

Compiladores: Karla Torres · Williams Aranguren · Benito Hamidian

GERENCIA ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES



Universidad de Carabobo



Dirección de investigaciones y
producción intelectual



FACES

Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales

Gerencia Estratégica en las Organizaciones. Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI. IV Congreso Nacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. 1ra Ed. Valencia, Venezuela. 2022

118 p.;

1. Gerencia, innovación social y desarrollo.

Autores: Ero Del Canto, Frank Román, Rodolfo Cárdenas, Greymer Martínez, Greymer Martínez, Rodolfo Cárdenas, Annelin Díaz, Mari Luz Díaz, Exira Báez, Edgar Vielma, Francis Lagardera, Francisco Contreras, María Consuelo Díaz, Indira Medrano.

© Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Av. Salvador Allende, Edif. FACES 1, piso 1
Ciudad Universitaria Bárbula, Carabobo, Venezuela
Correo electrónico: dipi.faces@uc.edu.ve
Página web: <http://faces.uc.edu.ve>

Compilación a cargo de
© Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Coordinación general: Karla Torres
Edición: Williams Aranguren
Diseño y montaje: Stefania Poggioli

Depósito Legal N° CA2022000036
ISBN: 978-980-233-804-7
© Ediciones Universidad de Carabobo
Primera edición digital, 2022.
Hecho en Venezuela - Made in Venezuela

Todos los capítulos incluidos en este libro fueron rigurosamente seleccionados y aprobados luego de arbitraje doble ciego-juicio de pares. Los evaluadores internos y externos fueron especialistas de las diferentes disciplinas, pertenecen a universidades e instituciones venezolanas y extranjeras.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons **Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.





Jessy Divo de Romero
Rectora

Ulises Rojas
Vicerrector Académico

José Ángel Ferreira
Vicerrector Administrativo

Pablo Aure
Secretario



FACES

Dr. Benito Hamidian

Decano

Dra. Karla Torres

Directora de la DIPI, Campus Bárbula

Dr. Miguel Rodríguez

Director de la DIPI, Campus La Morita

Dra. Paola Lamenta

Directora de la Escuela de ACCP, Campus Bárbula

Profa. Belén Tovar

Directora de la Escuela de ACCP, Campus La Morita

Prof. Raúl Núñez

Director de la Escuela de Relaciones Industriales, Campus Bárbula

Prof. Ahyzquel Gavidia

Coordinadora de la Extensión de la Escuela de Relaciones Industriales, Campus La Morita

Prof. Alí Guédez

Director de la Escuela de Economía

Profa. Glenda Reyes

Directora de Ciclo Básico, Campus Bárbula

Profa. Greymer Martínez

Directora de Ciclo Básico, La Morita

Dr. Ángel Deza

Director del INFACES

Dr. Williams Aranguren

Director de Postgrado, Campus Bárbula

Dr. Felipe Cabeza

Director de Postgrado, Campus La Morita

Prof. Bruno Valera

Director de Extensión y Relaciones Interinstitucionales, Campus Bárbula

Prof. Miguel Escalona

Director de Extensión y Relaciones Interinstitucionales, Campus La Morita

Profa. Sara García

Directora de Docencia y Desarrollo Curricular

Profa. Alejandra Guinand

Directora de Asuntos Profesorales, Campus Bárbula

Profa. Annelin Díaz

Directora de Asuntos Profesorales, Campus La Morita

Profa. Carlina Fernández

Directora de Asuntos Estudiantiles, Campus Bárbula

Profa. Mahié Sierra

Directora de Asuntos Estudiantiles, Campus La Morita

Prof. David Duarte

Director de Tecnología de Información y Comunicación, Campus Bárbula

Dr. Ero del Canto

Director de Biblioteca, Campus Bárbula

Profa. Ivonne Pino

Directora de Biblioteca, Campus La Morita

Dra. Thania Oberto

Asesora de Postgrado, Campus Bárbula

Profa. Carol Omaña

Asesora de Postgrado, Campus La Morita

Abg. Karla Carrillo

Directora de Administración Sectorial, Campus Bárbula

Profa. Mirna León

Directora de Administración Sectorial, Campus La Morita

Profa. Maritza Espinoza

Asistente del Decano, Campus Bárbula

Prof. Gustavo Segnini

Asistente del Decano, Campus La Morita

Profa. Anahir Rodríguez

Comisionada del Decano, Campus La Morita

Profa. Gladys Arocha

Coordinadora de Secretaría del Consejo de Facultad

Prof. Martín Buriel

Asesor del Decano

CONTENIDO

Presentación viii

Gerencia Estratégica en las Organizaciones

CAPÍTULO 1. Influencia de la expropiación de Oci-Metalmecánica C.A. en el clima organizacional del Departamento de Administración.
Ero Del Canto y Frank Román..... 09

CAPÍTULO 2. Éxito organizacional por medio de la reinención e innovación organizacional.
Rodolfo Cárdenas y Greymer Martínez..... 21

CAPÍTULO 3. La transversalidad de la planificación estratégica frente a las organizaciones complejas.
Greymer Martínez y Rodolfo Cárdenas..... 35

CAPÍTULO 4. Gerencia estratégica en el sector industrial del estado Aragua-Venezuela.
Annelin Díaz y Mari Luz Díaz..... 50

CAPÍTULO 5. La planeación estratégica y las instituciones de educación superior en el estado Aragua.
Exira Báez y Edgar Vielma..... 64

CAPÍTULO 6. Propuesta de indicadores de gestión gerencial para el fomento de la calidad y productividad del docente de la FACES-UC.
Francis Lagardera..... 79

CAPÍTULO 7. Enfoque estratégico competitivo para la sostenibilidad de empresas familiares “GADT, C.A.” como referencia de estudio.
Francisco Contreras y María Consuelo Díaz..... 94

CAPÍTULO 8. Capital intelectual, enfoques modelos. De la organización empresarial a la universidad.
Indira Medrano..... 106

PRESENTACIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad de Carabobo, Venezuela, en el cumplimiento de su misión de fomentar y desarrollar una comunidad académica en la generación y divulgación de conocimientos en el área de las Ciencias Económicas y Sociales, para el enriquecimiento del patrimonio académico y profesional del país, se enorgullece en ofrecer este texto editado por un equipo liderado por la Dirección de Investigación y Producción Intelectual y bajo los parámetros de la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo, como un aporte para la discusión de temas centrales en el país, a nivel latinoamericano y mundial, apostando a las transformaciones necesarias para la consolidación de una sociedad más justa y equitativa.

La publicación de este libro ha sido posible ya que la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo, a través de la Dirección de Investigación y Producción Intelectual (DIPI) Campus Bárbula y La Morita, con la participación de todas sus estructuras de investigación, extensión y docencia, realizó el IV Congreso Nacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo 2021.

“Hacia La Nueva Visión del Planeta”, lema que busca sensibilizar a la comunidad universitaria y al país en general, acerca de la necesidad de compartir saberes y establecer alianzas entre todos los sectores como vía para aportar, desde el campo de las ciencias económicas y sociales con perspectiva inter y transdisciplinaria, respuestas creativas que contribuyan con el desarrollo sostenible de la nación, tomando en consideración la agenda 2030 y los objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con la finalidad de propiciar un escenario para la promoción, difusión y proyección de las investigaciones y los saberes en el campo de las ciencias económicas y sociales. Asimismo, converger en el debate, la reflexión y el intercambio de conocimientos y experiencias, producto del quehacer investigativo, con pertinencia a los retos y oportunidades de la sociedad actual.

El evento reseñado sirvió de plataforma para que profesionales de distintas universidades y centros de investigación del país optaran al envío de trabajos en extenso que fueron sometidos a arbitraje doble ciego. Aquellos que resultaron aprobados fueron considerados en un minucioso trabajo de edición para su publicación en este texto constituido por ocho capítulos que abordan temas de gran actualidad en Gerencia, innovación social y desarrollo.

Este esfuerzo editorial no solamente pretende recoger y difundir los resultados de investigaciones que fueron objeto de discusión en el congreso, sino que también da cuenta de la diversidad de planteamientos que concitan interés y conforman líneas de trabajo intelectual en Venezuela.

CAPITULO 1

INFLUENCIA DE LA EXPROPIACION DE OCI-METALMECANICA C.A. EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

Ero Del Canto y Frank Román

INTRODUCCIÓN

En Venezuela a partir del año 2.000, comienza un proceso político denominado por el propio presidente, socialismo del siglo XXI, con la llegada a la presidencia de Hugo Chávez Frías, comienza una reforma constitucional que culmina en 1.999, y con amplia mayoría en la Asamblea Nacional se van sancionando leyes que generan un marco jurídico que permite al Gobierno nacional dar inicio al proceso de cambio, que abarcaron aspectos, político económicos y sociales. A partir del año 2007, el Estado venezolano se fue enfocando en adquirir o tomar forzosamente bienes de propiedad privada, en todas sus características, pero especialmente sobre medios de producción. En una primera etapa el proceso de expropiación se enfoca en empresas básicas, luego empresas de servicios, agroalimentarias, red de supermercados, cadenas hoteleras y del sector bancario entre otras.

En este orden de ideas y en un sentido particular, la empresa Oci- Metalmecánica C.A., es una de las empresas que paso por el proceso de expropiación, debido a la necesidad del Gobierno Nacional, según se establece en el decreto de expropiación, de fortalecer la producción nacional de los bienes requeridos para el estampado, troquelado, electro-soldado de partes automotrices. A partir del 14 de septiembre del 2011, Oci-Metalmecánica inicia una nueva etapa; mediante decreto presidencial publicado en Gaceta oficial Nro. 39.757 de fecha 14 de septiembre del 2011, la empresa fue expropiada, pasando a ser administrada por la Corporación de Industrias Intermedias de Venezuela, ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, actualmente Ministerio del Poder Popular para la Industria y Comercio.

En esta nueva etapa la empresa establece alianzas estratégicas, con empresas del estado, entre ellas SIDOR, que garantiza la materia prima de acero, PDVSA Industrial que a través de la Gran Misión Vivienda Venezuela, (GMVV), incorpora a Oci-Metalmecánica como proveedor de marcos para puertas y ventanas, además que la empresa comienza a recibir subsidios por parte del estado a través del fondo chino, y el fondo rotatorio, para realizar inversiones; a nivel laboral, se reconocen varios pasivos con carácter retroactivo. Esto fue generando en los trabajadores un clima de tranquilidad, animados y entusiasmados por que se reconocieron pasivos con retroactividad del 2008 y otros del 2004, lo que representaba un logro significativo en las reivindicaciones laborales de los trabajadores; y esperando ser reconocidos como funcionarios públicos o trabajadores del estado, se incorporaron a sus labores en esta nueva etapa de Oci-Metalmecánica, incluso los trabajadores más antiguos esperaban lograr una jubilación.

Sin embargo, en el año 2020, después de ocho años de expropiación, surge una nueva realidad, la empresa no es autosustentable, se requiere de subsidios para poder cubrir sus nóminas, no se han cancelado los pasivos laborales inicialmente reconocidos, la contratación colectiva tiene ya más de 8 años vencida, sin que se haya discutido una nueva convención colectiva, los trabajadores, sienten temor por la liquidación definitiva de la empresa y la consecuente pérdida del empleo, el ambiente político reina en la organización. Se estableció en la empresa un Plan de Ahorro, lo que significa que muchos trabajadores no son llamados a laborar, dejándolos en sus hogares percibiendo el pago normal de su salario, pero para la empresa esto significa una reducción en sus gastos de comedor y transporte.

Por otro lado, el Gobierno nacional implementó un tabulador de salario para los trabajadores de la Administración Pública Nacional (Tabulador de la APN), el cual establece sueldos y salarios que no se ajustan a la realidad económica del país dejando a los trabajadores con ingresos que no les permite cubrir sus necesidades básicas y los incrementos de salario por contratación colectiva no se han otorgado debido a que debe regir el tabulador de la APN, esto conlleva a que se genere un

gran descontento en los trabajadores, principalmente en los trabajadores del departamento de administración. Todo este clima de incertidumbre que reina dentro de la empresa, podría afectar, el desempeño de los trabajadores, algunos podrían no tener el mismo ánimo al realizar sus labores, o así mismo buscar otras opciones laborales y dejar de continuar laborando en la organización; lo que podría generar que el personal capacitado y de experiencia salga de la organización y la misma se quede con personal de poca experiencia o poco capacitado.

Con base a lo planteado la investigación tuvo como objetivo analizar la influencia de la expropiación de la empresa Oci-Metalmecánica C.A., en el clima organizacional del Departamento de Administración y como objetivos específicos diagnosticar el clima organizacional del Departamento de Administración de la empresa Oci-Metalmecánica C.A, identificar las debilidades y fortalezas del clima organizacional, presentes en el Departamento de Administración de la empresa Oci-Metalmecánica C.A. y diseñar estrategias de cambios dirigidas a mejorar los factores críticos que componen el clima organizacional existente en el Departamento de Administración de la empresa Oci-Metalmecánica C.A.

Los fundamentos teóricos que soportaron la investigación se basaron los siguientes ejes temáticos: clima organizacional Vargas (2010), Williams (2013), García (2009), la Teoría de Likert (1968), Teoría de las Necesidades de Maslow (1943), Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1959). Por otra parte, las bases legales que sustentan este estudio fueron la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), específicamente en el artículo 115, la Ley De Expropiación Por Causa De Utilidad Pública O Social (2002).

En relación a la metodología estuvo enmarcada en el enfoque cuantitativo bajo la modalidad de investigación de campo, con un nivel descriptivo, diseño transaccional y no experimental. La población estuvo conformada por el conjunto de personas que laboran en el departamento de administración de la empresa Oci-Metalmecánica, (14) y la muestra por las características que reviste la población

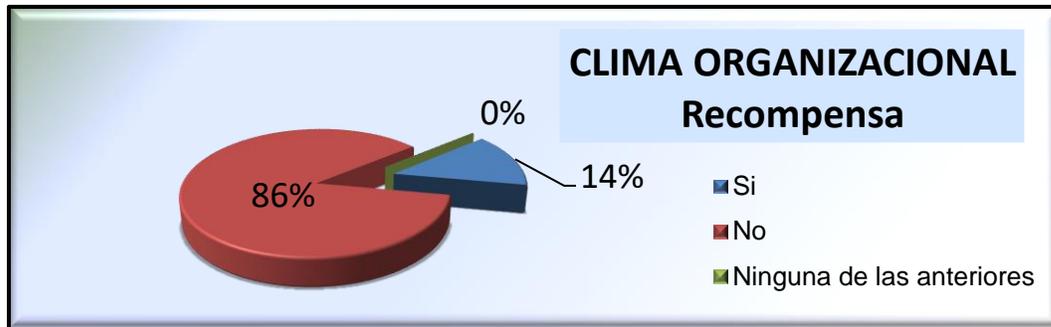
objeto de estudio, es una población finita, en este sentido la muestra abarca la totalidad de la población. Se empleó como técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta, como instrumento la guía de observación y el cuestionario, el cual fue validado por tres expertos, con una confiabilidad de 0,8987. El análisis de la información se hizo con el apoyo de software de análisis numérico y estadístico tales como: la hoja de cálculo de Excel. Partiendo de esto, se presentaron los datos en tablas; valiéndose de la estadística descriptiva, frecuencias y porcentajes apoyado en la visualización gráfica según sea el caso a estudiar y analizar.

ANÁLISIS Y DISERTACIÓN

Se aplicó un cuestionario a catorce (14) empleados del departamento de administración cuyo propósito consistió en identificar las debilidades y fortalezas del clima organizacional presente en el departamento de administración de Oci-Metalmecánica. C.A. A continuación, se presentan los principales resultados.

Es importante señalar que para la elaboración del cuestionario que se aplicó a la población objeto estudio se tomaron como referencia elementos de los estudios realizados por diversos autores sobre el clima organizacional, entre los cuales se destacan, las dimensiones del clima organizacional del Litwin y Stringer, los tipos de clima organizacional según Likert, entre otros, considerando los aspectos más importantes de cada uno de ellos, se estableció los siguientes indicadores: Estructura, Recompensa, Comunicación, Estilo Gerencial, Toma de Decisiones, Ambiente de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Identidad/Compromiso, Cambio de Patrono.

Figura 1

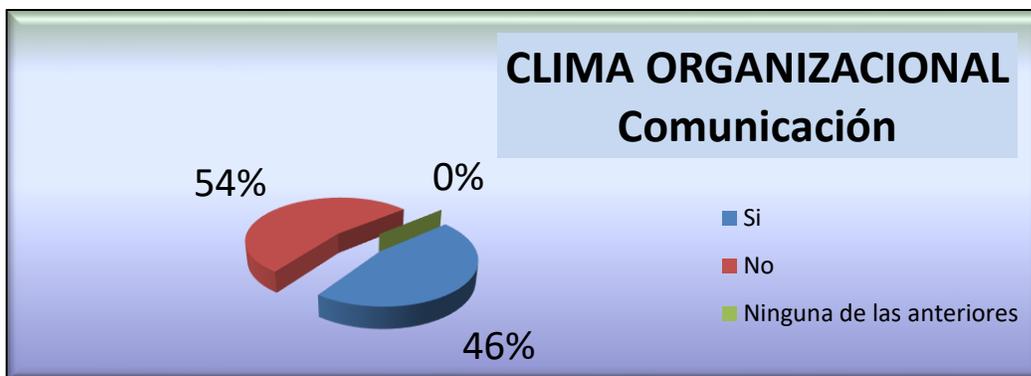


Fuente: Del Canto y Román. (2020)

Los resultados arrojados señalan que un gran número de trabajadores; que representan el 86% no se siente bien recompensado por su trabajo, y que su desempeño no es recompensado de una manera justa, aunque un porcentaje muy bajo 14% de personas considera que esta bien recompensado dentro de la empresa.

Al observar que un gran porcentaje de trabajadores manifiesta no sentirse conforme con su remuneración y los demás beneficios que perciben, debe llamar la atención en la organización ya que este es un factor muy importante puesto que este es uno de los factores que más motiva a los empleados a realizar su trabajo bien y con entusiasmo, así como también hace que el trabajador se integre mucho más a su organización, al respecto Litwin y Stringer (citados en Goncalves, 1997) señalan que “la recompensa corresponde a la percepción de los miembros sobre el estímulo recibido por el trabajo bien hecho”, de esta dimensión se puede generar un clima apropiado dentro de la organización.

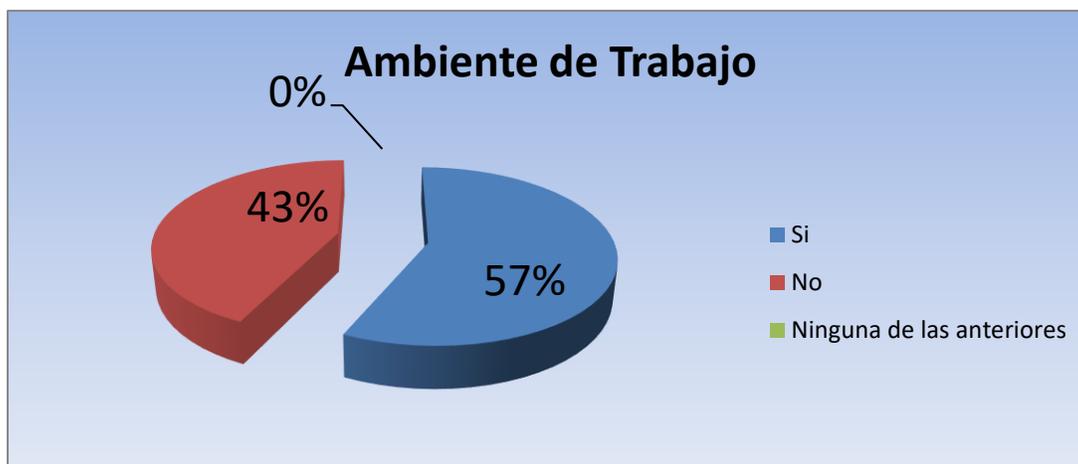
Figura 2



Fuente: Del Canto y Román. (2020)

El hecho de que no exista una buena comunicación puede generar problemas para un buen desempeño de las actividades que se desarrollan en el departamento, por lo cual, es importante que la organización aborde este aspecto del departamento.

Figura 3



Fuente: Del Canto y Román. (2020)

Se puede evidenciar que los trabajadores si bien están satisfechos con su área física de trabajo, no lo están con los equipos ya que existen equipos que se dañaron y no se han sustituido además que el sistema donde se lleva la información constantemente presenta fallas, por otro lado, los equipos de computación no están

actualizados presentando fallas constantemente. Al revisar la teoría de los factores que inciden en el clima organizacional tenemos el factor ambiente de trabajo el cual está conformado por el entorno físico y material que rodea al trabajador Herzberg señala que cuando éstos son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, sin embargo, tampoco estará satisfecha.

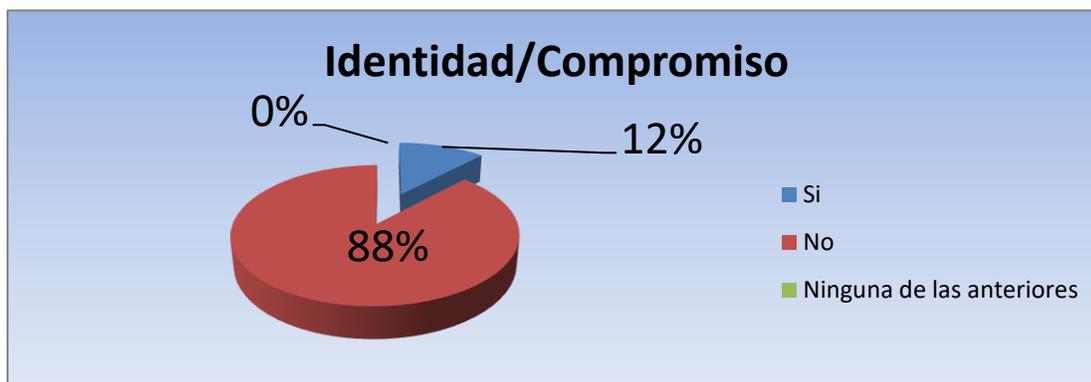
Figura 4



Fuente: Del Canto y Román. (2020)

Los trabajadores pasan la mayor parte de su día dentro de la empresa, por ello es pertinente que sus relaciones interpersonales sean de amistad, apoyo y colaboración entre ellos, para que de esta manera su entorno sea más placentero y esto se vea reflejado en su trabajo realizado, y el hecho de que en el lugar de trabajo existan relaciones de discordia y no haya un clima de amistad, hermandad y compañerismo es un aspecto negativo que afecta severamente el clima de toda la organización. De acuerdo con Litwin y Stringer (Ob.cit.) las relaciones son la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre los jefes y subordinados, están relaciones dentro y fuera de la organización. Debido a que las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones es importante que este factor sea percibido satisfactoriamente.

Figura 5



Fuente: Del Canto y Román. (2020)

Los resultados obtenidos demuestran que un significativo y alarmante porcentaje de trabajadores 88%, no se siente identificado con la organización, considerando que los trabajadores son el motor de las organizaciones resulta preocupante que no se sientan identificados con la organización pudiendo generar esto un malestar que derive en la renuncia voluntaria del trabajador.

Para Litwin y Stringer (1968) entre las dimensiones del clima organizacional esta la identidad, y señala, que es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se le atribuye a ese espíritu. Y el compromiso viene dado en la medida en que estás identificado con la organización, y esto a su vez se obtiene en consecuencia del interés que muestren los jefes en las opiniones de los empleados y el preocuparse en que entre ellos haya buenas relaciones, siendo esto la clave para motivar al trabajador, y de esta manera este se pueda sentir comprometido con su labor y con la organización.

Con respecto al segundo objetivo se encontraron las siguientes debilidades y fortalezas:

Debilidades:

- a) La remuneración es muy baja lo que puede ocasionar que continúe la deserción de trabajadores capacitados debilitando la estructura de la empresa.
- b) El personal considera que aunque en primer momento la información que los trabajadores requieren para su trabajo es oportuna, la retroalimentación sobre su desempeño en el puesto de trabajo no es la correcta.
- c) Toma de decisiones sin tomar en cuenta a los trabajadores, lo que puede generar molestias e inconformidad al hacer el trabajo.
- d) Herramientas y equipos de trabajo deficientes, lo que puede generar que se afecten las condiciones de trabajo, por otro lado puede ocasionar problemas con la información administrativa generando re trabajo por perdida.
- e) Falta de identidad por parte de los trabajadores hacia la empresa, pudiendo generar ausentismo.
- f) Falta de confianza por parte de los trabajadores con el cambio de patrono, las condiciones en el ambiente de trabajo no han mejorado, sino que al contrario las condiciones y el aumento de trabajo han hecho que no se sientan a gusto.

Fortalezas:

- a) La estructura del departamento esta bien definida, donde todo el personal conoce cuales son sus actividades y sus supervisores inmediatos,
- b) Buena comunicación entre los trabajadores del departamento.
- c) Apoyo por parte de los supervisores para cumplir con eficiencia sus actividades,
- d) Existe buenas relaciones interpersonales dentro del departamento, para los trabajadores hay un clima de cordialidad, familiaridad y amistad entre los compañeros.

Por último y dando respuesta al tercer objetivo de la investigación, se diseñó un cuadro con las siguientes estrategias a fin de minimizar en lo posible los factores críticos encontrados:

Estrategia	Indicador
Revisar los reconocimientos de tipo económico, si bien la organización no se puede salir de lo establecido en la APN, promover bonos que incentiven al trabajador y que le permita incrementar sus ingresos.	Reconocimiento
Coordinar con empresas del estado la obtención de bolsas de comida o cualquier otro producto que beneficie al trabajador, principalmente al personal activo.	Recompensa
Realizar reuniones periódicas con todo el personal del departamento en donde se les permita a los trabajadores expresar sus ideas, inquietudes, opiniones y recomendaciones, a fin de obtener la retroalimentación necesaria y no perciban que no se les toma en cuenta en las decisiones del departamento.	Comunicacion/Toma de decisiones
Promover reuniones a fines de informar cualquier cambio relevante que concierne a sus actividades o funciones dentro del departamento.	Comunicacion
Orientar a los trabajadores en el uso y manejo de los equipos como fotocopiadoras, sumadoras a fin de evitar daños por mal uso.	Ambiente de Trabajo
Priorizar e incluir dentro del presupuesto gastos de las reparaciones mas necesarias a fin de recuperar equipos en mal estado.	Ambiente de Trabajo
Coordinar y dictar seminarios de gerencia, liderazgo, y toma de decisiones, dirigidos al personal gerencial y supervisores para mejorar la relación que se tienen con los trabajadores.	Identidad/Estilo Gerencial
Coordinar charlas con instituciones del estado como el seniat a fin de brindar capacitación al personal del departamento, de tal manera que sientan que la organización se preocupa por su formación.	Identidad

Fuente: Del Canto y Román. (2020)

CONCLUSIONES

En la Actualidad las organizaciones prestan mucha importancia a sus trabajadores, ya que es el capital humano, es el recurso mas importante con que cuentan las organizaciones, por ello, es sumamente necesario que el ambiente donde los trabajadores desarrollan sus actividades sea percibido como un ambiente confortable y agradable en todas sus dimensiones, ya que como se ha demostrado en estudios anteriores, esto incide en la motivación de los trabajadores y por ende

en la productividad de la organización. Es por ello, que la presente investigación se ha centrado en evaluar el clima organizacional presente en la organización de manera que podamos contribuir con el mejoramiento sistemático de la organización en aras de la satisfacción de los trabajadores, ya que cuenta con muy poco personal capacitado y conseguirlo no es tarea nada fácil por lo que se debe tratar de preservar el capital humano con el que cuenta la organización,

Como señala Druker (citado por Del Canto E. 2014), la labor de la gerencia se debe centrar por preservar los activos de la institución a su cargo, y también señala que el recurso humano es el activo maspreciado de toda organización, por lo que el presente estudio pretende precisamente es contribuir a que la organización pueda preservar su capital humano. Finalmente podemos decir que una vez realizada la investigación y evaluada la información obtenida se concluyó que la expropiación de la empresa influyó negativamente en el clima organizacional de la empresa especialmente en los factores recompensa, reconocimiento e identidad.

REFERENCIAS

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Ediciones Gaceta Oficial 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Marzo 24, 2000. Caracas.
- Del Canto, E. (2014). La Gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales. Editorial IPAPEDI, Primera Edición.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico, Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración. Nro. 42. Cali, Colombia.
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado de: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.
- Ley De Expropiación Por Causa De Utilidad Pública O Social (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 37.475. Julio 01, 2002. Caracas. Recuperado de: <https://docs.venezuela.justia.com/federales/leyes/ley-de-expropiacion-por-causa-de-utilidad-publica-o-social.pdf>.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968), Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard University Press.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson. México 10ma. Edición.

Vargas, J. (2010). Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de La Alcaldía de Santa Rosa De Cabal. Trabajo de grado no publicado. Universidad Tecnológica de Pereira Colombia. Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1892/65838V297.pdf;jsessionid=D6D0DE6998FF2E080319ED5FD01C88A0?sequence=1>

Williams, L. (2013). Estudio Diagnostico De Clima Laboral En Una Dependencia Publica. Trabajo de grado. Universidad Autónoma De Nuevo León. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3751/>

CAPITULO 2

ÉXITO ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA REINVENCIÓN E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Rodolfo Cárdenas y Greymmer Martínez

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en Venezuela y gran parte del mundo, las empresas en su mayoría están afrontando necesidad de implementar nuevos procesos que les ayuden a optimizar sus recursos y minimizar sus costos, para poder mantener la calidad de sus productos, sus niveles de producción y lo que es aún más extremo, en muchos casos: subsistir; muchas organizaciones han dejado de ser competitivas y productivas debido principalmente a las estructuras organizativas tan complejas que la conforman, es decir, debido a sus estructuras rígidas, lentas, burocráticas, ineficaces e ineficientes, preocupadas más por la mejora de la infraestructura de sus procesos, la especialización de las personas y la jerarquización por niveles que por la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.

Para Idalberto Chiavenato 1993, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Toda empresa necesita para su buen funcionamiento la interacción de diversos líderes a nivel gerencial organizacional, ya que en los tiempos actuales se necesita dinamismo ante el cambio continuo que se está atravesando, el talento humano existente exige cambios y retos a las organizaciones y sus gerentes, es allí donde

se debe realizar una revisión, adecuación e innovación de los procesos administrativos y gerenciales que conducen, guían y administran a la organización. La gerencia es quien rodea los diversos subsistemas en la gestión del talento humano y es allí en donde se desarrollan los objetivos organizacionales y se concreta la dinámica existente; dentro de ese ámbito surge un nuevo paradigma que tiene inmerso la importancia del ente social.

Chiavenato define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (2001). Añade que es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como “fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad” (2001). Por su parte, Andersen expone que la mayoría de las definiciones de liderazgo “incluyen dos o tres elementos del alcance de metas, grupos u organizaciones, estructura y relaciones interpersonales” (2006), para explicar que no hay líder si no hay grupo, sea éste organizado o no.

Según los autores mencionados anteriormente y haciendo énfasis en las definiciones de liderazgo, se puede tomar en consideración que en las organizaciones los gerentes son la base fundamental en ellas, ya que son quienes interactúan, dirigen, organizan y buscan llevar a cabo los objetivos organizacionales. Así pues, la gestión gerencial constituye el punto central sobre el cual gira toda organización que, debido al constante bombardeo del mercado, le exige reacciones, reacomodos o redefiniciones en su manera de concebir los procesos internos organizacionales.

Berghe (2005) sostiene que, para generar cambios o transformaciones en la organización, se debe contar con el respaldo significativo además de activo de la gerencia y del gerente.

Dicho de otra manera, el gerente es quien se debe encargar de definir o redefinir los ejes estratégicos organizacionales, marcar pautas, coordinar y controlar todo lo concerniente a recursos, desarrollo operacional y mantener en constante

seguimientos las estrategias planteadas en función a los imprevistos internos y externos que puedan ir surgiendo. Es la persona que debe señalar la ruta por donde debe andar la organización; planear, implementar, realizar cambios, en función al desarrollo organizacional en determinado tiempo, generar mecanismos administrativos propios y confiables que le permitan la aplicación de correctivos; todo esto, involucrando a todos los miembros de la organización e identificando el cambio como proceso hacia el logro de las metas deseables; inyectándole continuas dosis de innovación al aparato gerencial. Es así, como se genera un aprendizaje, encaminado a mejorar sustentablemente la organización.

Según Certo, 2001, se estima la responsabilidad gerencial como ícono impulsador del éxito, innovación y desarrollo organizacional; por lo cual, esencialmente el papel de los gerentes es el de guiar las organizaciones hacia el alcance de las metas.

De lo expuesto anteriormente se evidencia que en la actualidad los mercados exigen organizaciones más preparadas y una gerencia mucho más compleja y que pueda adaptarse a los cambios continuos, es decir, que sean novedosas.

En resumidas cuentas, se puede decir entonces que el éxito organizacional recae en gran parte en la manera de administrar el proceso gerencial, es decir, incurre sobre el gerente y su equipo de trabajo (ente social); el recurso que debe ser tomado con mayor importancia en las organizaciones es el talento humano, ya que es aquí en donde se opera y gestionan los procesos empresariales, de igual manera, es desde el talento humano donde se debe comenzar a ver y entender a la innovación gerencial como elemento fundamental del recurso humano organizacional para que sea esencial a la hora de establecer cambios, como lo establece Barroso (2005) la gerencia del cambio, comienza por la gerencia de sí mismo.

James D. Mooney y Alan C. Reiley, en (1939), definen a la organización como: la forma de cualquier asociación humana para alcanzar un propósito común. Según estos autores la organización se inicia cuando la gente combina sus esfuerzos para un propósito dado.

De igual manera es importante reconocer a las empresas como ente social, ya que es ahí en donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo, y es entonces donde se combinan los esfuerzos individuales para poder alcanzar el éxito organizacional.

Por su parte, la Innovación administrativa, surge cuando se proponen medios alternativos para gestionar la organización, haciendo más eficiente la función de planeación, control y presupuesto, como también, cuando se realizan procesos de articulación e integración con otras organizaciones para interactuar de forma eficiente y eficaz.

Al respecto, Don Hellriegel (2006) refiere que la Innovación administrativa ocurre cuando la creación de un nuevo diseño de organización apoya mejor la creación, producción y entrega de bienes y servicios.

Parra (2006 citado por Escalante, 2009) en su libro titulado “Universidades, cultura innovativa y vinculación con el entorno socio productivo”, establece que la innovación es la supremacía de lo nuevo, un término que connota originalidad y que está asociado con la idea de creatividad, como factor determinante para la creación de riqueza y, lógicamente con el éxito económico de las empresas competitivas.

Por consiguiente, se puede agregar que la gerencia y la innovación deben estar estrechamente combinadas a la hora de fusionar los recursos organizacionales para así, orientarlos hacia la contextualización exigida y vivida por la organización. En consecuencia, es preciso conferirle al cambio y a la innovación, la importancia preponderante que tienen a la hora de propiciar desarrollos gerenciales y organizacionales.

Sin embargo, tal como menciona Parra (2006, citado por Escalante, 2009) lo establece, la innovación no es el resultado de genios individuales. Al contrario, las innovaciones las logran los equipos de personas y organizaciones de apoyo que interactúan en una forma muy compleja, confusa y algunas veces incluso erráticas.

El autor mencionado anteriormente, hace referencia que el innovar no es tan fácil como parece, ya que trae consigo un grado de complejidad que en ocasiones siembra en las organizaciones incertidumbre y resistencia al cambio. En tal sentido, el innovar debe ser visto como una estrategia necesaria e inevitable a la hora de guiar, administrar y gerenciar las organizaciones modernas. Al “equivocarse” como producto de la innovación, se profundiza el aprendizaje colectivo organizacional a la vez que se le da apertura al surgimiento de nuevos lineamientos estratégicos.

Ante tal escenario, hablar de gerencia innovadora no es lo mismo que hablar de gerencia reactiva, ya que lo que se busca es que la gerencia de respuesta solo si los agentes internos y externos lo ameritan, una verdadera gerencia debe asimilar los cambios inmediatos, consientes e inconscientemente; de esta manera entonces si estaremos hablando de gerentes innovadores, ya que está en pro de los cambios demandados y exigidos por el entorno organizacional.

Ahora bien, al conocer los gerentes innovadores es importante hablar sobre la reingeniería de procesos o reinvencción organizacional.

Según James A. Champy (1993) autor de la primera obra sobre Reingeniería manifiesta que el cambio organizacional puede asimilarse a un viaje que nunca acaba y por consiguiente se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

1. Cualquier cambio importante debe comenzar por describir el destino del viaje: mejoras en la productividad, eficiencia y eficacia; reducir costos de producción; mejoras en la calidad del servicio; crecimiento, innovación, diversificación, agregar valor para los clientes y accionistas y otros interesados.
2. La ruta a seguir en la organización es el enfoque hacia los procesos, caracterizada por el reconocimiento de que la organización del trabajo dado por grandes funciones y procesos, debe superar los límites de estos empezando desde el punto (0) en lugar de tratar de cambiar lo ya existente. Estos objetivos ambiciosos son el sello distintivo de lo que se ha llegado a conocer como reingeniería.

El gerente postmoderno se ve inmerso en una gerencia cada vez más exigente de procesos novedosos de planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales, sin dejar de reconocer a su vez, la temporalidad de los conceptos prácticos aplicados en el momento, situación que conlleva a establecer una constante búsqueda de estrategias prácticas-gerenciales orientadas y armonizadas a las características únicas vividas y exigidas por la sociedad actual.

Las empresas están enfrentando desafíos que hasta hace poco no se concebían, como por ejemplo los cambios tecnológicos, económicos y comerciales, inclusive la pandemia que se ha desarrollado en el mundo entero; todos estos cambios traen consigo la incertidumbre organizacional y lleva a las organizaciones a replantearse o a reinventar su base estructural principal.

Por ello es importante conocer el significado de la reinención, que según Puig (2010) “Reinventarse no significa cambiar quién se es, sino cambiar la forma de ser y de estar en el mundo. Para ello, uno ha de salir de su zona de confort, de su ámbito conocido”

Parafraseando un poco, la reinención hace referencia a un replanteamiento total y radical de las organizaciones, salir de lo que ya se está acostumbrado y volverlas a pensar, esto no es más que aplicar la reingeniería de las organizaciones, ampliar el pensamiento estratégico fundamental, la estrategia comercial y la estructura organizacional ya existente; con el fin de poder modificar costumbres y la cultura que allí emerge.

En resumidas cuentas, las organizaciones deben realizarse la siguiente pregunta: ¿Debemos reinventar nuestra organización y apoyarnos en el capital económico y humano existente en ella?

La respuesta a esa interrogante parece ser sencilla, ya que en una organización se pueden realizar cambios en los diferentes subsistemas existentes, y apoyarnos económicamente para sustentar los gastos que puedan surgir, sin embargo, el mayor peso recae en el capital humano de la misma, ya que son ellos los que nos

van a ayudar a garantizar que la reinención sea óptima para el funcionamiento de todos.

Según Bustamante (2003), especifica el capital humano como el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades de la fuerza laboral, ya sea por inversiones en educación, salud, seguridad y cultura o por aquellas destrezas adquiridas por la experiencia.

Ayoyando el discurso de Bustamante sobre el capital humano, solo puedo agregar que se busca el reconocimiento y valoración de las personas a nivel organizacional, con el fin de poder orientarlos a ser mejores líderes en el porvenir de las organizaciones.

Tomando en consideración lo planteado anteriormente, es importante que tengamos en cuenta que estamos viviendo en un mundo acelerado de cambios que ameritan que nos adaptemos a situaciones emergentes que puedan afectar nuestro entorno, es por ello, que hoy en día, las organizaciones son consideradas, Organizaciones Verdes, ya que en estas se aprecia la cultura y los valores organizacionales, busca la justicia, la igualdad, la cooperación mutua y toma en cuenta a todas las personas involucradas, ya sean internas o externas a la organización que permitan un funcionamiento óptimo del mismo.

Sin embargo, las organizaciones siempre deben estar a la vanguardia y estar preparados a los cambios que se van generando día a día, ser mejores y construir organizaciones que permitan el desarrollo máximo del potencial de las personas; en este nuevo escenario, el gran desafío empresarial es cómo mantenerse competitivos y crecer de manera rentable en medio de constantes cambios.

La gerencia estratégica juega un papel importante dentro de la reinención, ya que **el mayor reto para las empresas es, actualmente, sobrevivir; Las probabilidades están directamente relacionadas con su capacidad para reinventarse, Re imaginarse, redefinirse, es por ello, que las gerencias a nivel organizacional deben realizar ajustes, formular iniciativas estratégicas e**

innovadoras y revisar las estrategias organizacionales, con el fin de mantenerlas en constantes mejoras y asegurar que siempre estén a la vanguardia ante los cambios existentes.

En este sentido, en la empresa Envases Compuestos, C.A y Convertidora Vencore 2000, C.A; del estado Aragua, ambas organizaciones del mismo ramo manufacturero, en donde su objeto comercial es la elaboración de Cores y envases de cartón, se ve en la necesidad de posicionarse en el mercado venezolano nuevamente, ya que las ventas tienen una disminución considerable y notoria en los últimos cinco años, es allí en donde entra la reinversión e innovación organizacional con el fin de poder mejorar los procesos gerenciales que permitan la consecución y mejoramiento continuo del mismo.

METODOLOGIA

La fundamentación metodológica de toda investigación, se refiere al enfoque que percibe la misma en apoyo o referencia de la naturaleza, estrategia, el sujeto y objeto de estudio, así como también la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, validez, confiabilidad, desarrollados con la finalidad de realizar una investigación por los preceptos del método científico.

Dentro de este marco, se debe definir el tipo de investigación para lo cual, Palella, S y Martins, P. (2004), señala que; “Al momento de decidir el tipo de trabajo a realizar, es conveniente tomar en consideración los objetivos para poder determinar el diseño, tipo, nivel y modalidad de estudio”.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación, que se plantea es no experimental. De acuerdo a lo que dice Palella, S y Martins, P. (2004) “Es aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable”, Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en tiempo determinado o no, para luego analizarlos, es decir se recolecta información concerniente a la problemática presentada en la empresa con la reinversión e innovación organizacional

Tipo de Investigación

El tipo de investigación proporciona un modelo de verificación que permite constatar hechos con teorías y su forma es de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2005) afirma que el tipo de la investigación “se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de la investigación” (p.108).

Dentro de este contexto, se puede decir que el estudio se apoyará en la recolección de datos en el campo, actividad definida por Tamayo y Tamayo (2000), como “aquella que permite un tratamiento adecuado de los datos en el proceso, de acuerdo con la naturaleza y los objetivos de la misma”.

Así pues, los investigadores extrajeron los datos directamente de la realidad de la Empresa Envases Compuestos C.A y Convertidora Vencore 200, C.A; en donde se realiza un estudio sobre el “Éxito Organizacional por Medio de la Reinención e Innovación Organizacional”, basándose en características observacionales, las cuales conforman los datos primarios de esta investigación.

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación se apoyó en un diseño de investigación no experimental, puntualizando el tipo de investigación de campo, enmarcado en un descriptivo, bibliográfico y documental, haciendo referencia a la modalidad como proyecto factible. Por lo cual le permitirá proporcionar con mayor claridad a los procesos que deberán emplearse a lo largo del proceso de investigación.

Población y Muestra

La población es un conjunto de unidades de la cual se desea obtener cierta información, pudiendo ser estas personas o cosas, las cuales aportan datos de gran relevancia para el desarrollo de la investigación.

Tamayo y Tamayo, (2005), señalan que la población

“es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación”, (p.73).

En este caso no existe una muestra, sino que se hace un estudio tipo censal, porque para la obtención de la información se consultara a todos los integrantes de la población. Al respecto, Roosevelt (2000), comenta que la muestra censal “Es aquella que toma todos los elementos participantes en el universo, centrando su importancia en la pérdida de representatividad como muestra para el desarrollo del proyecto al cual se ajusta” (p.23). el estudio censal no es más que la totalidad del universo poblacional a estudiar, sin modificación alguna.

DISERTACIÓN

Para el desarrollo de los objetivos (1 y 2): Identificar dentro de los subsistemas las oportunidades de mejoras de la calidad en las organizaciones y Detectar las fortalezas y debilidades de la reinversión e innovación en los subsistemas de la organización al cuestionario básico adaptado para este estudio, se presenta el resumen de los resultados:

Tabla N°1. Fortalezas y Debilidades en los Subsistemas organizacionales

Factores		Fortalezas	Debilidades
Admisión	de Personas	Existe en la empresa personal idóneo para cada cargo existente.	
Aplicación	de Personas		No existen descripciones de cargo, tampoco evaluaciones de desempeño por lo que esto puede incurrir en los cambios venideros de la organización.

Compensación de Personas	Los salarios están acordes con el ámbito laboral, en comparación con otras organizaciones.	Sin embargo, el no tener evaluaciones de desempeño y motivaciones extrasalariales puede esto llegar a incurrir en la reinversión e innovación en los cambios venideros.
Desarrollo de Personas		La empresa no realiza capacitación y desarrollo para el personal existente.
Mantenimiento de Personas	La empresa cuenta con todo lo concerniente al área de salud ocupacional	
Evaluación de Personas.		La empresa no cuenta con evaluaciones de ningún tipo

Fuente: Los Autores 2021

En cuanto al análisis de la tabla mostrada anteriormente, podemos notar claramente que la empresa tiene tanto fortalezas como debilidades en los diferentes subsistemas organizacionales, estos subsistemas están enfocados en todas las áreas o departamentos de la organización.

El mismo es de suma importancia, ya que con el podemos visualizar de manera objetiva que los trabajadores cuentan con fortalezas que nos van a permitir la

consecución y elaboración de estrategias amplias en cada departamento, sin embargo es imprescindible atacar primeramente las debilidades para reforzar la credibilidad de la organización ante los trabajadores y poder llegar a un acuerdo en común para el cumplimiento de los objetivos principales de la organización en la implementación de la reinvención e innovación organizacional.

En cuanto al tercer objetivo, relacionado con Constatar los lineamientos Estratégicos Gerenciales de mejora para la Reinvención e Innovación en la Calidad de las Organizaciones.

Tabla N°2. Lineamientos Estratégicos Gerenciales.

EMPRESA I	EMPRESA II
Esta empresa no cuenta con lineamientos estratégicos de ningún tipo, sin embargo, si existen gerentes que puedan lo puedan llevar a cabo.	Esta empresa no cuenta con lineamientos estratégicos de ningún tipo, sin embargo, si existen gerentes que puedan lo puedan llevar a cabo.

Fuente: Los Autores 2021

Siguiendo con el análisis del cuadro que se muestra en la parte superior, allí se realizó una verificación en las dos organizaciones objeto de estudio si cuentan con gerentes o líderes y llevan a cabo algunos lineamientos estratégicos gerenciales para ayudar a las organizaciones poder subsistir ante las situaciones actuales por las que está atravesando el país.

En ambos casos, conseguimos la debilidad más fuerte, ya que ninguno de los gerentes con los que se tuvo la entrevista aplica lineamientos estratégicos gerenciales para cumplir con los objetivos organizacionales.

REFLEXIONES

Las empresas objetos de estudio, en relación con el éxito organizacional podemos deducir que están actualmente encaminadas a una pérdida en el mercado laboral, ya que las mismas no están posicionadas de la mejor manera, es por ello que, por medio de la reinversión e innovación, lo que se busca es incorporarlas nuevamente a la industria y posicionarlas en el mercado venezolano.

La gerencia es quien deberá asumir el verdadero rol del líder e implementar lineamientos estratégicos, acorde a cada subsistema organizacional y ayudar al mejoramiento continuo del ente social, aportando crecimiento, superación, supervisión constante y empatía tanto con la organización como con los trabajadores.

REFERENCIAS

- Arias, F (2006). El proyecto de Investigación. 3era. Edición. Editorial Episteme. Caracas –Venezuela.
- Andersen, J. (2006). “Leadership, Personality and Effectiveness”. The Journal of Socio-Economics. 35 (6), 1078-1091.
- Berghe, E. (2005). Gestión Y Gerencia Empresarial Aplicadas Al Siglo XXI. Ediciones ECOE. Colombia.
- Bustamante, Natalia (2003). Educación Y Pobreza En La Ciudad De Medellín. Evidencia Empírica. Revista Ruido Blanco N°1. Colombia.
- Certo, S. (2001). Administración Moderna. Octava Edición. Prentice Hall. Colombia.
- Chiavenato, I. (1993), Iniciación A La Organización Y Técnica Comercial. España.
- Chiavenato, I. (2001). Administración: Procesos Administrativos (3 Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- DON HELLRIGEL, S. (2006) La Innovación Administrativa. Cengage Learning Editores. México.
- Escalante, Z (2009). Modelos De Negocios En Entornos De Desarrollo. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Beloso Chacín. Venezuela.

- Fedupel. Ivancevich, John (2005). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández y otros. (2005). Editorial McGraw Hill. Caracas-Venezuela.
- Hurtado, I y Toro,J (2005). Paradigmas y Métodos de Investigación. Caracas.
- Parella y Martins, (2004). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Fedupel. Caracas. Venezuela.
- Puig, Mario (2010). Reinventarse. Tú Segunda Oportunidad. Plataforma. Madrid España.
- Sabino, Carlos (2002). El proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- Tamayo y Tamayo. (2005). Editorial McGraw Hill. Caracas-Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL – (1998). Manual de trabajo de grado de especialización, maestría y tesis doctorales Caracas. FEDEUPEL

CAPITULO 3

LA TRANSVERSALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS

Greymer Martínez y Rodolfo Cárdenas

INTRODUCCIÓN

El mundo de los negocios, aunque resulte paradójico, se encuentra en mutación constante, en este sentido las organizaciones ofrecen un escenario perfecto para desarrollar nuevas aristas y generar evolución, lo cual en conjunto representa un multiverso, una episteme inagotable para la creación de una cosmovisión organizacional. Es por ello que resulta imprescindible tomar parte de los constructos de la complejidad que reclaman su lugar en la historia organizacional y devienen un réquiem al carácter tradicional y jerárquico de algunas prácticas gerenciales.

Sin duda la ilusión del tiempo y esa percepción de ser finito y no renovable es un argumento irrefutable que valida la necesidad de planificar, y se acompaña de la condición de ser efectiva, todo esto coadyuva a la creación de estrategias en las que se combinen diversos factores para lograr lo esperado con los recursos disponibles.

Al respecto, Ávila y otros (2018) insisten en que “uno de los propósitos de la gerencia estratégica es acoplarse como una filosofía adaptativa que rompa esquemas rígidos de algunos modelos administrativos que terminaron por convertirse en recetas de lo que, los gerentes deben hacer, para tener éxito empresarial;” Este elemento resulta vital en entornos caóticos como el caso venezolano, o bajo el dominio de variables tan impredecibles como inviables, donde la adaptabilidad más que una característica resulta un requisito. En tal sentido, con especial prudencia de no socavar sus beneficios, conviene no perder de vista lo que Igor Ansoff; (1976),

matemático y economista, conocido como el padre de la administración estratégica, señala en cuanto a que los gerentes puedan sufrir de "parálisis por análisis", lo cual advierte con perspicacia la necesidad de no pecar de exceso con el tema de planear, y sin duda es una invitación vigente para adaptarse a los cambios.

Por otro lado, las organizaciones en su concepción más tradicional han sido categorizadas como heterónomas, es decir como una entidad que vive la vida no según su propia autodeterminación, sino obedeciendo los protocolos impuestos por sus líderes o junta directiva, con un diseño jerárquico que direcciona las acciones de adentro hacia afuera, influenciando al resto de los actores. Sin embargo en un recodo esa visión ha cambiado, con tendencia más de red y de acción participativa, siendo la autonomía un nuevo estandarte, adquiriendo una perspectiva vanguardista, esas organizaciones se han vuelto inteligentes cobrando identidad y vida propia, por lo cual se crean realidades múltiples, que en términos de objetivos han de honrarse, tales van desde alcanzar niveles óptimos de calidad, rentabilidad, prestación de servicios, satisfacción de clientes, renovación de tecnología, hasta reconocer incluso la evolución y diversidad indetenible de activos intangibles que cohabitan en la organización, entre otros que subyacen a los propósitos supraempresariales, de allí que surja la gestión de organizaciones con múltiples realidades o complejas, tomando como cierta la afirmación de que "se considera que toda realidad, desde el átomo hasta la galaxia está configurada por sistemas de muy alto nivel de complejidad, donde cada parte interactúa con todas las demás y con "el todo" Bertalanffy, (1981), así son las organizaciones de los nuevos tiempos; advierten una suerte de galaxia empresarial, para lo cual es imprescindible formar una cosmovisión que permita comprender estos dos elementos en ambientes de gestión cada día más diversos y exigentes.

En tal sentido, gerenciar de forma estratégica organizaciones complejas representa un ambicioso proyecto que demanda un esfuerzo de igual dimensión, pero que ineluctablemente es el camino a seguir, trazado por el carácter inexorable de la

incertidumbre, de lo imprevisible que resulta hacer pronósticos, y los resultados asociados.

El presente artículo ofrece un análisis transversal de la planificación estratégica en organizaciones complejas, para lo cual en primera instancia se definen y contextualizan ambas variables, planificación estratégica y organizaciones complejas, los componentes y tres modelos específicos de planificación estratégica, se establece además un marco teórico sobre el paradigma de la complejidad. Posteriormente se realiza una armonización de estos dos elementos a través de la gestión de la complejidad, bajo un esquema descriptivo. El paradigma de investigación está supeditado al modelo cualitativo bajo la modalidad documental, desde una óptica fenomenológica. La metodología utilizada fue la revisión y análisis documental de las concepciones de planificación estratégica y organizaciones complejas.

La investigación no agota el tema, sin embargo, ofrece una aproximación contextual de las condiciones necesarias en un modelo de gestión dispuesto y listo para reaccionar ante lo inminente y recurrente; el cambio, premisa que parte de la afirmación de Etkin (2006) al referir que “la organización debería estar preparada para atender estas rupturas o puntos de inflexión” toda estrategia debe potenciar los recursos para enfrentar situaciones sobrevenidas y alcanzar el logro de los objetivos establecidos, permitir la reconducción de las mismas o incorporación de nuevas, que conduzcan al mismo destino.

DISERTACION

PLANIFICANDO DESDE LA ESTATEGIA

En las escuelas de negocios y de administración en general, es práctica común emplear el término de planificación estratégica, al respecto resulta preciso lo comentado por Scott (2013):

Algunos diccionarios definen estrategia como la planificación e implementación de campañas militares; el significado se amplió en el uso común para incluir actividades tales como juegos y negocios, en los cuales se realiza una planificación y se ponen en práctica planes. Por lo tanto, en la expresión “planificación estratégica” el término “planificación” es tautológico, ya que está incluido en el concepto de estrategia

Por todo lo anterior la estrategia, más allá de la connotación militar que la acompaña, suele vincularse a cualquier curso de acción preconcebido con alcance de largo plazo, este elemento la diferencia de la planificación operativa, cuya aplicación se circunscribe a ejecución inmediata o de corto plazo. No obstante, en cualquiera de los casos la estrategia es un enfoque polivalente, un escenario macro con un nivel de detalle que supone cubrir hasta lo micro. Otro aporte relevante lo señala Castañeda (2009), al considerar que “estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores.” En este sentido el elemento de valor está supeditado a la presencia de pares u homólogos en el sector económico respectivo, e introduce una variable importante; la competencia, dentro de ese plan maestro que pretende llevar a la organización a ese futuro deseado, y que al igual también destina esfuerzos y recursos para el diseño de su estrategia.

Por otro lado, cabe destacar otra definición dada por Díaz (2001) al citar a Manso y señalar que: “La planificación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos”, se destaca la posibilidad de seleccionar, de escoger las acciones pertinentes y asignar recursos, atendiendo a criterios propios de la organización. En tal sentido la planificación estratégica se contextualiza como un proceso sistemático de evaluación de contingencias, y de pronóstico de incertidumbre, que ocurre en cualquier organización sin menoscabo de sus dimensiones, sean entidades pequeñas o grandes, que formula objetivos, organiza y fija planes de acción, evalúa y controla para medir el éxito de las estrategias y corregir de ser necesario, con miras a posicionarse en el mercado, por

tanto y a pesar de que no represente una fórmula preestablecida, invariable y/o infalible este modelo de gestión se orienta a lograr ventajas competitivas.

Los componentes de la planeación estratégica, comprenden e involucra una serie de elementos, características y condiciones que permitan una coherente integración, que comienza por establecer la situación actual: la misión y proyecta el futuro organizacional; la visión, (donde se está y donde se quiere llegar), establece los objetivos que se enrutén a la materialización de esa visión, e integra los valores necesarios para alinear esfuerzos, acciones y recursos hacia las metas corporativas. Para Mintzberg y Quinn (1998), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Sin embargo, una condición inequívoca es la brecha que sin dudas surge en medio de este proceso metódicamente ideado de planificación, dada la naturaleza de sus componentes, los resultados obtenidos pueden no corresponderse con los perseguidos por la organización, habida cuenta de haber dispuesto lo necesario

para su consecución, y ello atiende a la acción de diversas variables desde un nivel interno como externo, acciones del entorno, de los competidores, entre otros

De acuerdo a Del Canto, Lara y Rodríguez (2016), “El crecimiento y éxito de una empresa tiene una fuerte dependencia en la efectividad de la gerencia en todos sus niveles. Es evidente que la constante dinámica del entorno tiene efectos sobre las organizaciones, creando tanto oportunidades para el crecimiento como condiciones de alto riesgo” y sin embargo la gerencia estrategia plantea el reto de entender ese entorno, y crear las condiciones para volverlas prosperas o al menos que jueguen a favor de la dinámica empresarial, donde las fortalezas sean estandartes y se procuren sumar a ellas las debilidades, donde las oportunidades sean aprovechadas y crear aún más, transformando las amenazas y potenciando planes de crecimiento según las características y condiciones propias de cada organización, logrando a partir del análisis de brecha reducir ese espacio que separa la entidad del éxito como frecuente y sostenido, siendo consciente de lo complejas que resultan las organizaciones, pero que a pesar de ello coexisten el orden y el caos como parte de su desarrollo y evolución.

Dadas las ventajas asociadas a la planificación estratégica, ha surgido una gama de modelos, categorizados como el santo grial administrativo, no obstante, en la presente investigación se hace referencia a los 3 siguientes:

I.- Modelo de Fred David: de acuerdo a Fuentes (2011) este modelo:

Especifica la interacción de los componentes de la organización respecto a sí misma, a través de las tres fases que lo componen: formulación, implantación y evaluación de la estrategia; establece una interacción entre los distintos niveles jerárquicos y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. De esta manera, la toma de decisiones no se presenta como responsabilidad única del nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios. El modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las

estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones, la retroalimentación es aplicada al obtener los resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan.

Este modelo a pesar de su aparente sencillez, es recomendado en entornos inestables o sensibles a cambios, la inminente participación del colectivo favorece la interrelación y eleva el sentido de pertenencia organizacional de los involucrados, lo cual es un extra para potenciar los esfuerzos y acercarse a la consecución de las metas, del mismo modo, en virtud de plantear una evaluación constante a través del feedback obtenido, se fortalece el autoconocimiento de la entidad in situ, por otra parte el control o chequeo consecutivo permite determinar en tiempo real si existe una brecha importante entre lo planeado respecto a lo obtenido y en igual oportunidad permite reiniciar el plan de ser pertinente y bajo consenso.

II.- Modelo de Kaplan y Norton: conocido como *Cuadro de Mando Integral* establece objetivos estratégicos formulados por nivel ejecutivo o de alta dirección de la organización, abarca y se fundamenta en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos y tecnología e información. Y es definido por sus creadores Kaplan y Norton (2002), como “más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia de largo plazo”, e insisten en que “El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.” Este sistema es más autocrático en cuanto a su ejecución y para su redirección o reinicio se plantea una relación causal a partir de los resultados obtenidos, si la desviación resulta significativa se analizan los factores internos y externos para detectar la brecha entre lo propuesto y los valores recogidos por los indicadores, y así generarse el cambio, se enfatiza la función de control, a partir de los indicadores, este modelo reafirma que lo que no se mide no se controla y si esto no ocurre no puede mejorarse.

III.- Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer: según Fuentes (2011) este modelo:

manifiesta la necesidad de la interacción e interconexión de distintos actores dentro de la organización en la fase de planeación, es decir, el modelo considera, por un lado, la creación de grupos de trabajo conformados tanto por el director general como por un grupo representativo de trabajadores de la organización que aporten en el proceso de toma de decisiones, como, por otro lado, la evaluación de la respuesta ante estas decisiones.

Cabe destacar, sin duda el carácter integrador que está presente en este modelo, elemento que comparte con el primero señalado, y adicional enfatiza la importancia de la etapa de prever, conjuga un trabajo de equipo en esta fase creadora de planificación y en igual medida en la de monitoreo. Así mismo Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) exaltan que “La planeación estratégica exitosa se caracteriza por el proceso de autoexamen la confrontación de elecciones difíciles, el establecimiento de prioridades y otros. Con mucha frecuencia los documentos se archivan casi hasta que una fuerza externa ordena su revisión”, es una clara advertencia a un chequeo exhaustivo y constante de factores internos y externos cuya incidencia pueden marcar el destino del plan, y lo describe como una práctica dinámica y evolutiva que sugiere y acepta reformulaciones pertinentes

En cualquiera de los modelos señalados la planificación estratégica como sistema de gestión se lleva a cabo en entidades conformadas por diversos elementos que hacen de ellas organizaciones únicas, provistas de una configuración que evoluciona constantemente y halla su alter ego en la complejidad, siendo su efecto tácito o colateral el desarrollo de nuevas competencias organizacionales.

LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

En ese mismo orden de ideas, para Morín (2005), la complejidad la define, “en lenguaje común, como una ausencia de posibilidad de dar una descripción adecuada, significa más confusión que esclarecimiento” este mismo autor asegura

que este término se ha dogmatizado, puesto que “cuando se hace un descubrimiento complejo hay una tendencia a cerrarlo” porque sugiere incertidumbre, una perspectiva diferente y en plena consciencia con sus postulados para notar la complejidad se toma como cierta su aseveración; que “deben coexistir dos nociones complementarias y antagonistas” así como también el que “el todo es más que la suma de las partes”. Afirmaciones que se evidencian en el devenir constante de las organizaciones, donde cohabitan el equilibrio y el caos, el orden y el desorden, la formalidad y la informalidad, y sin duda adquiere una configuración muy sui generis, que la diferencia de otras organizaciones, lo cual le permite continuar evolucionando. En tal sentido la complejidad más allá de la confusión a la que se asocia representa un tema que ha desarrollado una nueva perspectiva a través de un proceso de resignificación, de lo que en la actualidad se erige como ciencias de la complejidad, al respecto Maldonado (2011) indica que “representan una verdadera revolución del conocimiento. Contienen numerosas teorías, diversidad de modelos explicativos, conceptos, métodos y lógicas, y tratan de responder interrogantes como: ¿Por qué las cosas son o se vuelven complejas?”

En el mismo orden de ideas, se destaca que el ámbito que se pretende deriva del pensamiento complejo, específicamente delimitar el paradigma de la complejidad que toca de cerca las ciencias sociales e influye en sus formas de gestionar organizaciones atendiendo a ese atributo de complejas, a pesar de que es desde las ciencias naturales; la física, biología, las matemáticas que se abre camino el Paradigma de la Complejidad, pero sigue directo a invadir más espacios del conocimiento, y tal como lo plantea Salazar (2004) “la complejidad emerge desde lo social, porque no es posible la predictibilidad del rumbo de las comunidades de seres humanos.” Así cómo ha evolucionado la corriente Tayloriana de considerar al hombre desde distintos ángulos, en sus distintas facetas, así la complejidad aporta elementos de valor para trascender lo estático, rígido y estructurado.

En el mismo orden de ideas, como aproximación contextual, de acuerdo a (Pujol, 2002):

“el paradigma de la complejidad constituye una forma de situarse en el mundo que ofrece un marco creador de nuevas formas de sentir, pensar y actuar que orientan el conocimiento de la realidad y la adquisición de criterios para posicionarse y cambiarla. Supone una opción ideológica orientadora de valores, pensamiento y acción. Reúne aportaciones de campos muy diversos que configuran una perspectiva ética, una perspectiva de la construcción del conocimiento y una perspectiva de la acción”

El conocimiento es un elemento cuya expansión resulta indetenible, esta revolución propuesta por el referido paradigma contribuye a expandir límites y traspasar fronteras, implica una evaluación de conceptos y resignificación de los mismos, e incluso sustitución. Por tanto, conviene insertar las palabras de Gell-Mann, M., (1995) “Desde el punto de vista del pensamiento, el paradigma de la complejidad hace suyo el concepto de sistema complejo adaptativo como forma de comprender cómo son y cuál es la dinámica de los fenómenos naturales y sociales del mundo.” Y ello da la clave para; siendo compleja, una organización pueda sobrevivir, crecer y continuar evolucionando en la inmensidad del océano empresarial: Adaptabilidad, dada la existencia de incertidumbre en cada evento, conlleva implícita la necesidad imperiosa de ajustarse sin alterar la entropía y/o equilibrio propio del sistema donde se desarrolla, sin necesitar la intervención de ningún agente externo, la entidad se autodiagnóstico y redirige, lo cual aumenta las posibilidades de permanencia de la organización en el mercado.

En cuanto a la gestión de la complejidad en las organizaciones, considerándose como un multiverso donde concurren múltiples realidades, conviene enfatizar que se construye trascendiendo la creación de estrategias y tácticas, evaluaciones y monitoreo, sino en la integración de información y experticia, e incluso de aquellas creaciones que surgen de la interacción informal de cada uno de sus componentes. En tal sentido, sostiene Etkin (2006) que “la complejidad no es sólo cuestión de resolver problemas operativos, sino de tomar posición para enfrentar y superar la compleja relación entre los círculos virtuosos y las tramas perversas en la organización.” Lo cual es una clara invitación, a repensar, des construir y construir

prácticas tradicionales, protocolos de cuestionable aplicación, e implementar paradigmas vanguardistas en un intento temerario por mantener el éxito empresarial o al menos la consecución de los objetivos establecidos.

Debido a los atributos de inexorabilidad y estar fuera del alcance de un pronóstico sólido para los sistemas complejos la gestión basada en el orden y el control no son una opción viable, se requieren diversas acciones, para navegar en el intrincado océano de lo complejo, tal como lo señala Saés, García y Rojo (S/F) “Con el fin de manejar la complejidad se proponen dos vías reducirla o absorberla”. En ambas direcciones la meta implica grandes esfuerzos, no obstante, existe una marcada inclinación por absorber la complejidad, como una suerte de camaleón y direccionar los planes a partir de ella, para cubrir y aprovechar las diversas realidades o variables que surgen día con día de las ilimitadas interacciones que ocurren en la organización, o bien como lo ilustran los autores antes mencionados, con la metáfora siguiente: “Los jardineros saben que no pueden controlar totalmente el jardín, sólo pueden compartir su control con los insectos y otras criaturas de la naturaleza.”

Las organizaciones en cualquiera de sus dimensiones, han de ser conscientes de que cada día los cambios son ineluctables, y por ello deben configurar sus funciones tanto directivas como operativas para gestionar la complejidad, que por añadidura puede ser emergente, es decir transformarse, expandirse, mutar, en tal sentido resulta conveniente ser receptivas a la exploración de posibilidades, a través del aprendizaje y la comunicación, de cada una de sus partes o actores individuales y en conjunto, tal como lo señala Scott (2013): “Algunos expertos en comportamiento organizacional sostienen que no es tanto la existencia de un plan lo que beneficia a la empresa, sino el proceso mediante el cual se elabora, ya que a partir de él, se desarrollan relaciones entre los empleados y métodos de trabajo que no se obtendrían de otra manera” bajo lineamientos formales e informales, conviene no limitar la creatividad ni el pensamiento sistémico en todo nivel, sea que las acciones

estén o no contempladas en los planes, pero cuyo efecto se alinea con el éxito perseguido, es pragmático dejar permear la innovación.

CONSIDERACIONES FINALES

El mundo empresarial tiene múltiples lecturas, una de ellas es que su evolución es constante y sostenida, se ha abierto camino y ha hecho hogar en él un paradigma llamado complejidad que a su vez representa una categorización para las organizaciones, ha dado paso a la emergencia de nuevas estructuras organizativas como consecuencia de un equilibrio que no se mantiene y de un caos recurrente y en avance, gestionar en medio de ellas supone un importante reto que va desde desarrollar aptitudes meta-cognitivas y comunicacionales, interrelacionarse, repensarse como entidad colectiva e individualmente hasta cuestionar la relación autonomía / dependencia desde una óptica de apertura y cooperación en un contexto de análisis crítico que se reconstruye con frecuencia.

La planificación estratégica es un enfoque sistémico, una poderosa herramienta en la gestión de organizaciones complejas, pero no es la piedra angular, la naturaleza de ambas presuponen destinos inexorables. No existe un secreto de Midas o un protocolo instaurado que garantice el éxito ni su sostenimiento perpetuo, sino fenómenos subyacentes ante los cuales se debe estar atentos para el desarrollo de una gestión adaptativa basada en autoconocimiento y creatividad, así como también incorporar otros elementos mencionados por Renaud (2011) como “la integración de saberes, las perspectivas múltiples, la observación de lo emergente, del cambio no planeado, de las motivaciones y las condiciones socioemocionales de los diversos actores internos y externos.” La reunión de tales factores resulta una armónica y coherente combinación para hacer de la complejidad una condición a favor.

La innovación como parte del pensamiento sistémico propuesto a partir de la planificación estratégica y en escenarios de complejidad, debe ser capaz de transformar fenómenos complejos en suerte de homeostasis. Al respecto Pulgarín

y Pineda (2011) afirman que “Se puede decir que hay una transición de la innovación convencional a la no convencional, en la que se pueden vislumbrar nuevas opciones de convergencias” elemento que juega a favor de la dinámica organizacional, creando nuevas opciones, incluso aquellas que en otros tiempos se descartarían por irracionales. Todo esto sugiere practicas gerenciales inclusivas, y equitativas “haciendo que gran parte de la complejidad se transforme en una red de relaciones causales de primer grado” Forrester, (1981). G con las cuales la evolución siga indetenible no solo a partir de la consecución de objetivos, sino por las cualidades de autogestión y regeneración como entidad independiente y en expansión.

Por otro lado, las organizaciones están dentro de un entorno con cambios irrestrictos en materia tecnológica, lo que sugiere el desarrollo constante de competencias en este ámbito por parte del recurso humano, desarrollar aptitudes representa un valioso aliado para sobrevivir y prosperar lo cual puede hacer parte de su ventaja competitiva; el conocimiento y las capacidades únicas de sus empleados, así como ser consciente de la afirmación de Sáez, García y Rojo (S/F) “como consecuencia directa de toda esta complejidad, el diseño de las organizaciones está pasando de las estructuras verticales a las colaborativas. Se buscan estructuras basadas en redes que persiguen un equilibrio entre control y aprendizaje, entre jerarquía y red. Todo ello orientado al diseño de una organización más flexible e inteligente.” Y que sin duda apueste a la sustentabilidad, pues más allá de la satanización del término, esta condiciona a la organización con lo necesario para ser sostenible. Una gestión de organizaciones complejas, apoyada en una estrategia metódicamente concebida no garantiza el éxito, sin embargo, permite una sólida aproximación a él. Tal como lo expresa Morín al reflexionar sin dejar de ser consciente de las ambigüedades preexistentes: “Un problema histórico global se plantea entonces: ¿cómo integrar en las empresas las libertades y los desórdenes que pueden aportar adaptabilidad e inventiva, pero también la descomposición y la muerte?”

REFERENCIAS

- Ansoff, H. Igor (1976). La Estrategia de la Empresa. Ediciones Universidad de Navarra, Barcelona.
- Ávila, Pablo; Mendoza, Alexandra; Meza, Joamely; Zambrano, Maryely (2018). Análisis del Enfoque de Gerencia Estratégica. Ponencia presentada en III Congreso Virtual Internacional sobre Desafíos de las Empresas del siglo XXI. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.
- Bertalanffy, Ludwig (1981). Teoría general de los sistemas Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura Económica, México.
- Castañeda, L. (2009). Alta dirección en las Pymes. Ediciones Poder. México.
- Del Canto, Ero; Lara, Danilo; Rodríguez, Pedro (2016). La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano. Revista Sapienza Organizacional, vol. 3, núm. 6, pp. 65-92, 2016. Universidad de los Andes.
- Departamento de Didáctica de la Matemática y las Ciencias Experimentales de la Universidad Autónoma de Barcelona. Pujol, R (2002). Un nuevo marco para orientar respuestas a las dinámicas Sociales: el paradigma de la complejidad. Recuperado de http://www.intranet.senasa.gov.ar/intranet/imagenes/archivos/peps/Documentos_y_articulos/Paradigma-de-la-complejidad.pdf
- Díaz, Yasmin (2001). Planeación estratégica. (comp) Definiciones. Oficina General del Sistema de Bibliotecas y Biblioteca Central UNMSM
- Edinburgh Business School Heriot-Watt University. Scott, Alex (2013). Planificación Estratégica. <https://www.hw.ac.uk/ebs/>
- Etkin, Jorge (2006). La gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires Argentina.
- Forrester, Jay (1981). Dinámica industrial. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- Gell-Mann, M. (1995). What is Complexity? Remarks on Simplicity and Complexity by the Nobel Prize-Winning Author of The Quark and The Jaguar. Complexity. 1(1), 16-19. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/cplx.6130010105>.
- Goodstein, Leonard, Nolan Timothy y Pfeiffer J. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. Colombia.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). Administración estratégica, un enfoque integral. México: Cengage Learning.

- Iluska Salazar (2004). El paradigma de la complejidad en la investigación social. Educere, vol. 8, núm. 24, Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). "Cuadro de Mando Integral". Ediciones Gestión 2000. Barcelona-España.
- Maldonado, C. y Gómez Cruz (2011). El mundo de las ciencias de la complejidad. Ediciones de la Universidad del Rosario. Bogotá.
- Mendoza Darcy, López Danny (2015). Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación Estratégica que transforma la visión en acción. Revista Económicas CUC 36 (1): 81-94.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México Prentice Hall.
- Morín, Edgar (2005). El paradigma perdido Ensayo de bioantropología. Editorial Kairos. Barcelona.
- Morín, Edgar, (26 de agosto de 2021). Conferencia Dr Edgar Morin, 13 de Enero de 2006. [Video].
https://www.youtube.com/results?search_query=la+complejidad.
- Saés F., García O., Palao J., Rojo, P (S/F). Innovación tecnológica en las empresas. Gestión de la complejidad. (Cap. 19.) Recuperado <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/19%20esti%F3n%20de%20la%20complejidad%20en%20la%20empresa.pdf>.
- Tamara Fuentes y Marisabel Luna (2011). Análisis de tres modelos de planificación Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", Vicerrectorado Barquisimeto. Venezuela. Vol. 1. No. 2. Pp.118-134. <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>.
- Coromoto Renaud (2011). Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado Jorge Etkin. Caracas, Venezuela Recuperado http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082013000300011.
- Pulgarín, S. y Pineda, L. (2011). La innovación estratégica: su caracterización y un posible enfoque desde las ciencias de la complejidad. Revista Criterio Libre, 9 (15), 173-192ISSN 1900-06

CAPITULO 4

GERENCIA ESTRATÉGICA EN EL SECTOR INDUSTRIAL DEL ESTADO ARAGUA-VENEZUELA

Annelin Díaz y Mari Luz Díaz

INTRODUCCIÓN

La gerencia está vinculada a la búsqueda del éxito organizacional. Para Drucker (1992), esta se mide por la capacidad de conocimiento que tenga su gente, entendiendo que el conocimiento es una abstracción mental donde la experiencia juega un papel importante, aunado al ambiente apropiado con alto espíritu empresarial. Efectivamente, el triunfo de las organizaciones radica primordialmente en el capital intelectual, ya que en la actualidad representa un activo valorado. En este sentido, es importante que la gerencia identifique los buenos talentos, motivado a que una adecuada gestión del talento humano le otorga una ventaja competitiva a las organizaciones.

De acuerdo con David (2003) la gerencia es el arte de administrar. En este sentido está enfocada hacia las funciones de la dirección de una organización y la humanización de los procesos. Pero, en la acepción originaria, la palabra gerencia es de procedencia del latín *gerere*, del cual se le reconoce como administrar y en la antigüedad se muestra de acuerdo como una orden de un superior que debía de ser acatada, por lo tanto, está presente la concepción de gestionar, conducir y dirigir. Siendo actualmente las fases del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Para Peraza (2014), actualmente se visualiza la concepción de una gerencia moderna que plantea el capital humano, que se fundamenta en formar y fortalecer

el capital más importante que es el empleado, formando emprendedores como organizaciones que destacan la excelencia, la eficiencia, la productividad, la efectividad, la competencia, la calidad, los cambios tanto de la empresa como de la calidad humana que la representa. Por tanto, esta gerencia moderna plantea cambios futuros, donde el talento humano es el protagonista principal de los resultados que se obtenga en la organización.

En este orden de ideas, la gerencia estratégica se identifica como una manera de dirección que se emplea en la organización a través del uso de estrategias. La gerencia estratégica hace referencia al acto de gerenciar estratégicamente cuando se ordena la información cuantitativa y cualitativa de modo tal que sea de utilidad para la toma de decisiones y el control de la gestión. Igualmente, se puede definir como una herramienta que permite gestionar y ordenar el cambio, estableciendo los objetivos en función de la visión y la misión, como también los pasos a seguir para obtenerlos. De acuerdo con González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2018):

La Gerencia Estratégica, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.(p. 244)

Entonces, la aplicación de la gerencia estratégica permite el monitoreo constante de cada uno de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones. También prevé cambios y busca un crecimiento sustentado en todo tipo de organización. La gerencia estratégica en todos los sectores, incluyendo el industrial debe definir los objetivos, establecer estrategias, promover la participación fundamentada en el liderazgo, así como efectuar la toma de decisiones tomando en cuenta el entorno presente y futuro.

De acuerdo con, Chiavenato y Sapiro (2011), citado por González, Salazar, Ortiz, y Verdugo (2018), la administración estratégica, también designada dirección estratégica, direccionamiento estratégico, gerencia estratégica o planificación estratégica, exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral,

igualmente como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los gerentes tomadores de decisiones, modelos mentales que permitan armonizar la visión del mundo y de sus participantes.

En este orden de ideas la planificación estratégica, de acuerdo con Amaya (2012), citado por Meza (2017), es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización pueden obtener, procesar y analizar información pertinente, interna y externa, con el propósito de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento. Entonces, la planificación estratégica representa una herramienta que permite conducir la organización hacia el logro del éxito.

Por su parte, Serna (2003), citado por Meza (2017), afirma que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego responder las siguientes preguntas: a) ¿A dónde quiere ir la organización? b) ¿Dónde está hoy la organización? c) ¿A dónde debe ir la organización? d) ¿A dónde puede ir la organización? e) ¿A dónde irá la organización? f) ¿Cómo está llegando a sus metas la organización?. Responder estas preguntas es parte del proceso de planificación estratégica que debe asumir la gerencia.

Las herramientas más utilizadas para la implementación del modelo de gerencia estratégica en las organizaciones son el Cuadro de Mando Integral y la matriz DOFA. En cuanto al Cuadro de Mando Integral, Ballvé (2007), citado por Ghiglione (2021), afirma que nació como herramienta gerencial cuyo propósito básico es poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente. Es una metodología para organizar información y acrecentar el valor. Efectivamente el cuadro de mando integral representa un instrumento de gestión empresarial muy eficiente para evaluar el avance de la actividad de una organización, objetivos estratégicos y resultados, desde un punto de vista estratégico y con una visión

general. Los Gerentes la usan por su gran valor al contribuir de forma efectiva en la visión empresarial, tanto a medio, como a largo plazo.

Igualmente, Ballvé (2007), citado por Ghiglione (2021) señala que, Kaplan y Norton, en su libro Cuadro de Mando Integral, *The Balanced Scorecard*, de 1996, introducen por primera vez el concepto de tablero de comando como un sistema de gestión y planificación que permite monitorear evaluaciones en base a objetivos previamente establecidos. En efecto, esta herramienta proporciona a directivos el conjunto de instrumentos que se requiere para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

De acuerdo con Altair Consultores (2005), Baraybar (2011) y Kaplan y Norton, (1996), el Cuadro de Mando Integral trabaja dentro de cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La perspectiva financiera describe el resultado tangible de la estrategia, cuyo fin último se traduce en el incremento del valor para el accionista. La Perspectiva del cliente orienta la estrategia hacia el mercado, enfocándose en el cliente objetivo y en el segmento meta. La perspectiva de procesos internos define cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos estratégicos. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento plantea: ¿Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor futuro? Pone el foco en las competencias del capital humano, referidas al talento, las capacidades y el know-how para la implementación de las acciones estratégicas.

Por otro lado, el análisis DOFA refleja de forma resumida los aspectos claves del entorno de la actividad empresarial y la capacidad estratégica por medio del análisis de las perspectivas a) internas, que, vinculadas con las fortalezas y debilidades, y b) externas, que se relacionan con las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado y son aspectos en los que los gestores de la empresa tienen poco o ningún control. En este proceso se pretende, convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades por medio de un procedimiento sencillo que se fundamenta en los cambios del entorno y en el análisis del perfil de los recursos y

capacidades, para posteriormente representar gráficamente los resultados en una matriz. Al respecto González (2020), afirma:

La Matriz DOFA es una herramienta de gestión que le permitirá a la organización diseñar estrategias de beneficio para la sostenibilidad y permanencia en el tiempo. En este espacio plantearemos la forma en que podemos generar valor a nuestras organizaciones a través de la presente herramienta. (p.1)

La matriz DOFA permite estudiar el contexto de la organización. En la actualidad las empresas poseen bastantes presiones sobre las cuales deben prestar especial atención. El análisis del entorno permite estudiar los elementos del contexto con el propósito de poder predecir la coyuntura con la cual la organización tendrá que operar. En estos tiempos de pandemia las industrias deben apegarse a decretos y resoluciones emanadas por el gobierno. Otro aspecto que debe tomar en cuenta las empresas es la tecnología, pues la velocidad del cambio es determinante, por lo cual es necesario tomar en cuenta este movimiento acelerado y elaborar estrategias al respecto.

Dada la importancia que tiene la gerencia estratégica dentro del sector industrial se han desarrollado distintas investigaciones previas dentro de las que se pueden destacar: González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2018), publicaron un artículo científico titulado: Gerencia Estratégica: Herramienta para la Toma de Decisiones en las Organizaciones. El objetivo consistió en analizar la gerencia estratégica en las organizaciones como herramienta para la toma de decisiones y responder a las exigencias del entorno competitivo. Los resultados indican que la literatura especializada en el área es diversa y arrojan elementos esenciales para la construcción del pensamiento estratégico, este último caracterizado por el desarrollo de procesos críticos en la mente del estratega que coadyuvan a mejorar las capacidades de las organizaciones, en aras de formular y desplegar estrategias con mayor efectividad.

Por otra parte, Ghiglione (2021), publicó un artículo titulado: El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. Dicho autor

señala que gestionar implica administrar y asignar recursos escasos eficientemente. En gran parte, el éxito o fracaso de cualquier empresa, organización o institución, de carácter público o privado, está sujeto al diseño, alcance y grado de implantación de sus estrategias competitivas. En un contexto económico, social, tecnológico y medioambiental en constante evolución, la premisa empresarial pareciera estar centrada en desarrollar capacidades para adaptarse y anticiparse al cambio.

También, Iburguen, Rueda y García (2020), publicaron un artículo científico titulado: Análisis de la estructura organizacional del consultorio Innovadental a partir de la matriz DOFA. Este trabajo presentó los resultados del cuadrante de vulnerabilidad del consultorio odontológico Innovadental, luego de realizar un análisis de la estructura organizacional del consultorio a partir de la matriz DOFA. Se utilizaron los cuadrantes del diagrama de vulnerabilidad y el trazo de puntales para determinar el grado en el que se encuentra la organización. Este método es un instrumento de planificación estratégica usado en el estudio con el fin de explorar el entorno, con la identificación de factores internos y externos previstos para la búsqueda de una planificación y la determinación de acciones de mejora que ayuden al crecimiento y al fortalecimiento de la empresa, identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, así como reconocer el estado actual de la organización.

El autor del artículo indicado concluye que, esta información es un insumo para establecer estrategias a corto y largo plazo que permitan ganar oportunidades en el mercado de servicios a la empresa, de manera que se tiene en cuenta el grado de vulnerabilidad como información clave para identificar los peligros que se evidencian con la aparición de nuevas empresas con características similares, tecnologías avanzadas y legalmente autorizadas.

Continuando con las investigaciones en pro de seguir ampliando el conocimiento del tema gerencial y planificación estratégica, las autoras plantean el presente artículo cuyo objetivo es: Describir las herramientas de gerencia estratégica aplicadas en el sector industrial del Estado Aragua-Venezuela.

METODOLOGÍA

La investigación fue enmarcada en el paradigma pospositivista con enfoque cualitativo. El tipo de investigación es no experimental, pues las investigadoras no manipularon las variables, describieron las herramientas (matriz DOFA y cuadro de mando integral) aplicadas por la Gerencia Estratégica en el sector industrial del Estado Aragua-Venezuela.

El trabajo se enmarcó en un diseño de investigación de campo debido a que las investigadoras analizaron sistemáticamente un problema de la realidad, con la finalidad de describirlo, interpretarlo y entenderlo aplicando fuentes primarias para la obtención de los datos. En este caso particular de la investigación, la realidad, fueron las herramientas de gerencia estratégica aplicadas en el sector industrial del Estado Aragua-Venezuela.

Por otro lado, esta investigación de campo se apoyó en el empleo de fuentes documentales a partir de las cuales se construyeron los fundamentos teóricos que dan sustento al estudio. En este mismo orden de ideas, se solicitó a las ocho empresas del sector industrial del estado Aragua, la matriz DOFA y el cuadro de mando integral, para analizar, interpretar la información suministrada.

En el caso que ocupa esta investigación está constituido por ocho informantes claves, representantes de ocho empresas localizadas en el estado Aragua. Cabe señalar que se les asignó los seudónimos Empresa 1 (E1), Empresa 2 (E2), Empresa 3 (E3), Empresa 4 (E4), Empresa 5 (E5), Empresa 6 (E6), Empresa 7 (E7) y Empresa 8 (E8), para respetar su identidad verdadera y confidencialidad de la información suministrada.

En cuanto a la técnica e instrumento de recolección de datos, se diseñó una matriz de análisis comparativa (ver tabla 1), para posteriormente contrastar información respectiva de la matriz DOFA. Esta matriz permitió comparar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de cada una de las ocho empresas del sector industrial del estado Aragua que fueron estudiadas.

Tabla 1. Resumen de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas

Empresas	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Díaz y Díaz 2021

También, se diseñó una tabla comparativa respecto a los cuadros de mando integral de las ocho empresas. En esta tabla se comparó perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para posteriormente profundizar en su análisis.

Tabla 2. Cuadro de Mando Integral

E	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Fuente: Díaz y Díaz 2021

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En cuanto a la indagación de la matriz DOFA de las ocho (8) empresas objeto de estudios, se encontró la siguiente información

Tabla 3. Resumen de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas

	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E1	-Alto nivel de ausentismo. -Compras que superan las cobranzas	-Personal altamente calificado. -Alta participación en el mercado	-Introducción de nuevos productos. -Exportación del producto	.Perdidas de créditos en compras. -Inflación
E2	-Variación en la toma de decisiones. -Falta de Planificación	-Suficiente capital de trabajo. -Objetivos claros y medibles -Buen nivel de endeudamiento. -Trabajadores identificados con la empresa	-Nuevos mercados -Estabilidad en Bienes Raíces. -Nuevas líneas de Negocio	-Situación económica del país. - Dolarización -Inflación

E3	-Carencia de lineamientos estratégicos. -Resistencia al cambio -Precios mayores a la competencia	-Marca reconocida. -Calidad de los productos -Personal capacitado	-Desarrollo tecnológico -Nuevos mercados	- Inflación del mercado. -Depresión de precios fluctuantes de M.P.
E4	- Alta Rotación de personal. - Altos costos de materia prima.	-Marca reconocida a nivel nacional. -Alta penetración de mercado a nivel nacional. --Plataforma de información avanzada y tecnología de punta. -Personal altamente capacitado y motivado.	-Ejecución de nuevos proyectos - Innovación de productos - Alianzas estratégicas con la competencia	-Situación económica del país. -Regulación Cambiaria. -Alto porcentaje de Inflación. -Alto costo de combustible
E5	-Recursos económicos comprometidos. - Único almacén de distribución	- Talento humano. - Conocimiento del mercado.	-Créditos de la banca. - Disminución de las empresas competidoras.	-Cambios en el entorno económico. - Crisis política. - Pandemia
E6	-No hay visión y misión compartida. -Ausencia en ciertos mercados nacionales. -No es producto de primera necesidad	- Marca y productos reconocidos y con tradición en el mercado local. - Disposición a invertir por parte de la gerencia.	-Apertura de nuevos mercados internaciones a través de exportaciones. -Innovación en nuevos productos y mejoras del portafolio actual.	-Escases de ciertas materias primas. -Nuevos Competidores emergentes. -Entorno Político-Económico del país.
E7	-Falta de estandarización de parámetros en el proceso -Falta de conocimiento técnico del personal del área. -Un solo proveedor	-Apertura al cambio. -Disponibilidad para ejecución de pruebas en líneas de producción	- Desarrollo de nuevas estructuras. -Otros Proveedores	- Desconocimiento técnico del proceso a nivel nacional
E8	-Caída en las ventas del mercado nacional -Alta rotación de personal - Fallas en la estimación de inventarios	-Líder en el mercado de su rubro - Marca bien posicionada -Robusta infraestructura	-Incursionar en el mercado de otros rubros - Nuevos Productos -Alianza con competidores.	Incremento en el costo del Gasoil - Incremento en los costos de la M.P. - Limitación del financiamiento externo

	-Limitada capacidad de almacenamiento	- Know How en la fabricación		- Incremento en los costos de repuestos Industriales
--	---------------------------------------	------------------------------	--	--

Fuente: Díaz y Díaz 2021

La información suministrada por las ocho empresas, indican que el análisis interno (debilidades y fortalezas) presenta elementos comunes vinculados al recurso humano, elementos organizacionales y administrativos, ventas, mercadeo y fortalecimiento de marca personal. En cuanto al análisis externo (oportunidades y amenazas), en su mayoría están vinculadas a la situación económica, política y social que vive nuestro país.

La Matriz DOFA de las organizaciones estudiadas reflejan la herramienta elaborada, tomando en cuenta, lo señalado por González (2020), donde indica, que es una herramienta de gestión que le permitirá a la organización diseñar estrategias de beneficio para la sostenibilidad y permanencia en el tiempo. En este sentido en la tabla 1, se pudo observar como las empresas del estado Aragua, consideran la situación económica, social y política de Venezuela, para el respectivo análisis.

Para la gerencia estratégica es necesario, el establecimiento de objetivos bien definidos en sintonía con la misión organizacional. Es importante tener en cuenta un buen análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades dentro del entorno, prever problemas, en pro de reducir errores y desviaciones, antes de formular estrategias, diseñar un plan y establecer recursos que podrían verse comprometidos.

Tabla 4. Cuadro de Mando Integral

	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
--	-------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	---

E1	-Maximizar el retorno del capital invertido	-Expandir los productos en el mercado	-Mejora de la planificación de la producción	-Capacitación del personal. -Compromiso organizacional
E2	-Incremento de ingresos por nuevos servicios	-Satisfacer las demandas de los clientes	-Ruta de inversión, para nuevos negocios	-Capacitación por competencias -Compromiso organizacional
E3	-Rentabilidad Operativa	-Aumento del mercado	-Optimizar la capacidad de respuesta	-Mejorar el clima organizacional. -Capacitación del personal
E4	-Incremento de la rentabilidad financiera	- Preferencia del producto en el mercado	-Gestionar la producción y comercialización de los productos	-Programas de incentivos. - Programa de RRSS
E5	-Incremento de margen de utilidad operativo. Obtención de Financiamiento.	-Nuevos productos a bajos costos. -Precios competitivos	-Disminuir los porcentajes de mermas. -Incrementar la capacidad en planta	-Capacitación de personal. -Programas de Incentivos
E6	-Mejorar resultados anuales	- Reposicionamiento del mercado	-Procesos productivos óptimos (cero perdidas)	-Capacitación -Comunicación efectiva
E7	-Mantener estabilidad de las ganancias -Mantener el presupuesto anual	-Garantizar calidad del producto final. -Garantizar presencia en el mercado	-Línea alternativa de desarrollo -Ampliar cartera de proveedores	-Capacitar al personal
E8	-Incremento de la rentabilidad	-Fortalecer ventas internacionales	-Asegurar calidad de los insumos	-Desarrollo de competencias del personal

Fuente: Díaz y Díaz 2021

Cada una de las áreas de la organización cumple con un grupo de proyectos, estrategias, objetivos específicos, tácticas, técnicas y actividades, pero todas integradas a la vez forman parte de un plan estratégico de esta empresa y por ende todos sus procesos deben trabajar en sinergia ya que las fallas de uno pueden desencadenar fallas en otras, áreas iniciativas, proyectos o estrategias. De allí la importancia del análisis a través del Cuadro de Mando Integral, para identificar los indicadores claves de éxito, propios de la gerencia estratégica. Coincidiendo las organizaciones con lo mencionado por Ballvé (2007), citado por Ghiglione (2021), que afirma que nació como una herramienta gerencial cuyo propósito básico es poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente.

La formulación de estos indicadores de gestión permite operacionalizar las estrategias en cada una de las cuatro perspectivas, vinculadas a la estrategia de la organización. De esta manera tanto la gerencia como la empresa, podrá disponer a través de los datos proporcionados por los indicadores, información oportuna de la tendencia y del comportamiento dinámico de su gestión, razón primordial para la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

Finalmente se presenta un resumen de los indicadores de éxito con los puntos que requieren más atención dentro de la ejecución del plan estratégico para la toma de decisiones que debe buscar investigar las causas del incumplimiento y, aún más importante, generar acciones para mejorar el desempeño de dichos objetivos. Estos indicadores clave del desempeño (KPI) son mediciones concretas y cuantitativas del desempeño de una organización, que brindan información crítica sobre la organización y revelan oportunidades para mejorar.

Tabla 4. Indicadores de éxito.

	Objetivo Estratégico	KPI	Periodo o frecuencia de revisión	
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar Rentabilidad 	% de rentabilidad o ROI (utilidad o ganancia/inversión)	Anual	
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Preferencia de productos en el mercado 	Margen de ventas % Preferencia de la marca	Trimestral	
Proceso Interno	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar factores de riesgos e innovación de productos 	% de incidencias.	Mensual	
		N° de nuevos productos	Anual	
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar las competencias profesionales e incentivar el sentido de pertenencia 	% de Personal capacitado	Mensual	
		% de iniciativa	Mensual	

Fuente: Díaz y Díaz 2021

REFLEXIONES FINALES

La herramienta de gestión Balanced Scorecard, también llamada Cuadro de Mando integral, resultó apropiada y efectiva para la toma de decisiones en las ocho empresas estudiadas, debido a que permite definir estrategias organizacionales, transmitir las de forma detallada y precisa a todos sus integrantes y llevarlas a cabo en acciones concretas.

Actualmente, las organizaciones se desarrollan y compiten en entornos complejos; por lo cual, la supervivencia está sujeta a la comprensión de sus objetivos estratégicos y de los mecanismos que se utilicen para lograrlo. El análisis DOFA en cada una de las empresas analizadas fue relevante porque permite realizar un diagnóstico del estado y situación de la empresa. De esta manera se puede conocer cómo está y así tomar decisiones que permitan mejoras en la empresa y contribuyan a la gestión empresarial.

Como idea de cierre, se puede indicar que, para establecer mejoras en las organizaciones objeto de estudio, la gerencia estratégica hace necesario un direccionamiento estratégico, el cual es definido por Camacho (2002) como un enfoque gerencial que hace que los altos directivos determinen rumbos claros, para así promover los métodos adecuados y necesarios para que toda la organización se mueva a la misma dirección y trabajen en función de los indicadores de éxito establecidos y alcanzar los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

- Altair Consultores. (2005). El Cuadro de Mando Integral. ECO3 Colecciones
- Amaya, J. (2012). Gerencia: planeación & estrategia. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.

- Ballvé, A. (2007). Tablero de Control, Información para crear valor . Emecé – Planeta
- Baraybar, F. A. (2011). El cuadro de Mando Integral. “Balanced Scorecard” . Esic Editorial
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Segunda Edición. McGraw -Hill Education. México
- David, F. (2003). Administración Estratégica. México. Editorial Prentice Hall.
- Drucker, P. (1992) Managing for the future. The 1990s and Beyond. Truman Tallet Books, New York.
- Ghiglione F. (2021). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. Ciencias Administrativas, núm. 18, pp. 87-93, 2021. Revista Digital. Universidad Nacional de La Plata. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/10294/10996>
- González, F. (2020). ¿Cómo hacer una Matriz DOFA, FADO, ¿FODA de alto valor?. Diveti Boutique de Consultores. Colombia. <https://diveti.com.co/como-hacer-matriz-dofa/#>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D, (2018). Gerencia Estratégica: Herramienta Para La Toma De Decisiones en las Organizaciones. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín ISSN1317-0570~Depósito legal ppi199702ZU31 ISSN (e) 2343-5763~Vol.21 (1):242-267.2019. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3869>
- Ibarguen, Y.; Rueda, L.; y García, A.; (2020). Análisis de la estructura organizacional del consultorio Innovadental a partir de la matriz DOFA. Ploutos, 9. <https://doi.org/10.21158/23227230.v9.n0.2019.2645>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). El cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Gestión 2000
- Meza, M. (2017). Análisis DOFA para el desarrollo del plan estratégico de ventas para Rockwell - Colombia - regional Antioquia. Proyecto para optar por el título de magíster en Administración de Negocios – MBA. Universidad EAFIT. Medellín
- Peraza, A. (2014) Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en los gobiernos locales en el estado Aragua. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá: 3R Editores.

CAPITULO 5

LA PLANEACION ESTRATÉGICA Y LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ESTADO ARAGUA

Exira Báez y Edgar Vielma

INTRODUCCIÓN

Desde siempre, a nivel mundial la gerencia ha estado integrada al conocimiento e innovación, entonces por qué no vincularla con estrategias, si esta es quien la conlleva a crear y consolidar formas de hacer distintas, que pueden permitir optimizar la eficacia y la eficiencia, conquistando la equidad integral del conocimiento en las instituciones educativas. Por otro lado, la globalización nos obliga a reconocer que la gerencia involucra todos los procesos, que se requiere diseñar planes que tomen en cuenta los recursos, para optimizar la esencia de las instituciones de educación superior.

Hoy día, ante los nuevos desafíos, generados a raíz de la situación generada mundialmente por el COVID-19, las instituciones de educación superior se vieron bruscamente afectadas por lo que tienen la obligación de ser lo suficientemente veloces y flexibles para transformarse, y así responder a los nuevos paradigmas y retos del contexto. En tal sentido, para alcanzar una posición competitiva, las instituciones de educación superior en el estado Aragua necesitan examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas; pasando a insertarse en un mundo dinámico, con altas exigencias que demandan una visión sistémica e integral.

En la actualidad, se han generado cambios que implican una gerencia que demuestre habilidades, destrezas y actitudes que conduzcan los procesos administrativos y gerenciales por actuaciones que permitan dirigir al personal de

manera que se cumplan con todas las exigencias, que permita coordinar las actividades con la finalidad de lograr resultados esperados. Por tal razón, las funciones gerenciales procuran en todo momento mantener condiciones de eficacia y eficiencia que lo conduzcan al logro de los objetivos.

En este sentido ejercer las funciones gerenciales en las organizaciones educativas, se busca desarrollar un mayor liderazgo, con el fin de promover mayor participación en el desarrollo de nuevas competencias métodos dentro del sistema educativo, para cumplir los procedimientos formales, donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización hacia la eficacia y eficiencia de la organización educativa.

A raíz de la transformación de las maneras de gerenciar en las instituciones de educación superior en el estado Aragua, y promoviendo la construcción de un modelo de gestión basado en la capacidad para la toma de decisiones fortalecida con la planeación estratégica, un liderazgo estratégico, que atiendan una gerencia basada en la evaluación para la mejora continua, impulsando así la innovación dentro de las instituciones de educación superior.

Es el momento de impulsar y orientar las instituciones de educación superior hacia una gerencia de visión transformadora para que, desde diferentes niveles de su gerencia, generen estrategias inteligentes que extiendan el camino de plan de acción compartido y trabajo colaborativo.

Es así como la situación que se plantea subyace del modelo gerencial de las instituciones de educación superior en el estado Aragua quienes se encuentran bajo el criterio de una actividad de control que ejerce el Estado, se realiza una narrativa de la necesidad que tienen tanto los gerentes como los trabajadores del sector contar con herramientas adecuadas que les proporcionen eficacia y eficiencia en su desempeño y al mismo tiempo le aseguren el cumplimiento de sus metas institucionales.

En este orden de ideas la gerencia estratégica ofrece un modelo estándar que perfectamente puede ser aplicable al contexto gerencial del sistema de educación superior en el estado Aragua, dado que permite establecer objetivos, estrategias y la función actual del entorno; faculta la realización de investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades; además de identificar las fortalezas y debilidades entre los trabajadores que la integran. También se puede llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles para fortalecer el clima organizacional.

En cierta medida el liderazgo generalmente se asocia con el desempeño del nivel directivo, pero es necesario que se reconozca la existencia de una estructura organizativa donde se determine el rol y la independencia de los actores. Ahora bien, al pensar en liderazgo se suele confundir con los niveles jerárquicos de las organizaciones, en diferentes ocasiones se cree que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe reconocerse que en cada institución de educación superior, que hay otros liderazgos no reconocidos o no compartidos, entonces es necesario determinar cómo hacer que las capacidades y habilidades particulares de quienes integran estas instituciones puedan potenciarse en función de lograr un liderazgo estratégico.

También se precisa de una serie de condiciones y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y el asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional.

La gerencia estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos, además las tendencias internas y externas que se llevan a cabo. Conjuntamente proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y

sus empleados permitiendo que se analicen los escenarios y se consideren las decisiones sobre las acciones que se deben emprender.

De acuerdo con Fred Davis (1997), es un enfoque objetivo y sistemático que permite asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos. De tal forma, la gerencia estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos con la identificación de sus debilidades y fortalezas.

Esta exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes, Chiavenato y Sapiro (2011).

Por su parte la planificación adquiere carácter científico, basado en las teorías de Taylor y Fayol, quienes pretendieron representar la metodología empírica de cómo las empresas desarrollaban sus procedimientos por un método científico, donde la planificación actuara como destino y herramienta de la dirección para el logro de los objetivos. Mientras Frederick Taylor enfocó sus estudios de la administración científica hacia la eficacia y la productividad, representada en los principios de planeación, preparación control y ejecución; Henri Fayol puntualiza el proceso administrativo en los principios de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Un plan formulado estratégicamente ayuda a ordenar las ideas y asignar recursos, tomando en cuenta los atributos y deficiencias internas, los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los posibles cambios del entorno. Sin embargo, es paradójico que se pueda predecir con exactitud el futuro, y aunque los factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes mejor creados, a menos que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción basados

en formas nuevas y distintas de alcanzar objetivos, en lugar de creer que es suficiente hacer más de lo mismo.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Aplicar la gerencia estratégica en el contexto educativo como herramienta para la toma de decisiones en las instituciones de educación superior en el estado Aragua.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gerencia en las instituciones de educación superior del estado Aragua.
2. Identificar las estrategias gerenciales aplicadas por en las instituciones de educación superior del estado Aragua.
3. Analizar los procesos de gerencia estratégica para la optimización del proceso de toma de decisiones en las instituciones de educación superior del estado Aragua.
4. Diseñar estrategias gerenciales para el manejo de los procesos administrativos las instituciones de educación superior del estado Aragua, orientadas al crecimiento organizacional.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Todas las organizaciones necesitan ser retroalimentadas a través del tiempo, es allí donde la calidad de servicio que se ofrece es reflejo del entorno interno de la organización. Por esta razón, las instituciones deberían estar conscientes de la importancia de la gerencia estratégica para la optimización del proceso de toma de decisiones en las instituciones de educación superior del estado Aragua, a fin de ofrecer un instrumento que permita a los gerentes utilizar como indicadores adecuados para estimar sus resultados a corto plazo.

La presente investigación se basa en determinar como la actual situación económica, social y cultural que enfrenta el país, repercute a las instituciones de educación superior y estas son las primeras que deben adaptarse rápidamente a estos cambios, por lo que están en la necesidad de tomar medidas que les permitan mantener una gerencia, con un alto nivel de satisfacción, factor importante para alcanzar resultados efectivos que conlleven al cumplimiento de los objetivos.

Esta investigación se enfoca en el compromiso y la disposición que puedan prestar tanto los gerentes como los propios trabajadores para lograr los cambios, en la búsqueda de generar nuevos vínculos que les permita generar estrategia para la consecución de los objetivos.

En el área de las ciencias administrativas y gerenciales se generará un significativo aporte desde el punto de vista teórico fenomenológico, por cuanto la creación de un modelo gerencial a partir de un nuevo enfoque que enriquecerá el conocimiento de las ciencias sociales. En este sentido constituye una referencia para los investigadores del área de las ciencias administrativas y gerenciales, a nivel nacional e internacional. Para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo campus La Morita, es una contribución al avance de la línea de investigación en el cual se encuentra ubicada la investigación, *Estudios Teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las ciencias administrativas, económicas y gerenciales: nuevos paradigmas gerenciales*, la investigación aportará un modelo a seguir de las prácticas gerenciales en las instituciones públicas.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Lino Valverde, Roger Mario (2018) en su artículo titulado: *“La planificación estratégica en las instituciones de educación superior (IES) como herramienta de mejora: una mirada teórica”*, presentado por la Revista UTEPSA Investiga, buscó describir y analizar la importancia, utilidad y beneficios que tiene la planificación

estratégica como herramienta de mejora en las instituciones de educación superior, realizando una metodología de investigación de tipo bibliográfico; en el cual describe el concepto de estrategia, planificación estratégica, proceso estratégico, presento investigaciones relacionadas a la planificación estratégica en la IES en el contexto latino; logrando, de esta manera, identificar las múltiples utilidades y beneficios la planificación estratégica. Concluyendo que debe realizarse de manera ordenada y planeada para conducir a la universidad por un camino más seguro de éxito.

Con este trabajo de investigación se tuvo la oportunidad de conocer los elementos de planeación estratégica, sus componentes, un análisis donde se da la oportunidad de estudiar la creación de estrategias que permitan la expansión y crecimiento, considerando así los diferentes indicadores sociales los cuales permiten evaluar la gestión dentro del sector educativo.

Este valioso antecedente sirve de base para expresar la importancia de las gestiones que involucren todos los elementos de la gerencia para dejar por sentado también lo necesario que es el poder dar las herramientas gerenciales para la toma de decisiones.

Planeación estratégica

Planificar significa estudiar o proyectar de manera anticipada las acciones que se deben realizar para el logro de los objetivos de la organización y precisar los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Al respecto Thompson y Strickland, (2003), señala que consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, y quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. En ese contexto, la planificación se establece como puente entre el punto en que se encuentra y aquel que se quiere llegar. Ochoa, y otros (2015), manifiestan que la planeación “es un proceso flexible y continuo, que se ajusta con base en indicadores y, por tanto, no se improvisa”.

La planeación hace que las organizaciones anticipen en vez de reaccionar frente a los hechos del entorno, permitiendo la mayor aplicación del tiempo y recursos, generando una respuesta oportuna a lo inesperado; es una manera de premeditar, la habilidad personal y gerencial de construir el futuro institucional.

El tipo de planificación realizada por los gerentes cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los gerentes de nivel inferior planean a corto plazo; los gerentes de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los gerentes de nivel superior planean a un plazo más prolongado. La experiencia de los gerentes de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los gerentes de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo. Corredor, (1997).

Entonces la planeación estratégica se puede percibir como el proceso sistémico y participativo que involucra al conjunto de procesos de diseño, desarrollo y operación de proyectos de intervención que relacionan las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades del grupo general, permitiendo monitorear los avances y tomar decisiones oportunas; con las siguientes particularidades

- Claridad en la misión y la visión de futuro.
- Considerar los valores que comparte el personal de la institución.
- Contemplar las realizaciones de un balance de los recursos tanto físicas, humanas, académicas, como los económicos
- Proyección de las acciones y decisiones a corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar los procesos y los resultados en los diferentes plazos.

Para que la planeación estratégica contribuya a la mejora continua debe ser objetiva; es decir, basarse en datos, hipótesis o supuestos; se expresa en planes estratégicos y se concreta en programas anuales de trabajo, en los cuales se organizan con el objeto de obtener resultados en un mes o en un año, pero sin olvidar la visión estratégica, es decir, los resultados que se quieren lograr a mediano y largo plazo.

Sin embargo, González, Carlos (1999), sugiere la planeación divergente como aquella “con visión de futuro en la acción, concibiendo el ayer, el hoy y el mañana en forma interactiva, concepción de preparación para la vida en la construcción de la vida misma, con el elemento del hoy como edificador del mañana”. No obstante, esta no se aleja de la esencia de la planificación aun cuando busca potenciar procesos de cambio y transformación, se vale de la estrategia de los diferentes niveles de creatividad que sobre el objeto y los procesos de trabajo pueden presentarse, de acuerdo a las potencialidades del contexto, a partir niveles de expresión, o de transformación, hasta niveles de innovación.

Propiciando así la flexibilidad hacia nuevos paradigmas; con una visión amplia del contexto, manteniendo actitud positiva y perseverante, convertirse en agentes activos de cambio y mejoramiento continuo.

Liderazgo estratégico

Hitt, y otros. (2008) señalan al liderazgo estratégico como la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad y atribuir facultades a otros, así como para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten. La esencia de este liderazgo es multifuncional, ya que implica administrar por medio de otros, administrar una organización completa, manejar el cambio que continúa en aumento en el contexto competitivo del siglo XXI.

Dada la diversidad y esencia global del entorno, los líderes estratégicos deben saber cómo influir de manera adecuada en el comportamiento de sus trabajadores, a través del ejemplo que demuestre, en su comportamiento, y la capacidad para administrar el conocimiento, así como la capacidad para administrar las operaciones con efectividad y sostener un alto desempeño.

La manera como se proporciona el liderazgo influyen en la productividad de los liderados. El estilo de liderazgo más efectivo utilizado por los líderes estratégicos es el transformacional, puesto que desarrolla una visión de la organización, la comunican y formulan una estrategia para realizarla. Logrando de esta manera que los demás adquieran conciencia de lo importante que es obtener resultados valiosos para la organización. Además, suelen tener una inteligencia emocional, son fuente de motivación, sienten empatía por otros y cuentan con habilidades interpersonales efectivas.

Por su parte Drucker plantea el liderazgo como un aspecto fundamental en el logro de los cambios de la organización, los cuales se deben realizar a través de la innovación y la continuidad, características que forma parte de los atributos que deben poseer los empleados y en exclusivo los gerentes. El autor explica que para generar cambios es preciso considerar “La innovación sistemática”, como trabajo duro y este trabajo debe organizarse como parte integral de la organización.

Según Kotter, (1990) el *liderazgo directivo efectivo* es “el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”, en consecuencia, se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. De esta forma se preocupa por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo en general.

Por su parte, Morán (2008) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de

acción, entre otros. De esta manera, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo, el que los directivos tengan que:

- *Desafiar los procesos*, que se atrevan a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.
- *Inspirar una visión compartida*, donde el beneficio general se extienda más allá del conocimiento y potencial individual.
- *Capacitar y permitir a otros* para que sean también líderes y amplíen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.
- *Motivadores*, es decir, que debe agentes motivacionales generada desde la posición del líder hacia todos y cada uno de los colaboradores.
- *Modelar el camino*, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.

En consecuencia, el éxito de la organización va a depender de la adaptación a las transformaciones ocasionadas de los procesos innovadores, al hallarse variedad se debe reflexionar de cómo afecta el entorno donde se desenvuelve la organización, por lo que la gerencia debe plantear medidas organizacionales que permita responder a la vanguardia de la sociedad.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los procedimientos empleados para este trabajo de investigación fueron:

- 1) Observación: De esta forma, se apreció la realidad gerencial las instituciones de educación superior del estado Aragua.
- 2) El Análisis: Este procedimiento, permitió identificar las características de los factores problemas que dieron fundamento al diseño.

3) La Síntesis: Para poder entender el problema en su totalidad y orientar a las instituciones de educación superior del estado Aragua, en la búsqueda de soluciones, fue necesario establecer la relación existente entre las variables; siendo esta tarea de la síntesis. Cabe señalar que la síntesis permite precisar cómo participaban las variables y la magnitud de su efecto en la situación estudiada; dicho en otras palabras, la síntesis como procedimiento permitió determinar el comportamiento de las dos variables en estudio, sirviendo de base para identificar los aspectos que se consideraron factores críticos de éxito en el estudio.

Estos métodos facilitarán el entendimiento y el manejo de todo el problema objeto de estudio.

Dentro de las técnicas de recolección de datos se consideró el cuestionario y la entrevista como técnica de valiosa ayuda, ya que la misma proporciona la oportunidad de que el investigador tenga un espacio acorde de proyectar las estrategias gerenciales en cuanto al liderazgo y la planeación estratégica.

DISERTACIÓN

Los procesos de gerencia estratégica deben ser impulsados, motorizados, motivados, promovidos y monitoreados por el equipo directivo, y esta debe ser asumida con visión de crecimiento y mejora institucional, un buen liderazgo, debe ser preciso para el aseguramiento de objetivos que resultan fundamentales para la excelencia educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las instituciones, así como la función supervisora; el desarrollo de una gerencia centrada y el fortalecimiento de los aprendizajes; y en general, el alineamiento de toda la estructura educativa.

Un buen liderazgo fortalece las organizaciones educativas a recuperar el sentido y la misión. Para desarrollar un liderazgo no sólo necesita tener conocimiento del sector, sino también una visión compartida con sus colaboradores, enfocar con valores como honestidad, compromiso hacia los intereses grupales y la capacidad para relacionarse con los demás.

Con base a lo señalado el gerente educativo de la educación superior en el estado Aragua debe ponerse a consideración de quienes desean atreverse a compartir la responsabilidad y la capacidad de dirigir, demostrar que su liderazgo involucre a todos.

CONCLUSIÓN

En la actualidad la gerencia en las instituciones de educación superior del estado Aragua, se han visto fuertemente afectadas por la situación pandémica que nos agobia a nivel mundial y aunque otros países se han sido mayormente afectados, a Venezuela se le suma las diferentes situaciones socioeconómicas que ya venían haciendo estragos en las instituciones de educación superior, así como la ausencia de proyecciones tácticas y operativas de estas, la percepción negativa sobre la gestión gerencial, la falta de liderazgo, carencias comunicacionales y fallas en la apropiación colectiva por parte de la comunidad académica y administrativa.

La evaluación de la gestión de los procesos que integran la gerencia estratégica para la optimización del proceso de toma de decisiones en las instituciones de educación superior del estado Aragua, fundamentalmente, hacia el mejoramiento continuo de la calidad de estas. Influye también en el comportamiento individual y colectivo, al convertirse en un elemento cohesionador y motivador que favorece entorno laboral en el sentido deseado.

En ese sentido se plantea diseñar estrategias para el manejo de los procesos administrativos las instituciones de educación superior del estado Aragua,

orientadas al crecimiento institucional., dado que la Gerencia Estratégica, representa un proceso global sustentado en el poder del talento humano que responsabiliza a todos los líderes por el desarrollo e implementación de estrategias que sirvan para dar respuestas a los cambios del entorno, debido a que estas estrategias son ineludibles para que las instituciones de educación superior en el estado Aragua puedan sobrevivir y ser competitivas a corto, mediano y largo plazo. En ese orden de ideas, esta alternativa de gerencia en el sector de educación superior en Venezuela, puntualiza la calidad educativa con la participación social, la mejora continua a través de la gerencia estratégica, considerando los criterios expuestos es un proceso que adopta e integra beneficios de la planificación estratégica con otros sistemas de gestión.

Además, es un medio de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta el valor de la gente, las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización. Todo esto, supone la necesidad de contar con la interacción entre directivos y talento humano, quienes deberán manifestar una actitud de cooperación, que permita combinar sus capacidades, reconocer y estimular la calidad, la dedicación, la permanencia, los cambios, la tolerancia, la calma y la seguridad en el desempeño de las funciones.

REFERENCIAS

- Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arão (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Segunda Edición. McGraw-Hill Education. México.
- Corredor, J. (1997). La Planificación Estratégica: Perspectivas para su aplicación en Venezuela. Editorial Vadell Hermanos. Valencia, Venezuela.
- FRED, R. Dave (1997). Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. 3ra Edición. McGraw-Hill. Colombia
- González, Carlos (1999) Gerencia Integral Creativa. Gerencia Fundada en el Desarrollo Humano, la Organización, la Gestión y la Estrategia Creativa. Revista Decisión Administrativa. Centro de Publicaciones de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín.

- Hitt, Michael. Ireland, Duane. y Hoskisson, Robert. (2008) Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. México: Thomson. Séptima edición.
- John Arbeláez Ochoa, Humberto Serna Gómez, Alejandro Díaz Peláez (2015). Modelos Gerenciales. Segunda edición, Fundación Universitaria María Cano. Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial –CIDEMedellín
- Kotter, John (1990). El factor liderazgo, Díaz de Santos, Madrid.
- Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.
- Lino Valverde, Roger Mario (2018). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior (IES) como herramienta de mejora: una mirada teórica. Revista UTEPSA Investiga, (50) ISSN 252CAPITULO 6

CAPITULO 6

PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DEL DOCENTE DE LA FACES-UC

Francis Lagardera

INTRODUCCION

El proceso de transformación constante que se vive en la actualidad, los bruscos cambios económicos y sociales experimentados por nuestro país en la última década, así como la creciente y dinámica globalización de los mercados mundiales, que permiten el libre intercambio comercial y cultural entre países disímiles, obliga a que cada miembro de este mercado mundial sea cada vez más eficaz y eficiente a objeto de competir al más alto nivel de productividad y calidad. Un punto crítico que merece amplia atención en el ámbito social es el factor educación, el cual ha sido abordado por especialistas de diversas áreas con la finalidad de generar una serie de impactos, en las actividades internas que se desarrollan y su producto final externo, para así plantearse hasta qué punto estas actividades educacionales resultan ser productivas y a su vez de calidad.

Lo anterior plantea sobre el sistema de formación profesional no sólo una orientación de su currículo hacia una estructura basada en competencias, sino que

los resultados demostrados por los alumnos correspondan a lo que en las organizaciones se entienden por desempeño efectivo. Esto significa incorporar en el diseño del currículo no sólo una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica coincida con las necesidades "estratégicas" de las empresas, desde su ámbito de mercado y pasando por la base tecnológica, organizativa y cultural de las organizaciones. Donde el siguiente autor plantea (Mertenz, 2000): "Desde una visión global e integral, la calidad de la docencia es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención, de manera que para mejorar la calidad se debe analizar los procesos intermedios o coadyuvantes, en diversos grados de los aprendizajes y no sólo su resultado final".

Es por esta razón que se ha seleccionado como objeto de estudio, la determinación de los niveles de calidad y productividad del profesor ordinario de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo a fin de demostrar que el factor humano que estos forman desarrollará indicadores de gestión basados en la calidad y productividad en el ámbito organizacional, en la medida de que las instituciones universitarias reconozcan la relevancia de estos factores para el desarrollo de sus estudios serán más capaces para abordar futuras problemáticas en torno a otros contextos. En consecuencia, el punto central de la investigación emana de la necesidad que se presenta al momento de poder evaluar el nivel de calidad y productividad que puede ofrecer el docente y el compromiso con la cultura universitaria, dado que este es el que cumple las funciones de proveedor de conocimientos a través de la función docencia. Partiendo que, para tomar una proyección más estratégica y un basamento gerencial, se trazan las siguientes premisas, con el fin de diagnosticar la situación actual del sistema micro de los profesores universitarios se plantea. ¿Cuál es el grado de calidad y productividad de la actividad del docente en aula actualmente?, a su vez generar procesos predictores por medio de indicadores de gestión gerencial, para el seguimiento y consecución de dicha actividad los cuales respondan a ¿cuáles serían los indicadores de carencia o debilidad de la función del docente?, ¿qué tan eficientemente está desempeñando el docente sus funciones?.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Proponer indicadores de gestión gerencial, para el fomento de la calidad y productividad del docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Elaborar un diagnóstico de los principios corporativos que sustentan la acción del docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- 2) Establecer un proceso de mejoramiento continuo en los enfoques, cliente interno, logística y finanzas, formación y crecimiento , procesos internos y de recursos humanos del docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- 3) Diseñar indicadores de gestión gerencial, con el fin de aumentar la calidad y productividad de la acción del docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

JUSTIFICACIÓN

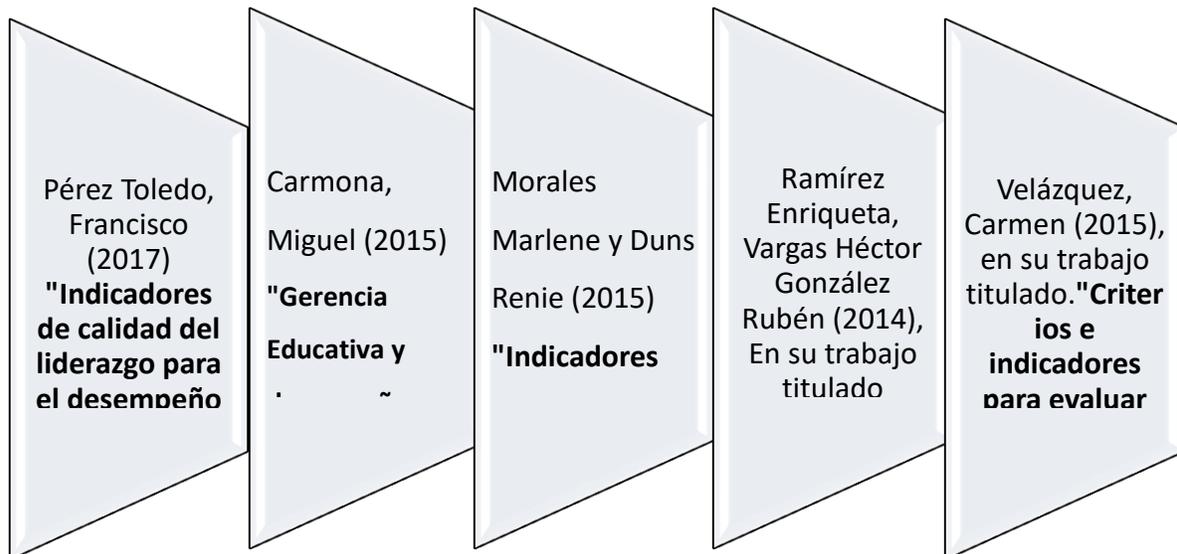
Se nos presenta una propuesta de utilidad y practicidad al momento de identificar estos factores a través de una propuesta que sobre la base de indicadores debidamente estructurados y soportados nos abra paso para la medición de esos niveles esperados de calidad y productividad presentes en el capital humano, el cual en esta oportunidad se nos presenta como un ente transmisor de conocimientos. El presente proyecto se inscribe en la línea de investigación de Organización y Gerencia según la FACES UC. Por tanto, el objeto de estudio guarda relación directa con esta línea de estudio. Considerándose de relevancia y pertinencia el tema y el proyecto debido a que como tal, reviste gran importancia por cuanto el

mismo culminará con una propuesta sobre tecnología blanda, como lo constituye la aplicación de estrategias para mejorar la calidad y productividad del docente , solo como un intento por medio directo de las estrategias modernas, contribuir a su vez un agregado de valor a las razones expuestas al hecho de que estamos en presencia de una investigación para crear valor a la función focal de una institución en docencia que es la calidad del acto como tal.

MARCO TEORICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

A continuación, se presentan una serie de investigaciones las cuales han tratado la temática de indicadores de gestión en materia de gestión de calidad y productividad específicamente hacia la gestión universitaria.



Fuente: Francis Lagardera año 2020.

BASES TEÓRICAS

Cuadro 1 Bases Teóricas de la investigación

AUTORES, AÑO TITULO, N° DE ARTICULOS	IDEA CENTRAL QUE PRESENTA EL AUTOR	APORTE A LA INVESTIGACIÓN	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN. IDALIA ISLAS (2000) Las Universidades en América Latina.	Proyección y evolución del desarrollo de la educación superior en América Latina	Perceptivas y manejo de escenarios probables para el desarrollo de la educación superior en Venezuela.	Debilidades y Fortalezas en materia de la calidad en docencia universitaria.
Nieves (1997). UCV Categorías de los sistemas de evaluación en las Instituciones de educación superior en Venezuela.	Entendimiento de la pertinencia del docente para el logro de la eficiencia y eficacia en la gestión universitaria.	Orientación y alcance para el logro del rendimiento de la función docente e investigación.	Marco referencial relevante para el estudio de los factores a evaluar dentro de la realidad de las instituciones de educación superior en el país.
STONER JAMES (1998) La Administración De Hoy	Describir a las organizaciones desde su ambiente de acción directa y de acción indirecta Diagnostico Organizacional	Genera una idea holística del estudio de las organizaciones a nivel de producción y servicios	Aporta valor agregado a la evaluación en cuanto al conocimiento de los principios de sustentación organizacional

MARCO METODOLOGICO

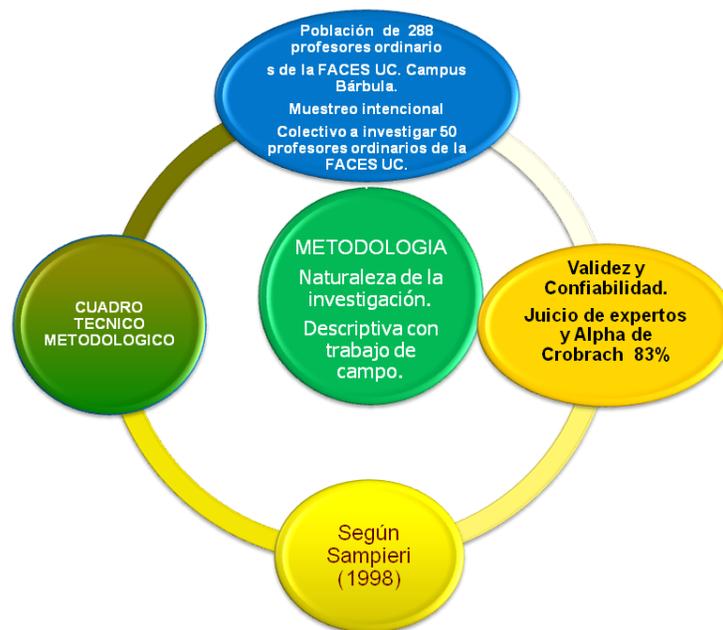


Figura 1. Marco metodológico de la investigación.

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

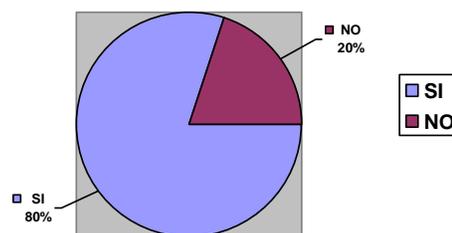
Cuestionario: Se aplico para recopilar datos escritos por medio de un instrumento escrito con la aplicación (29) preguntas de carácter dicotómicas, mixtas y ,selección múltiple, en las cuales se encontrarán reflejadas las perspectivas de Enfoque Cliente Interno, Enfoque de Formación y crecimiento docente, Enfoque Formación y Crecimiento, Procesos Económicos Docentes las cuales tengan relación con los objetivos específicos empleados en la investigación. En relación a la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de información, se empleó el procedimiento de Juicios de expertos en el área de metodología y planificación estratégica, aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach con una confiabilidad del 83%.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos con la aplicación del instrumento en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en los Campus Bárbula para así describir el desempeño de las actividades de docencia en aula y de investigación.

¿Conoce usted la Misión y Visión que regula el funcionamiento de la F.A.C.E.S.?

GRAFICO N° 1 CAMPUS BARBULA

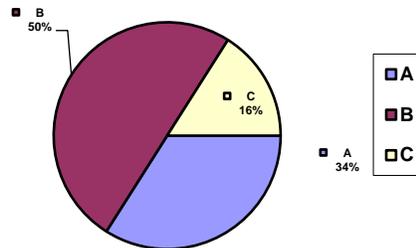


Fuente: Instrumento aplicado por Francis Lagardera año 2020.

¿Quiénes considera que son los clientes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo?

a) Alumnos, b) Sociedad en general, c) Cuerpo docente.

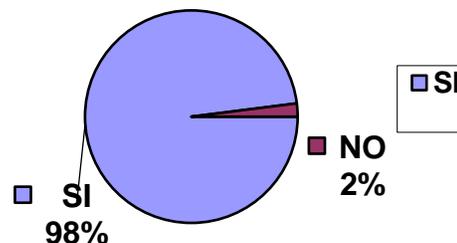
Gráfico N°2



Fuente: Instrumento aplicado por Francis Lagardera año 2020.

¿Considera usted que debe ser evaluada su actividad como docente?.

Gráfico N° 3



Fuente: Instrumento aplicado por Francis Lagardera año 2020.

Este diagnóstico nos nutrió para saber el conocimiento y el engranaje de la estrategia a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de la Universidad de Carabobo donde, se evidenció que la Facultad posee una ventaja competitiva sus integrantes en un 80% conocen la misión y la visión de la institución siendo mencionado en varias oportunidades su logo y algunos de sus valores, esto

nos está diciendo a grande rasgos que el sistema de representación institucional es óptimo y que el sentido de pertinencia aunque siempre se puede impulsar. Existiendo a su vez un sistema de calidad en relación en conocer al cliente interno de la institución.

PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN GERENCIAL, PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DEL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

ENFOQUES DE LA PROPUESTA

Por medio de cuatro enfoques los cuales propongo en los cuales partirán las estrategias de mejoramiento continuo de corte de excelencia operativa y de fácil despliegue comunicacional entre los miembros de la institución, ya que los objetivos arrojan indicadores cualitativos para así evidenciar las posibles fallas existentes en la institución educativa. **A. Enfoque Cliente interno universitario, B. Logística y finanzas del docente universitario, C. Enfoque Formación y Crecimiento del docente universitario, D. Enfoque de procesos internos y de recursos humanos.** A continuación, se mostrará una serie de cuadros con las matrices de indicadores propuestos para el incremento de la calidad y productividad de la gestión docente.

Cuadro 2. Identificación del enfoque cliente interno universitario.

IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE CLIENTE INTERNO UNIVERSITARIO.			
INDICADOR DE CALIDAD	SUB – INDICADORES	OBJETIVO	RECURSOS
- Proceso de Evaluación de Profesores y Estudiantes.	Alumnos cliente interno. Índice de graduandos semestrales. Total de inscritos por periodo. -Taza de incorporación estudiantil. -Tiempo promedio de egresos. -Nivel de satisfacción en cuanto a servicios básicos prestados. -Taza de deserción. -Taza de repitientes. -Taza de promovidos.	- Conocen las implicaciones de las funciones del alumnado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales a fin de evaluar el proceso de aprendizaje.	- Humanos - Autoridades Educativas. - Docentes. - Comunidad Estudiantil
- Valores Institucionales	-Sentido de pertenencia hacia la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. -Número de participantes activos por actividades realizadas. -Resultado diagnóstico del clima organizacional	- Resaltar y dar a conocer los valores de innovación, morales y éticos ante la comunidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.	- Humanos - Autoridades Educativas. - Docentes. - Comunidad Estudiantil - Personal Administrativo y Obrero.

Cuadro 3. Identificación del enfoque logística y finanzas del docente universitario.

IDENTIFICACION DEL ENFOQUE LOGISTICA Y FINANZAS DEL DOCENTE UNIVERSITARIO.			
INDICADOR DE CALIDAD	SUB – INDICADORES	OBJETIVO	RECURSOS
- Satisfacción de las necesidades básicas dentro de la institución	-Número de satisfacción en los usuarios de bibliotecas y centros de copiado. -Proceso de evaluación periódica en cuanto al orden y limpieza. -Nivel de aceptación de los espacios de esparcimiento. -Estado de higiene y limpieza de cafetín, y bebederos.	- Conocer el grado de satisfacción del personal que labora en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y del servicio que se presta en la misma	Humanos Autoridades Educativas. - Docentes. - Comunidad Estudiantil - Personal Administrativo y Obrero. - Equipos Multidisciplinarios.

Cuadro 4. Identificación del enfoque formación y crecimiento del docente universitario.

IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE FORMACION Y CRECIMIENTO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO.			
INDICADOR DE CALIDAD	SUB – INDICADORES	OBJETIVO	RECURSOS
- Proceso de formación académica del personal docente	-Taza de egresos en especialización. -Taza de egresos en maestrías. -Taza de egresos en doctorados. -Taza de docentes con curso de formación de facilitadores. -Número de docentes bilingües. -Cantidad de cursos conducentes aprobados.	-Establecer la capacidad de aportes de estudios aprobados por los docentes ordinarios de la institución.	- Humanos. - Personal Docente.
- Canales comunicacionales	-Significado y comprensión de los mensaje proyectados por la institución al personal. -Conocimiento de los principales canales de comunicación como Prensa, radio, pagina web . redes sociales -Relación existente de comunicacion entre los docentes del Campus Bárbula y Morita de la FACES.	-Conocer el nivel de implicación e influencia que perciben los docentes a través de los distintos canales comunicacionales.	- Humanos. - Autoridades Educativas. - Personal Docente

Cuadro 5. Identificación de los procesos internos y de recursos humanos.

ENFOQUE DE PROCESOS INTERNOS Y DE RECURSOS HUMANOS.			
INDICADOR DE CALIDAD	SUB - INDICADORES	OBJETIVO	RECURSOS
Procesos de cátedras y departamentos	-Número de docentes que asisten a reuniones de acuerdos. -Actualización de los programas y contenidos programáticos. -Realización de seminarios y talleres semestrales. -Pautas de los cronogramas y planes de evaluación.	Conocer el nivel de integración existente intracátedras y departamentos a fin de medir el grado de proyección ante la institución.	Humanos. Jefes de Departamentos y Cátedras. Personal Docente.
Distribución del tiempo académico del docente ordinario	-Total de horas (preparación de clases). -Total de aportes en investigación. -Total de horas en reuniones de cátedras y departamentos. -Total de horas en formación docente. -Total de horas en trabajos de extensión.	Generar una matriz de distribución del personal ordinario a dedicación exclusiva con el fin de medir niveles de productividad en la institución.	Personal Docente

Es necesario resaltar que en estos momentos el mundo está atravesando una epidemia producto de un coronavirus denominado COVID-19, el cual ha transformado todos los sistemas establecidos, en lo cual el proceso de docencia no escapa y se ha tenido que recurrir a los medios tecnológicos y a la educación denominada disruptiva a lo que en el siguiente gráfico, muestro los cambios que ha originado este acontecer en la elaboración de procesos de enseñanza aprendizaje de los docentes universitarios, y de esta manera generar nuevas formas de transmisión del conocimiento, conllevando esto los procesos administrativos, se debe visualizar el como una serie de indicadores de gestión servirán o serán útiles tanto para las actividades presenciales y no presenciales, nuevos parámetros, nuevas visiones, nuevos aceres y saberes que estamos en puertas de comprenderlos. Seguidamente se presenta la figura II. Diferencias de la modalidad de clases presenciales y en línea.

- Modalidad presencial.

Del 100% efectivo de su tiempo académico se distribuye:

- Preparación de clases / Lectura de libros.
 - Preparación de material de apoyo para clases.
 - Clases magistrales.
 - Labores de investigación. (Producción de conocimientos).
 - Tutorías de tesis.
 - Jurado de tesis, trabajo de investigación, trabajo de ascenso.
-
- Formulación y evaluación académica.
 - Comisión académica
 - Comisión administrativa.
 - Reuniones de cátedras, departamentos, centros e institutos.
-
- Horas de consultas y revisión de pruebas.
 - Estudios de postgrado y formación docente.
 - Labores de extensión.
 - Ejercicio profesional. 100%



Figura II. Diferencias de la modalidad de clases presenciales y en línea.

CONCLUSIONES

1. Proseguir afianzando los principios institucionales, como la misión y visión en los docentes de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
2. Tener presente las necesidades de mejoras, no solo institucional sino del cuerpo docente.
3. El afianzamiento de los procesos de calidad organizacional, como son comparar, verificar y corregir los errores es base de la aplicabilidad de los indicadores de gestión.

4. El nivel de adaptación de los lineamientos de calidad institucional de universidades a nivel mundial, son líneas predictoras para el establecimiento de líneas de acción en procesos futuros.
5. Se reafirma con este artículo que el sentido de pertenencia de los seres humanos donde hacen vida ya sea personal, profesional o social es vital para los procesos de cambios.

RECOMENDACIONES

1. La puesta en práctica a corto o mediano plazo de la aplicación de los indicadores de gestión gerencial, generan valor agregado a la institución.
2. Crear espacios públicos, para el reconocimiento, semestral de los logros del cuerpo docente es de carácter imperante el ser llevado a cabo.
3. Generar la evaluación de los indicadores de gestión y adaptarlos de manera constante, es la forma de hacerlos factibles su utilidad en el tiempo.
4. Se sugiere el adaptarlos a la nueva forma de educación, la bimodalidad o la educación a distancia.

REFERENCIAS

- ARIAS, Fidas. El Proyecto de investigación (1997), 5ª edición, Editorial Episteme, Caracas Venezuela
- ABRAVANEL, Harry, et. al: (1.988). Cultura organizacional. Santa fe de Bogotá, Legis serie empresarial.
- ALARCON, Nancy, Méndez Ricardo . (2.001) Situación actual y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Universidad de Holgin. Cuba.
- ALANIS, Antonio. (2.000), Formación de Formadores. México, Trillas.
- ACKOFF, Rusell L. (1.979). Rediseñando el futuro. México, Limusa.
- Beltrán Jaramillo, Jesús M:(1.998). I. (2.001) indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. (2da ed.). Bogotá: 3R Editores.

- Carmona, Miguel (2015), "Gerencia Educativa y desempeño docente: Un binomio de acción para la calidad educativa. En la U,E Instituto San Valentín. Municipio Valencia del Estado Carabobo" Universidad de Carabobo.
- Guía: Sistemas de Calidad, Competitividad y Excelencia. (2000). Administración Comercial y Contaduría Pública F.AC.E.S. Universidad de Carabobo.
- HURTADO. L, Ivan: (2001). Paradigmas y Métodos de la Investigación. Carabobo, Venezuela, Ediciones Episteme Consultores Asociados C.A, 4ta. Edición.
- IVANCEVICH, John M: (1997). Gestión calidad y competitividad. México, Ediciones McGraw Hill IRWIN.
- LOPEZ, Miguel: (2003). A la calidad por la evaluación. España, Ediciones Monografía de Escuela Española.
- MORIN, Edgar: (2001). La cabeza bien puesta. Bases para una reforma educativa. Buenos Aires, Editorial Nueva Visión.
- MARTINEZ, Miguel: (1994). Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación. Colombia, Ediciones Trillas.
- Manual de Uso del Reglamento de CDCH: (1.999). Publicación de la Oficina de Apoyo al Investigador- CDCH-UC N° 1. Ediciones Universidad de Carabobo.
- MORALES Marlene y Duns Renie (2015), "Indicadores de calidad para docentes de educación para el trabajo" Universidad Experimental Pedagógica Libertador. Caracas Venezuela
- NOGUERA Roman, José: (1996). Fundamentos para la administración de empresas de excelente desempeño Reflexiones U.C. Venezuela, Ediciones Universidad de Carabobo, área de estudios de postgrado.
- PEREZ Toledo, Francisco (2017). Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, titulado "Indicadores de calidad del liderazgo para el desempeño docente en la Universidad Tecnológica del Centro. Valencia, Venezuela.
- RAMIREZ Enriqueta, Vargas Hector González Rubén (2014)," En su trabajo titulado Modelo de indicadores de gestión académica". Universidad Veracruzana. México.
- Revista (2001). Gerencia y Conocimiento. Año 2 Vol. 2. Enero- Marzo. Por García B. Gertrudis M. El aprendizaje organizacional en la sociedad del conocimiento. UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMOM RODRÍGUEZ. Decanato de postgrado- Ciencias Administrativas.

Revista (1997). Resumen gerencial. Año 5 No 25, Por Reyes Vivas. Comportamiento organizacional y el éxito en los planes. Ediciones Universidad Fermín Toro, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.

TAMAYO T, Mario. (1996). El proceso de la Investigación Científica. México, Editorial Limusa Noriega Editores

VELASQUEZ, Carmen (2015), ."Criterios e indicadores para evaluar las instituciones de educación Superior", Instituto Pedagógico de s", Madrid, Editorial Seix Barral, 1996.

CAPITULO 7

ENFOQUE ESTRATÉGICO COMPETITIVO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES. “GADT, C.A.” COMO REFERENCIA DE ESTUDIO

Francisco Contreras y María Consuelo Díaz

INTRODUCCION

A lo largo de los últimos tres semestres, la discusión en el ámbito socioeconómico ha girado en torno a estrategias para la supervivencia de las empresas y organizaciones en medio del escenario actual. La dinámica de los cambios y el giro que ha experimentado el mundo en este tiempo reciente, ha llevado a desafiar la forma tradicional de mirar la conducción de las organizaciones, la política, la salud, la educación, los negocios y en un sentido general el comportamiento humano. Al menos, ese pareciera ser el llamado en cuanto a los procesos de reflexión y contribución, desde una esfera integral.

Desde la óptica empresarial, la evaluación se concentra en cómo hacer frente a las operaciones y si los indicadores arrojan resultados favorables para mantenerse en el mercado, y en el tiempo para sostener esta decisión.

A pesar de ser un comportamiento globalizado el que compartimos, por las amenazas que representa la recesión económica, producto de la pandemia y que no es sólo un asunto de las empresas, sino que se extiende como preocupación a todos los ciudadanos. En Venezuela se ha desarrollado una capacidad para maximizar el potencial innovador de la gente, dando origen a empresas anti frágiles: aquellas que han aprendido a ser mejores desde la adversidad, creando oportunidades a partir de la ingeniosidad, creatividad, diferenciación y estrategias colaborativas.

Justamente, en este escenario, la interrogante está centrada en conocer cómo se han desarrollado esas oportunidades en los mercados a través de la capacidad innovadora de las empresas.

En el proceso de adaptación y capacidad de generar valor por parte de empresas, emprendimientos e iniciativas de negocios, hay que mirar con especial atención el papel de la familia y las formas de contribución proporcionadas por este núcleo de las sociedades. El surgimiento de gran número de emprendimientos, así como el desarrollo de pequeñas y medianas empresas ha sido posible, gracias al aporte que las familias ofrecen como plataforma organizacional.

Ahora bien, cuando se combina el potencial de la familia y el espíritu emprendedor que emana de sus integrantes, se reafirma el capital de las empresas familiares, alineado a un propósito capaz de conducir estrategias en pro de la permanencia y sostenibilidad en el mercado, a través del desarrollo de nuevas y mejores formas de hacer las cosas que integran todos los procesos de la organización.

Tal y como lo refiere Otero y Taddei, (2017), el enfoque de la competitividad empresarial resulta conveniente para evidenciar y diferenciar la influencia e intervención de la familia en la gestión estratégica de la empresa; así como la utilidad que representa el poder adaptar modelos, teorías y filosofías como formas de aprendizaje y crecimiento.

El planteamiento que conduce a esta investigación está orientado hacia la necesidad de mostrar referentes con esa capacidad competitiva que les ha permitido mantenerse en el mercado.

En este recorrido por las buenas prácticas y aprendizajes que han llevado a la adopción de procesos de transformación, destaca como referencia una empresa que ha sido capaz de desarrollar a lo largo de su ciclo de vida, un enfoque

estratégico centrado en la creación de nuevos mercados alternativos para la sostenibilidad.

De allí surge como propósito del presente estudio, Recrear el valor de la capacidad competitiva para la sostenibilidad de la empresa familiar, tomando como caso referencial el Grupo Avícola Don Tito, C.A (GADT, C.A.).

Para lograr cumplir con este objetivo, se plantea un recorrido histórico del grupo familiar, así como su proceso evolutivo en el que destaca la adopción de enfoques estratégicos como “Océano Azul” definido por Kin y Mauborgne (2005) y “Antifragilidad” descrito por Taleb (2012).

El análisis descriptivo se circunscribe a una empresa familiar cuyo entorno responde parcialmente a una subordinación jerárquica, tomando el concepto de Miller & Le-Breton, (2005), citado por Romero (2006), cuando la define como una organización de propiedad de familiar, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra.

La manera de presentar este compendio investigativo, resultante de un acompañamiento empresarial, será bajo un lenguaje cualitativo interpretativo con enfoque heurístico, diseño documental y naturaleza descriptiva, que permitirá presentar los hallazgos obtenidos de un proceso de construcción de propuestas de valor, definidas como estrategias competitivas.

La narrativa de este estudio se organiza de la siguiente manera: en una primera etapa se describe el enfoque estratégico Océano Azul y luego el enfoque de Antifragilidad desde la perspectiva que la vincula con las empresas venezolanas. Posteriormente se realiza una caracterización del Grupo Avícola Don Tito, C.A. (GADT, C.A.), en la que destaca su evolución como modelo de negocio, la creación de nuevos mercados competitivos y los atributos como organización. Finalmente se

comparten las reflexiones como parte de un proceso de aprendizaje entre los actores: Familia-Empresa-Investigadores.

OCÉANO AZUL: ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LOS ESPACIOS DONDE LA RIVALIDAD PIERDE SENTIDO

El enfoque estratégico competitivo “Océano azul”, es un modelo definido por Kin y Mauborgne (2005), que se fundamenta en la exploración de mercados con necesidades insatisfechas no detectadas, en lugares y momento cruciales de competencia con alta rivalidad. Consiste en un esfuerzo creativo de determinación de necesidades, no identificadas en el presente, cuyas limitaciones no proceden de restricciones en el presupuesto del consumidor. Es la anticipación de esas necesidades que simplemente el paradigma dominante no percibe y que están a la espera del bien o servicio específico que cubra esas expectativas del consumidor. Como toda novedad necesita un algo diferente y mejor en la conceptualización del producto o servicio, en otras palabras, se requiere de la innovación, del ingenio y la creatividad para llevar a cabo la investigación y desarrollo de una conceptualización sustentada en cuatro principios:

- Primero, en el cómo se interpreta la necesidad en la perspectiva de un consumidor que también enfrenta dificultad para describir ese atributo que le satisface pero que desconoce con precisión.
- Segundo, en el cómo diseñar el producto, que contenga los atributos de deleite que no existen, los de rendimiento a mejorar, los que habrá que reducir y aquellos a eliminar.
- Tercero, en el cómo hacerlo accesible económicamente al mercado.
- Cuarto, en el cómo extender el mercado hasta quienes no son clientes y a mercados adyacentes. El mercado se extiende hasta bienes y servicios diferentes que satisfacen lo mismo y a los que ofrecen una alternativa extendida de satisfacción.

CAPACIDAD ANTIFRÁGIL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN VENEZUELA

La Antifragilidad es una categoría desarrollada por Taleb (2012), en la que hace referencia a los sistemas que aumentan en capacidad, resistencia o robustez como consecuencia de errores, defectos, ataques, o fracasos.

Hasta fecha reciente el enfoque dominante en materia prospectiva consistía en el esfuerzo y la reflexión permanente para el logro de invulnerabilidad y fortaleza. Sin embargo, la complejidad y la indeterminación que surgen de la disrupción tecnológica y de la dinámica de los cambios geopolíticos hace que esta orientación reduzca la capacidad creadora y flexibilidad necesarias para abordar la inevitable transición.

Hoy en día, una conceptualización estratégica orientada hacia el control y la planificación hace que cada intento para asegurar la sostenibilidad sea más costoso y generador de entropía con poco valor agregado. En un contexto de limitaciones materiales el resultado será el de una mayor fragilidad, pues se requerirá cada vez de más procedimientos, reglas y recursos para asegurar el sistema, sin que haya creación de valor equivalente. La sensatez impone la flexibilidad a través de la innovación. Lo “resiliente” se sobrepone a los tropiezos, mientras que lo anti-frágil mejora.

La antifragilidad es una propiedad de los sistemas que aumentan su capacidad de supervivencia y mejoran como resultado de factores estresantes, choques, la volatilidad, el ruido, errores, fallas, y ataques. De lo que se trata es de crear mecanismos auto reguladores que permitan a una organización obtener ventajas de las dificultades. Más se puede lograr de sistemas que orientan sus esfuerzos en asumir el riesgo y la incertidumbre que del intento de sometimiento del azar. Un cambio de esa naturaleza simplifica, amplía la capacidad de respuesta y da lugar a innovaciones. Las innovaciones constituyen la única manera de escapar a la entropía derivada de los intentos de someter a la incertidumbre. En definitiva, la

“antifragilidad” es una aproximación para definir aquello que mejora ante las situaciones que podrían destruirlo y que posee la propiedad de autorregulación que le permite a la organización asegurar la capacidad de respuesta exitosa en sistemas dinámicos e inestables.

Si extendemos este concepto anti frágil al comportamiento organizacional, nos detendríamos a identificar esos atributos presentes en las empresas venezolanas, dado que han sido capaz no sólo de sobreponerse a las adversidades del entorno, sino que han desarrollado estrategias basadas en la innovación continua, las cuales han permitido proporcionar la flexibilidad necesaria para moverse con agilidad en los diferentes escenarios caracterizados por la incertidumbre y complejidad.

Es así como encontramos de manera particular esta capacidad anti frágil en las empresas familiares venezolanas, fundamentalmente por el espíritu emprendedor de sus directores y el sentido de propósito alineado al deseo de trascender transmitido a las siguientes generaciones. Esto conduce a la identificación de una característica propia de las empresas familiares que contribuye a la evolución y permanencia en el mercado, se trata del “capital paciente”, una ventaja competitiva de las empresas familiares cuando existe unidad y compromiso de los socios, porque el costo de capital es diferente. Eso quiere decir que su costo de capital es más bajo y por esa razón están dispuestos a entrar en negocios de mayor riesgo o de mantener márgenes mínimos de rentabilidad con la promesa de mejores oportunidades, haciendo mejor uso de los recursos con los que se cuenta.

Tal como lo señala Durant (2016), dentro de los objetivos de las familias empresarias esta asegurar el bienestar de la familia a lo largo del tiempo. Esto quiere decir, que, para asegurar la supervivencia del negocio familiar, los directores y/o gerentes familiares llevan a cabo sus decisiones estratégicas con una mirada de largo plazo. Bajo esta lógica de decisión, las inversiones que llevan a cabo las familias empresarias se caracterizan por ser "pacientes". Es decir, se realizan

inversiones de capital en el negocio esperando que la rentabilidad de tal inversión sea aprovechada por la siguiente generación.

CARACTERIZACIÓN DEL GADT, C.A. COMO EMPRESA FAMILIAR

El Grupo Avícola Don Tito, C.A. nace hace 11 años, cuando dos socios que venían del área de la construcción tomaron la decisión de invertir en el mercado de ponedoras, dada la recesión que comenzaba a experimentar el sector de las obras civiles en el país y por la oportunidad que supieron identificar en el rubro de alimentos.

Fue así como lograron identificar la factibilidad de incursionar en un mercado, en el que fue fundamental la capacidad de investigación y aprendizaje, para integrar el *know How* y los recursos con los que contaban en la empresa de construcción para la adecuación de galpones con las condiciones aptas para el proceso de producción de huevos, a través de la compra de ponedoras. Fue así como las familias González y Manillo, representadas a través de dos socios con visión de futuro, apostaron a una nueva aventura empresarial, migrando del negocio de la construcción al negocio avícola. Estas operaciones iniciaron con dos galpones manuales en los que adquirirían el alimento y el proceso de recolección también se desarrollaba de manera artesanal con una cantidad aproximada de 20.000 gallinas.

En una segunda etapa, deciden invertir en tecnología, optando por créditos financieros para desarrollar la construcción de galpones con diseños verticales para mayor aprovechamiento de los espacios e incrementar el volumen de ponedoras para la producción, así como la automatización de las líneas de producción y recolección. Crece el inventario a 100.000 aves y logran construir un segundo galpón de producción y un galpón para el proceso de levante y cría. Posteriormente a los dos años construyen el tercer galpón de producción. Se registra un crecimiento de la empresa, que pasa de tener 10 empleados a contar con 180 empleados.

La tercera etapa, conscientes de la amenaza que representaba para los pequeños productores del mercado, un incremento en el costo del alimento para las ponedoras y la disminución de precios de las cajas de postura, deciden invertir en una planta procesadora de alimentos balanceados para animales (ABA). Es así como logran independizarse de los productores de alimentos para animales, generando mayores ventajas competitivas en el sector avícola.

CREACIÓN DE NUEVOS ESPACIOS COMPETITIVOS DEL GADT, C.A.

A lo largo de las etapas del crecimiento y evolución del Grupo Avícola Don Tito, C.A., destaca el desarrollo de estrategias que han permitido la creación de nuevos espacios competitivos, apalancándose principalmente en la innovación, investigación y aprendizaje, eficiencia de procesos y fortalecimiento del equipo de trabajo.

El modelo “océano azul” es una estrategia que ilustra plenamente el principio de creación de nuevos mercados, identificando nuevos productos derivados de los ya existentes para acercarlos a nuevos clientes y hacerlo económicamente accesible. Así surge el proyecto de ovoproductos y derivados, en el GADT, C.A. pensando en la necesidad de ampliar y diversificar el portafolio de opciones, por el riesgo que representa para la organización depender de un sólo producto en el mercado. Por otra parte, estos nuevos proyectos fueron concebidos con la idea de exportar los subproductos del huevo y generar divisas propias, en un momento en el que en el país se accedía a este sistema a través de mecanismos de mayor regulación, pues todas las operaciones estaban basadas en moneda local.

En esta etapa, de expansión, a partir del año 2019, se invirtieron en obras de construcción para la instalación de tres plantas: ovoproductos pasteurizados, salsas y untables; y embutidos. La finalidad de esta etapa es dar valor a los subproductos derivados de las operaciones de ponedoras y ampliar oferta del portafolio, para continuar apostando a la sostenibilidad del negocio. En la actualidad esta etapa está próxima a ser concluida. En esta fase se puede identificar que la empresa familiar

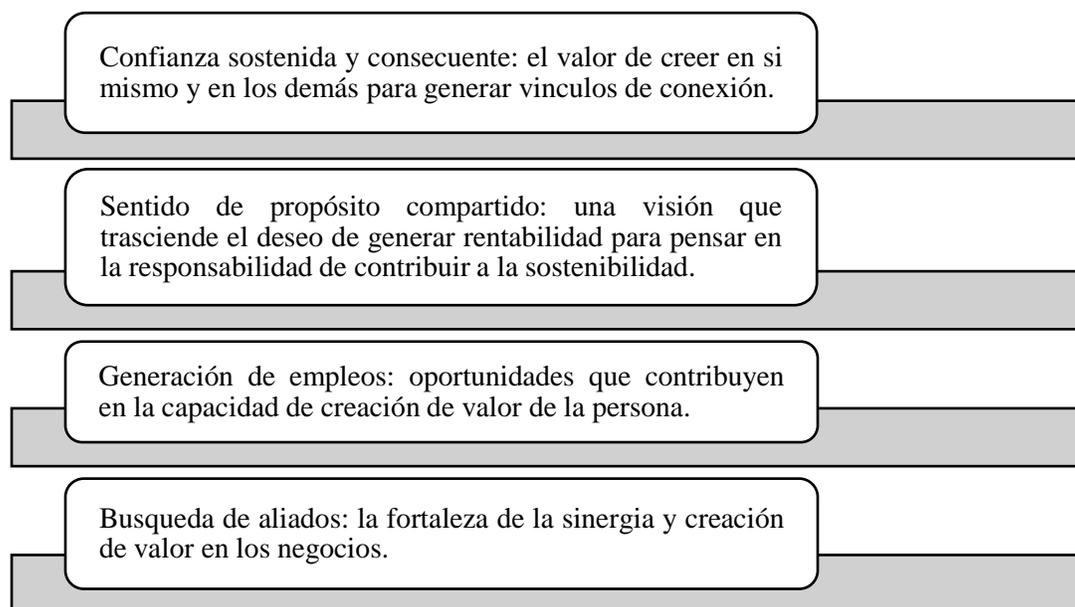
asume una estructura corporativa en la que se definen unidades de negocio asociadas al mercado avícola y subproductos derivados.

ATRIBUTOS DEL GADT, C.A. COMO FAMILIA EMPRESARIA

La creación de nuevos mercados, como ventaja competitiva en la organización, ha implicado también el desarrollo y fortalecimiento de atributos que han permitido transitar desde una empresa familiar hacia una familia empresaria.

No es posible el desarrollo de estrategias competitivas si no van acompañadas de la articulación de capacidades y talentos en un equipo que comparten principios y valores, así como en los atributos que definen el perfil de quienes conducen la organización. Así destacan como atributos de la familia empresaria del GADT, C.A., los que se ilustran de manera global (figura 1) a continuación:

Figura 1. Atributos en la familia empresaria de GADT, C.A.



Fuente: Contreras, Díaz (2021).

NUEVA MARCA DE PRODUCTO DE CONSUMO COMO PROPUESTA DEL GADT, C.A.

A lo largo del crecimiento del GADT, C.A. se puede evidenciar la búsqueda de nuevos mercados y espacios, como estrategia de valor para el negocio. En la etapa actual en la que se encuentra, para concluir los proyectos de ovoproductos y subproductos, el abordaje por fases alineado con la administración de los recursos ha sido un factor de importancia en la planificación y consecución.

De esta manera, se decidió iniciar con un prototipo de producto para una de las tres plantas que actualmente se encuentran en fase de culminación: ovoproductos, salsas y untables; y embutidos. La planta de salsas y untables, fue la seleccionada para desarrollar el diseño del primer producto. A lo largo del año 2021 se ha venido trabajando en las distintas etapas que comprende el estudio técnico, económico y desde el punto de vista de mercado para poder ofrecer una nueva opción de mayonesa.

El grupo espera que antes del cierre del año, la nueva marca de consumo masivo pueda estar en los anaqueles y en las mesas de muchas familias venezolanas, como parte de la expansión de nuevos productos derivados del mercado de ponedoras.

REFLEXIONES FINALES

La incertidumbre y complejidad, son variables que lleva a repensar muchas de las formas de conducción no sólo en las organizaciones y empresas, sino en un sentido amplio en todos los procesos de la vida, que involucran una continua adaptación y evolución llevando consigo nuevos aprendizajes y estilos de pensamiento, alineados a una búsqueda de oportunidades que articule diversos factores, recursos y equipos, para la generación de valor.

Como lo ratifica Otero y Taddei (2017), la competitividad es un elemento determinante para el desarrollo de una empresa y, es a su vez, el resultado de la

interacción de diversos factores, tanto externos como internos, que inciden en las actividades y dinámica propia de cada empresa. En el caso de las empresas familiares, el elemento familia es un factor interno de mayor relevancia.

La investigación realizada evidencia la necesidad de considerar las distintas dimensiones del desempeño competitivo, que en conjunto permiten explicar más adecuadamente el comportamiento de una empresa. De igual manera, dejan claro el valor de la familia como eje amalgamador en el desempeño organizacional y más aún la interacción positiva que se establece como vínculo que permite sumar acuerdos y aprovechar todos los recursos con lo que se cuenta como parte del patrimonio empresarial.

En el país, las empresas familiares que se mantienen presentes luego de los últimos dos años han podido evidenciar procesos de adaptación y transformación para la sostenibilidad. En este proceso, resalta el valor del espíritu emprendedor de sus directores que ha sido capaz de motorizar a sus equipos de trabajo, a través de un sentido de propósito compartido.

Las empresas familiares representan piezas claves en la dinamización de la economía, sobre todo en épocas de mayor crisis, por el rol que ejercen en la sociedad cuando vinculan su sentido de propósito y trascendencia con el de otras familias, a través de búsqueda de opciones y oportunidades para mantener en el tiempo un negocio, que pueda brindar satisfacción a muchos.

El Grupo Avícola Don Tito, C.A., es una muestra del valor que representan las empresas familiares en el país, ilustra un proceso de evolución que le ha permitido adaptarse a los continuos cambios, a través de su capacidad anti-frágil y del desarrollo de estrategias competitivas, como la ha sido la creación de nuevos mercados, uno de los principios del modelo estratégico “Océano azul”.

REFERENCIAS

- Duran Patricio (2016). "Capital paciente": fuente de éxito de las empresas familiares. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/capital-paciente-fuente-de-%C3%A9xito-las-empresas-familiares-duran/?originalSubdomain=es>.
- Kim Chan.y Mauborgne Renée (2005). La estrategia del océano azul. Editorial Norma. Colombia.
- Miller Dany y Le-Breton Isabelle, (2005). Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. Cambridge: Mass. Harvard Business School Press.
- Otero Sergio y Taddei Cristina, (2017). Competitividad de empresas familiares. Interciencia, vol. 43, núm. 4, (pp. 236-241). México.
- Romero Luis Ernesto (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 57, (pp. 131-141). Universidad EAN. Bogotá, Colombia.
- Taleb Nassim (2012). Anti-frágil: Things That Gain from Disorder. Random House. New York. EEUU.

CAPITULO 8**CAPITAL INTELECTUAL, ENFOQUES MODELOS. DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL A LA UNIVERSIDAD**

Indira Medrano

INTRODUCCION

La importancia del conocimiento y su gestión comienza a hacerse notar en el siglo XX, a raíz de los grandes avances científicos y tecnológicos que se produjeron en el entorno global. Las empresas se ven en la necesidad de incorporar el conocimiento a través de diferentes actividades de investigación y desarrollo acompañadas del aprendizaje organizativo. Dada su importancia se pretende explorar el recorrido del conocimiento organizacional y su gestión desde los aportes de sus principales precursores, haciendo énfasis en el enfoque del capital intelectual y sus modelos para mostrar la inclusión de sus componentes en el contexto de la universidad. Para lograrlo se hizo la indagación acudiendo de manera directa a fuentes bibliográficas de los precursores del conocimiento organizacional. De la misma manera se hizo una revisión sistemática de estudios, artículos científicos, informes de investigación, tesis doctorales y en general literatura sobre el tema con la finalidad de encontrar los modelos ajustables a la organización universitaria. Dicha exploración se hizo en bases de datos y buscadores, tales como Dialnet, Google académico, Redalyc, Scopus, entre otros. Las palabras claves que se utilizaron fueron conocimiento organizacional, gestión del conocimiento, capital intelectual y universidad.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

A pesar de contribuciones teóricas anteriores a la década de los noventa fue en esta cuando precisamente el movimiento de la gestión del conocimiento cobra relevancia, convirtiéndose en un factor clave para el crecimiento de las organizaciones. Entre los autores que realizaron aportes se pueden mencionar: Polanyi, Nonaka, Takeuchi, Sveiby, Davenport, Prusak y Senge.

Según Valhondo (2003), una de las principales aportaciones de Polanyi a la teoría del conocimiento, es que en cada actividad hay dos dimensiones del conocimiento que se complementan: conocimiento focal (conocimiento sobre el objeto o fenómeno observado) y conocimiento tácito (Conocimiento utilizado como instrumento o herramienta para mejorar la interpretación de lo observado). Con relación a este último agrega

Cuando la dimensión tácita del conocimiento se explicita en el lenguaje, el conocimiento, es por así decirlo, algo susceptible de ser distribuido, criticado y también de incorporar procesos de desarrollo. Pero el lenguaje por sí solo no basta para explicitar el conocimiento. Todo conocimiento explicitado en proposiciones ha sido originalmente construido en alguna mente, y ya que son construcciones personales, son algo no objetivo, que contiene una parte implícita, una serie de elemento de conocimiento tácito, un residuo nunca explicitable exhaustivamente. (Valhondo, 2003, p. 30)

En otras palabras, el conocimiento explícito es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal que puede transmitirse y compartirse en forma de datos, palabras números, fórmulas científicas entre otras mientras que el conocimiento tácito es un conocimiento más personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal por lo que es difícil de transmitir y compartir con otras. Para Polanyi conocemos en la medida que nos involucremos con el objeto a conocer. Su clasificación del conocimiento en tácito y explícito sirvió de base para todo el esquema teórico surgido en las modernas teorías de la administración y relacionado con el aprendizaje empresarial y la generación del capital intelectual (Parra, 2003)

Para Nonaka y Takeuchi (2000) la creación del conocimiento organizacional debe entenderse como:

la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas formas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidad cada vez mayores y en espiral (p. 1)

Esta espiral se inicia con el conocimiento tácito que se convierte en conocimiento explícito. “El conocimiento tácito es muy personal. Resulta muy difícil expresarlo formalmente y, por lo tanto, es difícil comunicarlo a los demás [...]está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto [...]”(Nonaka, 2000, p.30).El conocimiento tácito posee una dimensión cognoscitiva:

Se compone de modelos mentales, de creencias y experiencias; por eso al pasar del conocimiento tácito al conocimiento explícito es una realidad un proceso en el que expresamos nuestra propia visión del mundo-lo que es y lo que debería ser-. Cuando el empleado inventa un nuevo conocimiento, se está también reinventando así mismo, a la empresa e incluso al mundo (Nonaka, 2000, p. 34)

El conocimiento explícito es formal y sistemático. Por esa razón puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador. La diferenciación entre estos dos tipos de conocimiento nos indica cuatro maneras básicas en las que se puede crear conocimiento en una organización mediante una interacción dinámica de cuatro movimientos: de tácito a tácito (asimilación); de explícito a explícito (combinación), de tácito a explícito (expresión) y de explícito a tácito (interiorización) . La expresión y la interiorización son los dos pasos esenciales de esa espiral de conocimiento, ya que ambas demandan compromiso personal (Nonaka, 2000)

Según Senge (1999) “Lo que distinguiría fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias organizaciones de será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las disciplinas de la organización inteligente” (p. 13). Estas disciplinas son: pensamiento sistémico, el dominio personal, modelos mentales, construcción de visión compartida y aprendizaje en equipo. De acuerdo a Senge (1999), estas se pueden describir sucintamente de la siguiente manera:

- Pensamiento sistémico: Considera la comprensión de un Sistema con base en las relaciones e interrelaciones de los componentes del sistema. Las

empresas y los negocios también son sistemas formados por tramas invisibles de actos interrelacionados.

- Dominio personal: es la disciplina que permite esclarecer y profundizar continuamente nuestra visión personal, concentrar energías y ver la realidad objetivamente. Aquí resaltan las conexiones entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional.
- Modelos mentales: Son supuestos arraigados, generalizaciones que influyen sobre nuestra forma de comprender el mundo y actuar. En las organizaciones también se consiguen esos modelos. De allí, que muchas percepciones acerca de mercado nuevos o prácticas organizacionales no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con tácitos modelos mentales preexistentes.
- Construcción de una visión compartida: Esta construcción supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartida que generen un compromiso genuino antes que un simple acatamiento. Cuando se domina esta disciplina, el liderazgo de la organización aprenden que es desacertado tratar de imponer una visión.
- Aprendizaje en equipo: Esta disciplina se inicia con el diálogo representado por la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un genuino pensamiento conjunto. De la misma forma, el diálogo involucra aprender a reconocer los patrones de interacción que deterioran el aprendizaje de un equipo y este es la unidad funcional del aprendizaje en las organizaciones modernas.

Así para Senge (1999):

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos.

Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra a las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica (p. 21)

En el orden de las ideas anteriores según Valhondo (2003), Senge contribuyó en gran medida a extender el término las organizaciones que aprenden por lo que indicaba que estas organizaciones tienen institucionalizados procesos de aprendizaje organizacional en la planificación de sus tareas, obteniendo una nueva competencia que lleva a convertir los modelos mentales existentes y generar expectativas compartidas

Por su parte, a Davenport se le considera uno de los autores más influyentes en la práctica de la gestión del conocimiento. Su obra *Conocimiento práctico: cómo las organizaciones gestionan lo que saben* fue escrita en colaboración con Prusak. En la misma se presenta una visión práctica de la gestión del conocimiento y se dedica especial atención a la diferencia entre datos, información y conocimiento.

Por muy básico que parezca, entonces, todavía es importante enfatizar que los datos, la información y el conocimiento no son conceptos intercambiables. Los datos son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre los eventos. En un contexto organizacional, los datos se describen más útilmente como registros estructurados de transacciones. como un mensaje, generalmente en forma de documento o una comunicación audible o visible. La información como cualquier mensaje, tiene un remitente y un receptor. La información está destinada a cambiar la forma en que el receptor percibe algo, para tener un impacto en su juicio y comportamiento. A diferencia de los datos, la información tiene un significado. (Davenport y Prusak, 2000)

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y conocimiento experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Eso se origina y se aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones, a menudo se incrusta no solo en documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas de la organización. (Davenport y Prusak, 2000)

A lo anterior agregan, que el conocimiento no es claro ni simple. Es una mezcla de varios elementos; es fluido y formalmente estructurado; es intuitivo y, por lo tanto,

difícil de capturar en palabras o comprender completamente en términos lógicos. El conocimiento existe dentro de las personas, parte integral de la complejidad e imprevisibilidad humana. Aunque tradicionalmente pensamos en los activos como definibles y "concretos", los activos de conocimiento son mucho más difíciles de precisar. (Davenport y Prusak, 2000)

En correspondencia con lo anterior se distinguen tres enfoques en la gestión del conocimiento organizacional: capital intelectual, creación del conocimiento y aprendizaje organizacional con sus dimensiones : Stock del capital intangible; flujo de conocimiento y de información y organización inteligente.

CAPITAL INTELECTUAL

Para Bueno, Morcillo, Rodríguez, Luque, Cervera, Camacho., Merino, Murcia ., Rodríguez , Villanueva y Villar,. (2003), el capital intelectual está representado por:

todos aquellos activos intelectuales o de conocimiento de naturaleza intangible (como son los conocimientos poseídos por las personas, talento, ideas, invenciones, patentes, sistemas, aplicaciones y todo tipo de trabajo creativo) que se puedan identificar, definir, medir, y que sean de uso específico y concreto de la organización e idiosincrásicos para el sujeto de conocimiento estudiado. (p.13)

Los estudios relacionados con el capital intelectual se iniciaron en la década de los noventa del siglo pasado. Bueno y otros (2003) distinguen su evolución en tres enfoques: Financiero- administrativo (1992-1998), Estratégico- Corporativo (1997-2001) y Social –evolutivo (2000-2005). De estos enfoques, se pueden extraer los siguientes modelos del capital intelectual y sus componentes:

Tabla 1: Modelos de capital intelectual

Modelo	Autores	Año	Componentes del capital intelectual
Balanced Scorecard	Kaplan y Norton	1992	Perspectiva financiera Perspectiva del cliente Perspectiva del proceso interno Perspectiva de aprendizaje
		1997	Capital humano

Navigator de Skandia	Edvinsson y Malone		Capital estructural Capital de clientes
Intangible Assets Monitor	Sveivy	1997	Capital de los colaboradores Capital interno Capital externo
Technology Broker	Brooking	1997	Activos de mercado Activos de propiedad intelectual Activos centrados en el individuo Activos de infraestructura
Dirección por competencia -Modelo intellectus	Bueno	1998	Capital humano Capital estructural (capital organizativo y capital tecnológico) Capital relacional (capital de negocio y capital social)
Intelect	Euroforum	1998	Capital humano Capital estructural Capital relacional
Capital Navigator	Gratton y Ghoshal	2003	Capital humano Capital social Capital emocional
Capital humano	Lovera	2006	Capital humano Capital relacional Capital estructural
Gestión del capital intelectual para la universidad venezolana	Perales	2017	Capital humano (Docencia, investigación y extensión) Capital estructural (Docencia, investigación y extensión) Capital relacional (Docencia, investigación y extensión)

Fuente: Buenos y otros (2003), Brooking (1997), López y otros|(2015).,

En los modelos presentados se consiguen tres componentes fundamentales: capital humano, capital estructural y capital relacional.

DISERTACIÓN

Los distintos modelos presentados tienen un objetivo común, la generación de riquezas mediante el uso de los activos intangibles, así como su medición dependiendo de las características de la organización. Entre estos, destaca dada su idoneidad y conceptualización el modelo de gestión del capital intelectual Intelect. El modelo identifica, distingue, cataloga y mide todos los activos intangibles, sustentado en sus interactividad y capacidad evolutiva. (Perales 2017)

Buenos y otros (2003) considerando el modelo intelect, lo presenta en el ámbito universitario y organismos públicos de investigación definido y ejemplificado en sus tres componentes (capital humano, capital estructural y capital relacional) de la siguiente manera:

- El capital humano: representado por el agregado de conocimientos y capacidades que poseen los miembros que los componen (profesores, investigadores, doctorandos, becarios y otro personal). Estos conocimientos, y gran parte de las capacidades, se obtienen a través de procesos de educación (formal e informal), comunicación, socialización, y actualización de los saberes ligados a la actividad desempeñada en la universidad. Al capital humano lo representan: investigadores a tiempo completo, cualificación del investigador, incentivos a la investigación, personal auxiliar a tiempo completo, entre otros.
- Capital estructural: concierne a los recursos bibliográficos y documentales, archivos, sistemas y procedimientos de gestión, la cultura y los valores, las bases de datos, los desarrollos técnicos y otros medios intangibles disponibles en Facultades, Departamentos, Institutos, Centros, Laboratorios y otras dependencias. Puede estar constituido por: recursos bibliográficos, recursos generadores de datos empíricos primarios, recursos generadores de datos empíricos secundarios, infraestructura básica de naturaleza intangible, entre otros
- Capital relacional: es el conjunto de relaciones económicas, políticas e institucionales que las Universidades han desarrollado y conservan con los

diferentes agentes que configuran su entorno socioeconómico. Como ejemplos se tienen: participación en reuniones científicas, pertenencia a sociedades científicas y colaboración con empresas y otras instituciones, entre otros.

En el caso de la universidad venezolana. Perales (2017) describe los componentes del capital intelectual considerando sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión. (Ver tabla 2)

Tabla 2: Componentes del capital intelectual en la universidad venezolana

Componentes	Actividades		
	Docencia	Investigación	Extensión
Humano	Años de servicio	Artículos publicados	Deporte
	Dedicación	Libros publicados	Cultura
	Nivel de formación	Tutorías de pregrado	Religión
	Asistencia a eventos	Tutorías de postgrado	Comunidad
	Categoría		
	Condición laboral		
Estructural	Posgrados	Recursos para investigación	Infraestructura
	Formación	Acceso a la información	Equipamiento
	Condición física	Recursos para movilización	Acceso a la información
	Recursos didácticos	Acceso a la información	
Relacional	Institutos educación superior	Institutos educación superior	Institutos educación superior
	Organismos públicos	Organismos públicos	Organismos públicos
	Organismos privados	Organismos privados	Organismos privados

Fuente: Perales (2003)

Esta estructura con sustento en la base conceptual se puede adaptar a los centros de investigación de la Universidad de Carabobo, quienes en su normativa legal abarcan las tres funciones sustantivas.

REFLEXIONES FINALES

Los modelos de gestión del capital intelectual desarrollado en sus inicios están dirigidos a las organizaciones empresariales. No obstante, con el modelo Intelec se logra su adaptabilidad a la organización universitaria, esto se muestra con los aportes de Bueno (2003) y Perales (2017), entre otros. Es pertinente destacar que la gestión del capital intelectual y el modelo que se empleó se convierte en un esfuerzo relevante para comprender los beneficios de los activos intangibles de cualquier organización, es especial de las universidades generadoras de conocimiento, por excelencia.

En este sentido las universidades autónomas contribuyen de manera esencial a la investigación y producción científica. Esto asociado a sus funciones sustantivas de docencia y extensión la convierten en una institución fundamental en el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación. De esta forma, para propagar su aporte a la comunidad científica, es necesario comprender y valorar el capital intelectual presente en sus distintas estructuras de investigación.

Existe una amplia bibliografía, estudios empíricos sobre modelos de gestión del conocimiento, pero son escasos el desarrollo de modelos a un nivel más operativo como los centros de investigación de las universidades. Si todos los centros de investigación comprometidos formulan estrategias para gestionar y potenciar el capital intelectual, éstas estarán creando valor tanto para ellas como para la universidad y todo el sistema de investigación, desarrollo e innovación de la sociedad del conocimiento. El postulado esencial de la gestión del capital intelectual enfatiza en que las personas, portadoras del capital humano, son el activo más importante con que cuentan estas organizaciones para el desarrollo de sus procesos sustantivos en función del cumplimiento de su misión.

REFERENCIAS

- Brooking A. El capital intelectual. (1997): Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S. A
- Bueno E., Morcillo, Rodríguez J., Luque M., Cervera M Oliver, Camacho C., Merino B. , Murcia C., Rodríguez Ó., Villanueva J., Villar L. (2003) Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación. Madrid: Dirección General de Investigación, Consejería de Educación Comunidad de Madrid.
https://www.madrimasd.org/uploads/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf
- Davenport T. and Prusak L. (1998). Working Knowledge: How organization manager what they Know
- López M. Marulanda E y Castaño J. (2015). Competir y colaborar con conocimiento Universidad Nacional de Colombia -Sede Manizales.
- Nonaka I. y Takeuchi H.(1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford University Press University Press
- Parra I. (2003). Los modernos alquimistas - Epistemología corporativa y gestión del conocimiento. Medellín: Fondo Editotial Universidad EAFIT
- Perales A. (2017) Diseño de un modelo de gestión de capital intelectual para la universidad venezolana. Revista educación superior y sociedad: nueva etapa. Instituto Internacional de Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), 27, 125-148.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265534?posInSet=42&queryId=31f984b1-32c7-4e0b-a9eb-b70accddce14>
- Senge P. (1999). La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Ediciones Granica, S.A
- Valhondo D.(2003). Gestión del conocimiento, del mito a la realidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A

GERENCIA ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES



Universidad de Carabobo



Dirección de Investigaciones y
producción intelectual



Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales

Compiladores: Karla Torres · Williams Aranguren · Benito Hamidian

Todos los capítulos incluidos en este libro fueron rigurosamente seleccionados y aprobados luego de arbitraje doble ciego-juicio de pares. Los evaluadores internos y externos fueron especialistas de las diferentes disciplinas, pertenecen a universidades e instituciones venezolanas y extranjeras.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA), para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.



© Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Depósito Legal N° CA2022000036
Primera edición digital, 2022

