión del conocimiento y, por ende, del aprendizaje organizacional, todavía presentan esquemas mentales que no son del todo abiertos en relación a la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, ya que solamente un 33% de los encuestados afirmaron que siempre comparten estos aspectos (según se refleja en las respuestas al ítem 9, en la Figura No. 2); mientras un 33% aseguró hacerlo casi siempre e igual porcentaje, algunas veces. No obstante, evitan imponer su visión de futuro al personal, pues el 83% de los consultados dice actuar siempre con cautela en ese sentido. Además, con una frecuencia del 50%, sostienen que animan a los miembros de la organización a crear su propia visión de futuro y compaginarlas con sus pares, a fin de generar un compromiso legítimo.

El aprendizaje grupal expresado por Senge (2005), permite esclarecer el significado las percepciones grupales a través del dialogo, aprendiendo a reconocer patrones de interacción para un buen funcionamiento del equipo. Dentro de este marco, el 100% de los gerentes están siempre abiertos al dialogo, propiciando constantemente la participación efectiva del personal en el 67% de los casos y estimulando de forma permanente el aprendizaje en conjunto, según las respuestas de un 83% de los encuestados.

Asumiendo la organización como un microsistema, se busca la incorporación de conocimientos individuales en pro del aprendizaje colectivo, lo cual aplican siempre la totalidad (100%) de los gerentes entrevistados. Un 67% de éstos fomenta siempre la colaboración e interdependencia entre los miembros de la organización, permitiendo a éstos considerarse como parte de un todo, con visión holística que crea su realidad y la modifica conforme aprende. Estos resultados reflejan una perspectiva sistémica de la organización, cuyos componentes, según indica Senge (2005), deben estar fusionados por invisibles uniones de acciones interrelacionadas de largo y complejo efecto que permiten aclarar los patrones globales y ver cómo cambian.

Los hallazgos expuestos reflejan que los gerentes incorporan elementos del enfoque inteligente dentro de su modelo de gestión, evidenciando la inclinación a transformar los conocimientos personales en sabiduría, capaz de ser utilizada para que la organización aprenda, aplicando el dialogo, el consenso y la integración. Se observa, sin embargo, que algunos aspectos como la incursión en modelos mentales más flexibles que favorezcan el aprendizaje organizacional, requieren mayor atención por parte de los gerentes, para lograr plena concordancia con los postulados de la organización inteligente (Senge, 2005).

Orientación de los procesos gerenciales hacia las organizaciones inteligentes.

Una organización inteligente requiere una conducción estratégica, enriquecida, debatida y confrontada por todos sus integrantes, presentando una mixtura interrelacionada de sus miembros, es decir un equipo interdisciplinario que contribuya con una visión amplificada de apertura, no solo interna y externa, sino inmediata y conexas, con el conjunto social que le rodea.

En las entrevistas no estructuradas realizadas, se pudo evidenciar que los gerentes-líderes de estas empresas, en promedio no superan los cuarenta (40) años de edad, lo cual influye en la aplicación de los paradigmas y, más aún, en cómo éstos pueden cambiar. Cabe destacar que los gerentes de las microempresas en estudio, entienden la planificación como un componente fundamental de los procesos de la organización, orientada a la gestión, sin embargo, no la conciben como un instrumento de aprendizaje mediante el uso del análisis de escenarios (Senge, 2005, p. 225).

Este hallazgo, unido a la reducida frecuencia de aplicación de modelos mentales innovadores por parte de los gerentes (según se deriva de los resultados del Cuestionario 2), pone de manifiesto que los directivos entrevistados no están comprometidos con los cambios de patrones mentales, como una prioridad de la organización para responder a los desafíos del siglo XXI, hacia una organización que aprende.

Según se desprende de la entrevista a los gerentes, éstos no se miden por lo que saben, sino por la forma en que aprende, por el manejo de conflictos, conocimiento, creatividad y empatía. El punto de partida para establecer la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, recae en detectar estas necesidades reales junto con el establecimiento de un ambiente propicio para el aprendizaje y el conocimiento. De estas revelaciones se puede interpretar que los gerentes otorgan relevancia al dominio personal,

como disciplina que compromete tanto al gerente como al resto de los miembros de la organización.

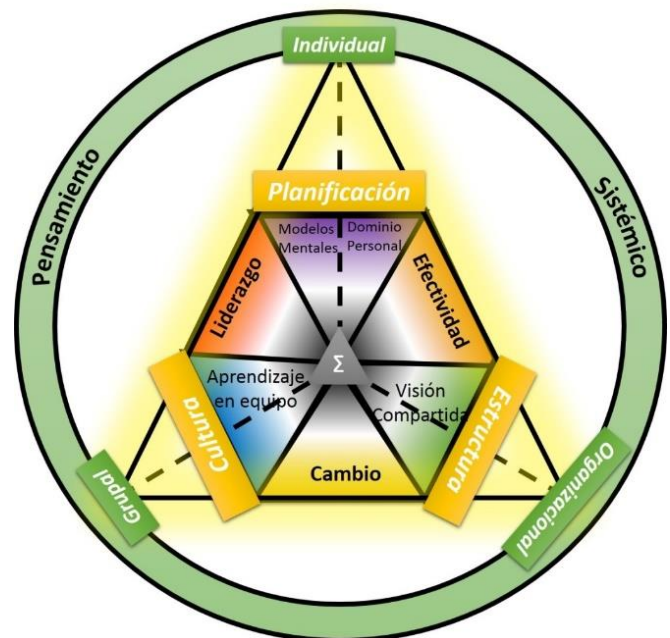
Partiendo de la realidad expuesta y tomando en cuenta a Senge (2005), se puede aseverar que la visión actual de las organizaciones analizadas se basa en el aprendizaje adaptativo, que se ocupa de enfrentar las situaciones, pero tan solo representa una primera etapa en la consolidación de una organización inteligente, ya que las empresas deben centrarse en el aprendizaje generativo, haciendo hincapié en la experimentación continua y la retroalimentación como un examen continuo. Aprendizaje generativo, a diferencia de aprendizaje adaptativo, requiere nuevas formas de mirar el mundo.

Modelo teórico del perfil del gerente del siglo XXI para la consolidación de organizaciones inteligentes

(Aplicado a microempresas del sector de telecomunicaciones del estado Lara, Venezuela)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se propone un modelo teórico que describe la interacción de las funciones, roles y habilidades del gerente, con las disciplinas representativas de las organizaciones inteligentes, a fin de caracterizar el perfil del Gerente del Siglo XXI, el cual se observa en la Figura 3.

Figura 3: Modelo GS21 - Caracterización del perfil del gerente del siglo XXI



Fuente: Giménez-Naim (2016)

El Modelo GS21 representa al gerente integrador como eje central del cual se generan tres vértices, que representan la complejidad y transversalidad de las funciones de éste, de forma individual, grupal y organizacional. Estos vértices se orientan a la función del gerente en la administración de la organización, su relación con los demás miembros de la misma, así como su capacidad y actitud personal.

La visión de la investigadora, representada en el triángulo central con el símbolo Σ , parte del gerente integral, definido por Sallenave (2002), como el que relaciona todas las fuerzas del manejo de una organización, en busca de una mayor competitividad, familiarizado con su entorno, para ejercer la toma de decisiones como función principal. Esta acción permite hacer referencia a los cambios organizacionales actuales que derivan en una organización que se adapta y que para ello aprende. La gerencia integral atribuye como fin de la acción empresarial la competitividad e integra aspectos como la estrategia, la organización y la cultura.

El surgimiento de una realidad organizacional compleja permite establecer criterios orientados a propiciar la reflexión del gerente frente a escenarios donde se entretengan situaciones técnicas, coyunturales y humanas, tomando como base la interrelación de las características de éste (indagadas en las encuestas aplicadas) y la consolidación de su función dentro de las organizaciones inteligentes. De allí, que la acción principal del gerente en la organización es la planificación, lo que desde un punto de vista individual, lo convierte en estrategia, artífice de las acciones a seguir por los demás miembros en la organización.

A nivel organizacional, se representa la estructura en relación a cómo el gerente puede desplegar las estrategias diseñadas y desde el enfoque grupal, la necesidad de motivar y crear un ambiente que sustente la estructura, lo que tiene que ver con una cultura organizacional que propicie y recompense la adquisición de conocimientos en pro de la organización.

De la estructura inicial emerge un hexágono subdividido, a su vez, en seis triángulos, de los cuales, los tres que no están cortados por las líneas discontinuas, representan los desafíos actuales del gerente, dispuestos de tal forma que delimitan las disciplinas descritas por Senge (2005), a fin de alcanzar la consolidación de organizaciones inteligentes. Los desafíos elegidos son: liderazgo, cambio y efectividad. El liderazgo, se visualiza entre los modelos mentales y el aprendizaje en equipo, de forma que a través del cambio en los primeros, se enriquezca la percepción de la realidad, transformando el aprendizaje individual en grupal, con la disposición de construir una organización donde la gente expanda

continuamente sus capacidades, a través de la orquestación de atributos que generen el compromiso colectivo.

La gestión del cambio, se sitúa entre el aprendizaje en equipo y la visión compartida, ya que a través de la alineación y desarrollo de la capacidad grupal se construye dicha visión, que favorece la sensación de vínculo común, para brindar coherencia en torno al propósito y significación del trabajo en la organización, con lo cual es posible estimular la reinversión continua, para enfrentar los cambios dados en la dinámica laboral.

Por último, aparece la efectividad, enmarcada por la visión compartida y el dominio personal, ya que está inmersa en la gestión del rendimiento, la evaluación del trabajo y el control. De allí, que el dominio personal propicia una visión individual, una tensión creativa y una realidad compartida. La visión personal implica tener claro lo que se desea hacer y corresponde al establecimiento de objetivos, en base a la realidad, lo que permite tomar en cuenta los errores, no como fracasos sino como oportunidades de aprendizaje, a partir de las cuales las personas puedan mejorar su desempeño.

El modelo concluye, con un aro que despierta la flexibilidad y el movimiento, que evoca la comprensión de ideas sobre aspectos diferentes, conjugados para articular los componentes de un sistema específico. Se pretende expresar la interrelación que debe existir entre los sistemas o subsistemas que lo conforman, a través del pensamiento sistémico.

El gerente del siglo XXI se percibe como estrategia, comunicador, racional, visionario, motivador, líder, creativo, inteligente, perceptivo y sensibilizador, cualidades que influyen en favor de la consecución de las metas, la visión y misión de la empresa y en el compromiso para la ejecución de su labor orientada a la perspectiva de la organización como un todo. La concepción a partir de estas 10 cualidades, reconoce significados compartidos que propician la adaptación dirigida al logro de los objetivos, partiendo de 8 acciones orientadas a: tomar decisiones, tomar riesgos, trabajar en equipo, delegar responsabilidades, evitar posiciones arbitrarias, realizar controles efectivos que generen aprendizaje, promover un buen clima laboral y crear compromiso en los miembros de la organización, lo que le permite al gerente convertirse en integrador por excelencia de los enfoques personales, los modelos mentales, en una visión compartida hacia un pensamiento sistémico, en pro de una cultura organizacional centrada en el aprendizaje.

En función de cambios tecnológicos y nuevos modelos de gestión, el gerente debe ser transformador, flexible y generador, aspectos que crean valor agregado en sus funciones, en conjunto con la ejecución de actividades y procedimientos, la capacidad de evolucionar y ajustarse a los continuos cambios, además de valores como la confianza, la libertad de innovación y la autenticidad, que garanticen el apoyo a sus trabajadores en perseguir soluciones no tradicionales. Aprender a reconocer aquellas rutinas defensivas que están enraizadas en el equipo y que puedan obstaculizar su aprendizaje es de suma importancia, a la par del dialogo, como la acción que suspende los supuestos y reconoce el auténtico pensamiento sistémico, que representa el desafío de hoy para los gerentes del mañana.

Conclusiones

De acuerdo a lo arrojado en el análisis de los resultados, los gerentes de las microempresas de telecomunicaciones cumplen de manera general las funciones administrativas tradicionales, sin embargo, se inclinan más hacia los aspectos de planificación y control, ya que dedican mayor énfasis a la definición de metas, a motivar al personal para participar en el logro de las mismas y a la adopción de acciones correctivas para rectificar el rumbo con respecto a las metas establecidas, lo que, según la taxonomía de Mintzberg (1991), corresponde a los roles decisionales e interpersonales. Es importante acotar, que aunque la tendencia de las empresas refleja que el gerente permite una comunicación efectiva y está cercano desde su rol a los trabajadores, no siempre dialoga con sus subordinados a fin de establecer un intercambio de ideas y potenciales soluciones a las dificultades que diariamente afrontan en este día a día cambiante.

En términos generales, los gerentes del siglo XXI de las microempresas de servicio del Sector de telecomunicaciones, están comprometidos en la consolidación de organizaciones emergentes, tomando cimientos de las organizaciones tradicionales, pero incorporando elementos que responden a los criterios de las organizaciones inteligentes. En tal sentido, se observa la relevancia otorgada a la creación de una visión compartida por los miembros de la organización y a los procesos de aprendizaje colectivo; no obstante se aprecia debilidad en el análisis de los modelos mentales, lo que puede obstaculizar el desarrollo del pensamiento sistémico.

Los gerentes de las organizaciones analizadas consideran importante el proceso de planificación, sin embargo no la conciben como una herramienta de aprendizaje para la

comprensión y modificación de los modelos mentales, por lo cual es necesario reforzar esta disciplina, con apoyo de la planificación basada en el análisis de escenarios.

Los gerentes del segmento analizado conceden importancia a 'la gestión del conocimiento y a la creación de ambientes favorables al aprendizaje del personal, lo cual reivindica al dominio personal, como disciplina que compromete a todos los miembros de la organización.

Al identificar los factores que permiten la conformación de organizaciones inteligentes, el comprender y explotar el potencial de los trabajadores en virtud de sus aportes hacia el logro continuo y común, es primordial para la organización camino al aprendizaje, con capacidad de cambio y con la eficiencia en el servicio. Aprender es el camino hacia las organizaciones inteligentes y la clave para esto, es la gestión del conocimiento. Es así, como el conocimiento se transforma en un recurso clave para las organizaciones, dando lugar a la creación de procesos que generen, almacenen, gerencien y diseminen el conocimiento, lo que representa el nuevo desafío para las empresas y sus gerentes. A partir de esto, se debe elevar el nivel de aprendizaje, potenciando las capacidades actuales, haciendo explícito el conocimiento tácito y creando nuevas formas de aprender, sin importar el tamaño de la empresa, el factor clave es que el equipo interiorice, transmita y esté, en definitiva, comprometido en este nuevo enfoque.

Se considera pertinente que las empresas que se orienten hacia organizaciones inteligentes y se permitan una gestión del conocimiento; deben mantener un desarrollo constante de las competencias de los gerentes-líderes. Este desarrollo gerencial tiene como propósito un enriquecimiento de conocimientos mediante talleres, cursos y otros métodos, a la par un cambio de actitud, soportado sobre el perfeccionamiento de las habilidades, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de la organización.

Referencias

- Abarca, N. (2010). *El líder como coach*. Santiago, Chile: Editorial Aguilar.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT).
- Calva, J. L. (2007). *Educación, ciencia, tecnología y competitividad*. México, D.F., México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, D.F., México: Mc-Graw-Hill Interamericana
- Crissien (2005). Gerencia del siglo XXI. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 54, 59-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605404.pdf>
- Dos Santos, M. (2012). *Desempeño gerencial en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de servicio en el sector de telecomunicaciones en el estado Lara* (Tesis de postgrado). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (2006). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Enebral, J (2007). *Organizaciones sanas e inteligentes*. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=1081>.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Mexico, D.F., México: Thomson editores, S.A de C.V.
- Infoguia.com (2016). *Telecomunicaciones, empresas de telecomunicaciones, servicios*. Recuperado de: <https://infoguia.com/ct.asp?key=telecomunicaciones-barquisimeto&cat=901&ciud=53>
- Katz, R. (2009). *Skills of an effective administrator*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kiernan, M. (1996). *Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI*. México, D.F., México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos, S. A.
- Montilla y López (2012). Las Competencias del gerente del siglo XXI y su relación con el plan de estudio de Administración de Empresas de la ULA. Trujillo. *Visión Gerencial*, 11(2), 341-368. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/36236/articulo6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paella, S y Martins, F (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Ramírez, J (2007). *El gerente eficaz. Los retos de la gerencia general*. México, D.F., México: Ediciones Panorama Editorial, S.A de C.V.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral*. Bogotá, Colombia: Ediciones Versalles Ltda.
- Senge, P (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Senge, P. (2009). 10 preguntas a Peter Senge. *Revista Gestión*, Julio-Septiembre, 18-20. Recuperado de <http://www.gestion.com.do/pdf/005-julio2009.pdf>.
- Toba, C. y Gil, R. (2009). Desde una Organización tradicional-vertical hacia una organización basada en la horizontalidad y la participación. *Visión Gerencial*, 8(2), 398-414. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/articulo/view/792>.
- Useche, M. C. y Queipo, B. (2005). Las Organizaciones posmodernas en el Siglo XXI. *Mañongo*, 24, 207-216. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/postgrado/manongo24/24-14.pdf>.
- Villarreal, R. (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual: IFA (inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización)*. México, D.F., México: Editorial McGraw Hill.
- Villarreal, R. (2008). Espacios de competitividad y aprendizaje en manufacturas y servicios. *Trigésimo segundo período de sesiones de la CEPAL*. 09 al 13 de Junio 2008. Santo Domingo. República Dominicana. Recuperado de slideplayer.es/slide/14207023/
- Whittington, R. (1990). The changing structures of R&D: from centralization to fragmentation. En: R. Loveridge y M. Pitt. (Eds.), *Strategic management of technological innovation* (pp. 183-203). Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons.