

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Doctorate of Philosophy (PhD) in Business
Administration - Intelligent Organizations & Management



TESIS DE GRADO
UN MODELO TEÓRICO DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE PARA
LAS ALCALDÍAS DE LA COSTA ORIENTAL DEL LAGO: EL CASO
DE UNA ALCALDÍA MODELO

Academic Direction: Dr. Jesús R. Rivas, Ph.D.

Presentada por:

Niria M. Quintero de Faría, MSc

Diciembre de 2011

TECANA AMERICAN UNIVERSITY

**Doctor of Philosophy (Ph.D.) in
Intelligent Organizations Development**

TESIS DE GRADO

**“UN MODELO TEÓRICO DE ORGANIZACIÓN
INTELIGENTE PARA LAS ALCALDÍAS DE LA COSTA
ORIENTAL DEL LAGO: EL CASO DE UNA ALCALDÍA
MODELO ”**

Academic Direction: Dr. Jesús R. Rivas, Ph.D.

Presentado por:

Quintero de Faría Niria, Msc

“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente informe y que su contenido es consecuencia de mi trabajo, experiencia e investigación académica”


Niria M. Quintero de Faría

Maracaibo, Venezuela Diciembre de 2011

DEDICATORIA

A Dios Padre que nos ilumina y abre nuevos senderos. A mis hijos Edwin, Edward, Edgar Rafael a mi hija Elsis que son las razón de mi preocupación para seguir adelante.

Para Andrés Rafael, gracias por tu ayuda en los momentos que más la necesitaba, Andrea, Adrian, Keren, Emily y Diego los bendigo y que sigan mi ejemplo.

Gracias.

AGRADECIMIENTO

Cada vez que alcanzamos una meta, adquirimos nuevos conocimientos, lo cual nos agradecen las instituciones y nuestros estudiantes, si nosotros nos actualizamos ellos también lo hacen.

Agradezco a mis estudiantes de Desarrollo y Comportamiento Organizacional por su colaboración.

A la Dra. Reneé Hernández por el suministro de refuerzo y entusiasmo para que este informe final fuera realidad, gracias amiga.

Al Dr. Albino Piñeiro, por su apoyo incondicional en el desarrollo de esta investigación.

Al Dr. César Augusto Valecillos por inducirme al tema de las organizaciones inteligentes, aprendí a quererlas, gracias.

A la profesora Melania González, gracias y mi eterno agradecimiento.

Al Dr. Jesús Reinaldo Rivas y al equipo que lo acompaña en esta gran labor en TAU, por su asesoría y por prestarme el espacio de la prestigiosa Tecana American University (TAU) para poder incrementar y divulgar mis conocimientos y experiencia por más de 10 años en el área de las organizaciones inteligentes, importante herramienta a ser implementada en las organizaciones.

A la profesora Clenticia Ballesteros por su colaboración en el abstract, gracias amiga.

A todos mi agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

Números	Contenido Temático	Páginas
	DEDICATORIA	iii
	AGRADECIMIENTO	iv
	ÍNDICE GENERAL	v
	LISTA DE GRÁFICOS. CUADROS Y TABLAS	viii
	RESUMEN	ix
	ABSTRACT	x
	INTRODUCCIÓN	1
	CAPÍTULO I	
1	EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1	Planteamiento del problema	3
1.2	Formulación del problema	5
1.3	Objetivos del Estudio	6
1.3.1	Objetivos General	6
1.3.2	Objetivos Específicos	6
1.4	Delimitación del Estudio	7
1.5	Importancia y Justificación	7
1.6	Marco Situacional	8
1.6.1	Municipio Miranda	9
1.6.2	Municipio Santa Rita	11
1.6.3	Municipio Cabimas	13
1.6.4	Municipio Lagunillas	15
1.6.5	Municipio Valmore Rodríguez	17
1.6.6	Municipio Baralt	18

1.6.7	Municipio Simón Bolívar	20
	CAPÍTULO II	
2	MARCO TEÓRICO	21
2.1	Antecedentes de la Investigación	21
2.2	Bases Teóricas	30
2.2.1	Modelo de Gestión	30
2.2.2	Inteligencia Organizacional	33
2.2.3	Organizaciones Inteligentes	35
2.2.4	Funcionamiento Organizacional	45
2.2.5	Toma de Decisiones	48
2.2.6	Cultura Organizacional	49
2.2.7	Modelo Teórico basado en enfoque de las organizaciones inteligentes	52
2.3	Sistema de Variables	53
	CAPÍTULO III	
3	MARCO METODOLÓGICO	56
3.1	Tipo de investigación	56
3.2	Diseño de la investigación	56
3.3	Recolección de datos	57
3.4	Plan de trabajo	59
	CAPÍTULO IV	
4	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	61
	CAPÍTULO V	
5	MODELO PROPUESTO	71
5.1	Terminología básica	71

5.2	Elementos	71
5.3	Representación gráfica del modelo	72
5.4	Fundamentación teórica	72
5.5	Principios	73
5.6	Objetivos del modelo	74
	CAPÍTULO VI	
6	PROGRAMA DE CAMBIO PLANIFICADO	75
6.1	Enfoque de programa de cambio planificado	75
6.2	Formación de competencias gerenciales y de liderazgo en el personal	75
6.3	Cultura y filosofía de gestión de la alcaldía como una organización inteligente	76
6.4	Desarrollo de las 5 disciplinas de Peter Senge	76
6.4.1	Visión compartida	76
6.4.2	Pensamiento sistémico	77
6.4.3	Dominio personal	78
6.4.4	Modelos mentales	79
6.4.5	Trabajo en equipo	80
6.5	Infraestructura organizacional	81
6.6	Evaluación y seguimiento del programa de cambio	81
	CAPÍTULO VII	
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
7.1	Conclusiones	83
7.2	Recomendaciones	85
8	BIBLIOGRAFÍA	88

LISTA DE GRÁFICOS, CUADROS TABLAS

GRÁFICOS

No.	TÍTULO	Páginas
1	La quinta disciplina (Senge)	43
2	Dimensión: modelo gerencial predominante	63
3	Desempeño gerencial	66
4	Modelo teórico	68
5	Modelo teórico de organización inteligente	69
6	Representación gráfica del modelo	73

CUADROS

No.	TÍTULO	Páginas
1	Operacionalización de la variable	55

TABLAS

No.	TÍTULO	Páginas
1	Modelo gerencial predominante (Decisiones)	61
2	Modelo gerencial predominante (Método)	62
3	Dimensión modelo gerencial predominante	63
4	Dimensión desempeño gerencial (Metas y Objetivos)	64
5	Desempeño gerencial (indicador)	65
6	Liderazgo	66
7	Desempeño gerencial (dimensión)	66
8	Modelo teórico	67
9	Modelo teórico de organización inteligente	69

TECANA AMERICAN UNIVERSITY

Doctor of Philosophy (Ph.D.) Intelligent Organizations Development

TESIS: " Un modelo teórico de organización inteligente para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago: el caso de una alcaldía modelo"

RESUMEN.

El presente Trabajo de Grado tuvo como objetivo general “Diseñar un Modelo Teórico de Organización inteligente para las Alcaldías de la Costa Oriental del Lago: El Caso de una Alcaldía Modelo”. Metodológicamente el estudio fue de tipo descriptivo según (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), porque se orientó a recolectar y medir información relacionada con el estudio de las personas u objetos, es de campo porque los datos se recogieron directamente de la realidad. El modelo desarrollado está referenciado a las Alcaldías de Cabimas, Santa Rita, Simón Bolívar, Miranda, Lagunillas, Valmore Rodríguez y Baralt. A su vez, estuvo enmarcado en la acción gerencial apoyado en las disciplinas de (Senge, 2005): visión compartida, modelo mental, dominio personal, pensamiento sistémico y aprendizaje en equipo. Estos elementos interactúan entre si y conllevan a que su acción imprima a sus miembros un actuar más dinámico, cooperativo y su toma de decisiones sea más activa. Con el modelo se espera que las alcaldías puedan responder con mayor celeridad a los grandes cambios y transformaciones que acontecen en el país y por tanto en el ámbito local. Para la implantación de la propuesta se propone un Programa de Cambio Planificado dentro de la perspectiva de las Organizaciones Inteligentes.

Palabras clave: Organizaciones Inteligentes, Disciplinas de Aprendizaje, Cambio Organizacional.

TECANA AMERICAN UNIVERSITY

Doctor of Philosophy (Ph.D.) Intelligent Organizations Development

THESIS: "An Intelligent Organizational Theoretical Model To Office Of The Mayor Of The Eastern Cost Of Lake: Case Of An Office Of The Mayor Model".

ABSTRACT.

The general aim of this research was to “design an intelligent organizational theoretical model to office of the mayor at the lake eastern cost: the case of office of the mayor model”. The methodological approach was a descriptive study according to (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), thereby it was oriented to collect and measure information related to study persons or objects, it is also a field study because data was collected directly from reality. The model developed is about office of the mayor of Cabimas, Santa Rita, Simon Bolivar, Miranda, Lagunillas, Valmore Rodríguez and Baralt. At the same time, it was framed in the managerial action based on the comparative vision, main model, personal domain, systematic thought and team learning disciplines (Senge, 2005). These elements interact among them and have as consequence their action pressing their members to have a more dynamic, cooperative behavior and their decision taking would be more active. So that, using this model it is expected that office of mayors can respond more quickly to the big changes and transformations generated in the country thence to the local environment. For implementing this proposal model a program of planned change into the perspective of intelligent organizations is presented.

Key words: Team learning disciplines, intelligent organizations, planned change

INTRODUCCIÓN

La organización inteligente busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo.

Las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

Para que las organizaciones tradicionales se constituyan en organizaciones inteligentes, es decir, desarrollen su capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento, deben de cambiar su visión respecto del trabajo, pasando de un enfoque instrumental a una visión que integra los beneficios intrínsecos, aquellos que guardan una mayor coherencia con las aspiraciones humanas y que no sólo se restringen a la satisfacción de las necesidades más básicas.

El trabajo se estructuró en 7 capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se plantea el problema objeto de estudio, la importancia y justificación de la investigación, el marco situacional, los objetivos propuestos y la delimitación de la investigación.

En el capítulo II, se presenta la fundamentación teórica, la cual se apoya en el estudio y análisis de teorías, conceptos e ideas relacionadas con el problema

planteado. Se inicia el capítulo con los antecedentes de la investigación que corresponde a resultados de estudios relacionados con los aspectos tratados en el mismo. Luego se hace alusión a planteamientos sobre la necesidad de nuevos modelos de gestión. De seguida se analiza una de las variables centrales del estudio como resulta ser modelo de gestión.

En el capítulo III, se muestra la metodología utilizada para el desarrollo del estudio, especificando para tales efectos: el tipo de investigación, la recolección de los datos, el plan elaborado y los instrumentos considerados.

En el capítulo IV, se presentan los datos recolectados referidos a cada uno de los objetivos específicos.

En el capítulo V, se hace referencia al modelo de gestión estructurado para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago basado en Enfoque de las Organizaciones inteligentes.

En el capítulo VI se presentan las fases de un programa para el cambio planificado del modelo de gestión que priva en la las alcaldías de la Costa Oriental del Lago.

Por último en el capítulo VII se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del desarrollo del presente estudio.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Toda investigación parte de la presunción sobre la existencia de una situación que pudiera ser objeto de análisis, bien sea para su conocimiento, interpretación o detección de desviaciones a las cuales podría darse solución. En este sentido, a continuación se presentará el planteamiento del problema objeto de estudio, incluyendo la definición de objetivos, justificación y justificación.

1.1. Planteamiento del problema

Para la década de los ochenta, Venezuela se encuentra influida por la tendencia democratizadora vivida en Latinoamérica, y el estallido de Febrero de 1989. empieza la reformar legislativa que venían siendo planteada por la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE) las cuales permitieron las primeras elecciones de Gobernadores y Alcaldes y el inicio de una década de experiencia y descentralización (Urdaneta, 2004). Con las elecciones de 1998, continúa el proceso de crisis y cambios. Se da inicio a la convocatoria de una Asamblea Constituyente y a la promulgación de una nueva Constitución que declara el estado federal descentralizado.

En esta época se buscaban nuevas formas para superar las deficiencias del sistema, pero no se supo enfrentar las situaciones de demandas de la comunidad de más eficiencia que superará la crisis económica, social y política. Sin atender estas demandas surge otro problema que es la lucha por el poder político, esta se radicaliza en la separación entre gobierno y oposición imponiendo una crisis política permanente, como antecedente de este proceso debe considerarse el impacto de la aprobación de la Constitución de 1999, la cual ha tenido efecto en los diferentes ámbitos de la vida social, económica y política del país, por las variadas interpretaciones a que ha dado lugar, se acentúa la lucha por el poder político en múltiples vialidades que han impedido el abordaje adecuado de procesos de

transformación por lo que buena parte de la población está de acuerdo, lo que da lugar a que se marginen grandes sectores únicamente por no ser militantes de la postura gubernamental (Irango, 2004).

Para el mismo autor la puesta en vigencia en la ejecución de las políticas públicas con la corresponsabilidad de la participación de la sociedad civil como ponente fundamental de su concepción, diseño, ejecución y control a todos los niveles y sobretodo a través de su instrumentación de mecanismos como los consejos de planificación públicas locales y regionales y la conformación del consejo federal del gobierno; la puesta en vigencia de estos mandatos establecido por ley su implantación ha sido parcial o incompleto, bien sea porque el gobierno realmente no convoca a las instancias controladas por la oposición o porque ésta se niega ha asistir con distintos argumentos.

Lo anteriormente planteado concuerda con lo señalado por el (Banco Mundial, 2001) que la efectividad del gobierno no se ha concretado y que Venezuela está dentro de estos indicadores como uno de los principales países latinoamericanos donde se han vistos menores esfuerzos de la solvencia de sus problemas en el campo social.

Otro aspecto a considerar es que la gerencia municipal venezolana ha tenido que enfrentar nuevos escenarios cada vez más complejos y conflictivos que demandan una estructura organizacional, un liderazgo y un proceso de toma de decisiones en concordancia con los nuevos paradigmas de la gestión municipal, entendiéndola como un proceso de toma de decisiones a diferentes niveles de la organización, en el cual participan diferentes actores, entre estos la comunidad organizada con el propósito de lograr acuerdos sobre determinadas materias y alcanzar los objetivos previstos (Ávila, 2001).

Con respecto a todo lo anteriormente planteado se requiere realizar cambios en la estructura burocrática tradicional, para impulsar una fórmula comparativa descentralizada que sea coherente con la gestión compartida (liderazgo participativo)

“como medio para crear mecanismos de gestión y transferir recursos a los gobiernos locales” (Mascareño, 1996:280).

Es bueno hacer mención sobre documento del centro latinoamericano de administración para el desarrollo (CLAD) donde plantean una nueva gestión pública para América Latina. En éste documento opinan que se debe crear un modelo gerencial que más se ajuste a la realidad de las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, los cuales modificarían la forma burocrática-piramidal de la administración flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y por consiguiente incrementando la autonomía de decisión de los gerentes, con estos cambios se presume que se pasará de una estructura basada en normas centralizadas a otras sustentadas en la responsabilidad de los gerentes avalados por los resultados efectivamente producidos.

El modelo teórico a presentar a las alcaldías de la Costa Oriental del Lago está basado en las organizaciones inteligentes que procura responder con mayor celeridad a los grandes cambios que acontecen en el ámbito local, la economía y la sociedad contemporánea.

Este modelo de organizaciones inteligentes se adecuará al contexto político-democrático en el cual se insertará al sector público apoyado en la Constitución Bolivariana de Venezuela, (ley orgánica de poder público municipal, 2009) y demás leyes que le sean aplicadas al ente municipal.

1.2. Formulación del Problema

Interrogante Principal

Considerando la situación planteada el problema quedó formulado de la siguiente manera: ¿Cómo sería el diseño de un modelo teórico de organización inteligente para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago: El caso de una alcaldía modelo?

Interrogantes Secundarias

¿Cómo es el modelo predominante que tienen las alcaldías de la Costa Oriental del Lago?

¿Cómo es el desempeño gerencial de las alcaldías de la Costa Oriental del Lago enfocado en las organizaciones inteligentes?

¿Cuál es el modelo teórico para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes?

¿Cómo es el programa de cambio planificado a considerar para implementar el modelo propuesto de organización inteligente en las Alcaldías de la Costa Oriental del Lago?

¿Cómo sería el modelo teórico para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes?

1.3. Objetivos del estudio

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo teórico de organización inteligente para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar el modelo predominante que tienen las alcaldías de la Costa Oriental del Lago.
2. Analizar el desempeño gerencial de las alcaldías de la Costa Oriental del Lago enfocado en las organizaciones inteligentes.
3. Estructurar un modelo teórico para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes.

4. Presentar un modelo teórico para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes.

5. Describir el programa de cambio planificado a considerar para implementar el modelo propuesto de organización inteligente en las Alcaldías de la Costa Oriental del Lago.

1.4. Delimitación del estudio

El presente trabajo se circunscribió a las Alcaldías de la Costa Oriental del Lago, del Estado Zulia de Venezuela. El mismo abarcó los años 2010 - 2011.

1.5. Importancia y justificación

La investigación se justifica considerando los aportes teóricos, prácticos y metodológicos que pueden generar en el ámbito de estas instituciones públicas de gobierno local del estado Zulia. Así mismo es de gran importancia determinar la relación que existe entre la organización inteligente incluyendo la inteligencia emocional y la eficiencia de la Gerencia Pública en las Alcaldías de la Costa Oriental del Lago de la Región Zuliana que permitan establecer estrategias y lineamientos que puedan conllevar al logro de una mayor equidad social en la asignación de recursos aunado a la distribución del gasto en los asuntos públicos, para así poder asegurar la participación adecuada de los ciudadanos y ciudadanas de los municipios referidos (Cabimas, Santa Rita, Miranda, Simón Bolívar, Lagunillas, Valmore Rodríguez y Baralt. Los siete municipios que conforman la Costa Oriental en el Estado Zulia).

En los procesos decisorios, de gestión y organizacional, especialmente en la participación y desarrollo de los clientes internos como lo constituye su personal. En cuanto a su relevancia social e implicaciones prácticas, proporcionando un valor agregado en actividades intrínsecas demandadas en la administración pública local a través de una adaptación a la forma como esta funciona, identificando y resaltando sus aspectos sobresalientes, para propiciar una toma de decisiones óptima que provea

un liderazgo real con y para el colectivo, enmarcando la gestión bajo el enfoque de organizaciones inteligentes.

En lo referente a sus implicaciones prácticas, se señala que quienes se desempeñan como gerentes en este sector público deben establecer el cambio, haciendo un profundo análisis de aquellos elementos propios que no se ajustan a una sana filosofía y práctica de la administración. Este cambio tan profundo del enfoque inteligente para la eficiencia gerencial no solo comprende aspectos técnicos de la actividad de gestión sino también aspectos que involucran la conducta de los individuos, su organización y su forma de proceder. Esta investigación constituirá un Modelo de Organización de apertura al cambio para estas instituciones públicas de gobierno local del estado Zulia y de sus propias convicciones gerenciales.

1.6. Marco situacional


La sub-región Costa Oriental del Lago está ubicada en la parte este del Estado Zulia, tiene como límites: Norte: con el Golfo de Venezuela, Sur: con el Estado Trujillo; Este con los Estados: Falcón, Lara y Trujillo, Oeste: con el Lago de Maracaibo.

Problemas prioritarios que afectan a los municipios de la Costa Oriental del Lago:

- Insuficiencia y deficiencia en la dotación de los servicios básicos de la población: agua, cloacas, energía eléctrica, gas natural y servicio de asistencia social.
- Mal estado e insuficiencia en la vialidad rural-urbana, y en el transporte colectivo.
- Inseguridad personal y de bienes.
- Carencia en la infraestructura de apoyo a la producción no petrolera.
- Insuficiencia financiera por déficit presupuestario.
- Gobierno centralizado en la toma de decisiones.
- Deficiencia en el sistema de planificación.

La Costa Oriental del Lago está integrada por los Municipios Autónomos: Miranda, Santa Rita, Cabimas, Lagunillas, Simón Bolívar, Valmore Rodríguez y Baralt.

1.6.1 Municipio Miranda

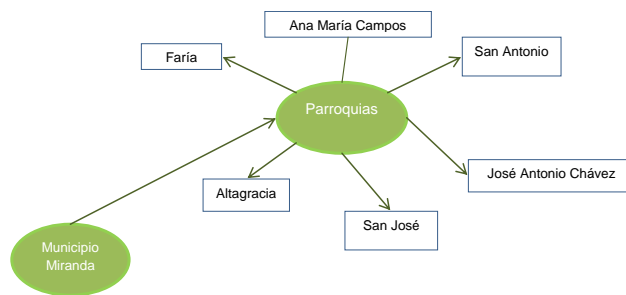
Municipio	Bandera	Superficie	Población	Densidad	Capital	Alcalde	Sitio Oficial
Municipio Miranda (Zulia)		2.225 km ²	98.599	41,40 hab./km ²	Los Puertos de Altagracia	Tiberio Bermúdez	http://miranda-zulia.gov.ve/

http://es.wikipedia.org/wiki/Costa_Oriental_del_Lago_de_Maracaibo.

La historia revela a Altagracia erigida en Villa en el año 1700, instalada el primer cabildo o ayuntamiento colonial en funciones ejecutivas, legislativas y de administración. Los Cabildos pasan a llamarse Concejos en el año 1942 cuando se crearon los Municipios conforme a la Ley Político Territorial.

A partir de 1989 entra en vigencia la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencia del Poder Público y se modifica la Ley Orgánica de Régimen Municipal. Lo cual le permite al Municipio adentrarse a la gerencia moderna con una visión de gestión municipal que descansa en la planificación estratégica. El Municipio Miranda se encuentra ubicado en la zona Nor-Oriental del Estado Zulia. Limite por el Norte con el Golfo de Venezuela, por el sur con los Municipios Santa Rita y Cabimas, por el Este con el estado Falcón y por el Oeste con el Lago de Maracaibo.

Parroquias con que cuenta el municipio:



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Miranda_\(Zulia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Miranda_(Zulia))

Para 2007, la población alcanza un total de 49.637 habitantes. Esta población está concentrada en la capital de la parroquia Altagracia, que lleva su mismo nombre, en ella se localiza la actividad comercial donde los servicios públicos se brindan con menor deficiencia. Actualmente, la población del Hornito presenta problemas graves de contaminación ambiental ocasionados por la industria petroquímica allí establecida, y que ha originado la posible reubicación de sus habitantes.

El diagnóstico del municipio viene dado por los siguientes aspectos: entre las fortalezas que identifican al Municipio, se debe destacar su posición estratégica al limitar por el norte con el Golfo de Venezuela, lo cual le crea condiciones de ventajas para un mercado y turismo internacional. Hay que tomar en cuenta que es el primer productor pesquero del Estado Zulia, y presenta condiciones adecuadas para el cultivo de camarones a gran escala. La industria petroquímica tiene su sede en el Municipio, donde desarrolla importantes proyectos para la transformación industrial del país. Otra industria importante para el desarrollo del Municipio es la Empresa Nacional de Salinas (ENSAL).


Entre los factores que debilitan al Municipio Miranda, cabe mencionar la carencia de infraestructuras básicas adecuadas que permita el establecimiento de empresas hacia los sectores turismo e industrial. Alto grado de dependencia con la industria petrolera, desviando la atención sobre los aspectos fundamentales del Municipio. Débil crecimiento económico de la agricultura y ganadería caprina. Alta tasa de desempleo y baja cobertura y eficiencia educativa.

Las amenazas vienen dadas por la falta de inversión privada y pública, que crean un clima de incertidumbre ante la inestabilidad de las políticas económicas nacionales. Existencia de empresas de alto grado contaminante. Por último, es importante destacar la insuficiente asignación presupuestaria que se evidencia en el deterioro de los servicios públicos.

Con relación a las oportunidades, cabe mencionar el potencial para el desarrollo industrial del Municipio al considerar la existencia de la industria Petroquímica. El

Tablazo, la Refinería de Sal, ENSAL, lo cual permite prospectar un desarrollo de empresas conexas con las industrias allí establecidas. Así mismo existen condiciones para el desarrollo de proyectos camaronero, vitícolas y frutícolas.

1.6.2. Municipio Santa Rita

Municipio	Bandera	Superficie	Población	Densidad	Capital	Alcalde	Sitio Oficial
<u>Municipio Santa Rita</u>		502 km ²	76304	152 hab./km ²	<u>Santa Rita</u>	<u>Andrick Oviedo</u>	http://santarita-zulia.gob.ve/

http://es.wikipedia.org/wiki/Costa_Oriental_del_Lago_de_Maracaibo.

El municipio Santa Rita entró en vigencia en el año 1990, con la nueva Ley de División Político Territorial, comienza a adaptarse a las nuevas modificaciones y expectativas creadas al ser derogada la figura de Distrito Bolívar.

La situación geográfica del Municipio es la parte Centro-Norte de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Tiene como límites: Norte: municipio Miranda; Sur: municipio Cabimas; este: municipio Miranda; Oeste: lago de Maracaibo. Tiene una superficie de 505 Km².

El municipio Santa Rita presenta debilidades muy profundas en su economía, dada su poca diversificación en los sectores agrícola, minero, industrial y comercial. Las deficiencias o carencias de servicios públicos repercuten en que esta población presenta grandes problemas de salud y con un alto grado de marginalidad.

Las debilidades se sintetizan en cuatro (4) problemas fundamentales:

Deficiencia en servicios públicos

Deficiencia en atención a la Salud

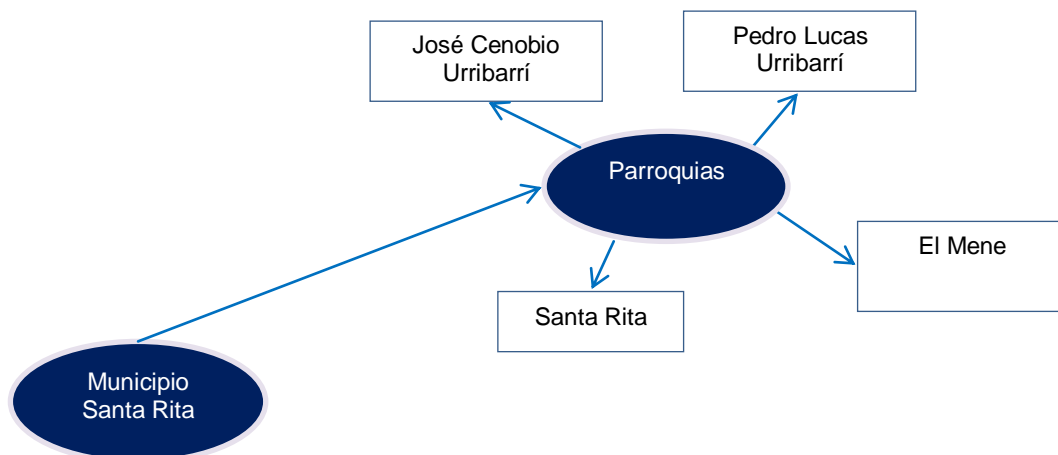
Carencia de políticas destinadas a desarrollar el turismo como actividad generadora de ingresos.

Insuficiencia financiera por déficit presupuestario.

Entre sus potencialidades o fortalezas, se cuenta con las empresas industriales: PRALCA, del grupo CORIMON y PEQUIVEN y la empresa Nacional de Salinas (ENSAL). Así como también la estructura y funcionamiento del Hipódromo de Santa Rita, lo cual le permite desarrollar una actividad recreacional de gran atractivo que genera ingresos para la municipalidad y fuentes de trabajo por el mantenimiento de la infraestructura.


Las amenazas describen una situación prospectiva preocupante, cuando no se vislumbra solución al problema del agua por el Gobierno Regional, fuentes de financiamiento deficitarias a través del Presupuesto Nacional, debilitamiento progresivo de los servicios públicos que inciden en expectativas desfavorables para los inversionistas. Lo cual se concreta, en desvíos de los proyectos turísticos e industriales en busca de mejores condiciones. Desaparición de las especies acuáticas en el Lago de Maracaibo.

El municipio Santa Rita cuenta con las siguientes parroquias:



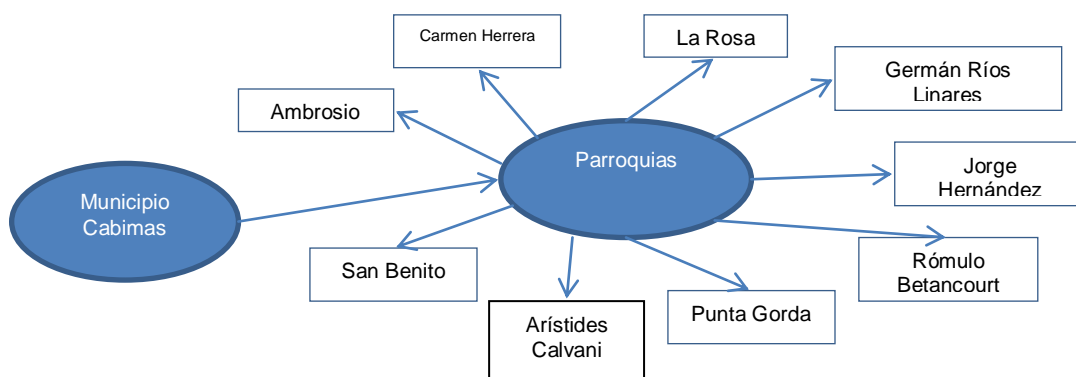
Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Santa_Rita

1.6.3. Municipio Cabimas

Municipio	Bandera	Superficie	Población	Densidad	Capital	Alcalde	Sitio Oficial
<u>Municipio Cabimas</u>		604 km ²	360.254	596,45 hab./km ²	<u>Cabimas</u>	<u>Felix Bracho</u>	http://cabimas-zulia.gob.ve/

http://es.wikipedia.org/wiki/Costa_Oriental_del_Lago_de_Maracaibo.

El municipio Cabimas, se creó a partir de la puesta en vigencia de la Ley de División Político Territorial del 1ro. de Enero de 1990, la capital del Municipio en la ciudad de Cabimas. En cuanto a la geografía, ocupa una superficie de 862 Km², . El municipio Cabimas cuenta con las siguientes parroquias:



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Cabimas


Entre los aspectos económicos a considerar destacan: hidrocarburos, agricultura, industria, comercio, finanzas y turismo. A partir de los años treinta en adelante, la ciudad de Cabimas experimenta cambios significativos. La actividad productiva viene dada por la producción de petróleo crudo, desarrollándose actividades de explotación, producción, transporte y mercado crudos y proyectos contribuyendo significativamente al desarrollo de la industria metal mecánica que proporciona partes, equipos, reconstrucción de maquinarias y servicios especializados.

Como fortalezas que identifican al Municipio Cabimas, es importante mencionar que es el primer centro urbano a nivel sub-regional. Posee la mayor cantidad y calidad de centros de educación a nivel especial y superior. Es sede Episcopal, y además tiene trayectoria a nivel de la profesionalización en áreas técnicas vitales de planificación urbana. Experiencia de gestión a nivel de Gobierno Nacional, Regional y Local. El municipio se ha tecnificado en la materia jurídica, en cuanto a considerar innovaciones que le permitan promover una mayor autonomía municipal.

En cuanto a las debilidades del Municipio Cabimas, hay que destacar el efecto de la politización en la intermediación entre los entes de decisión a nivel regional-estatal, lo cual hace crisis, si se considera la falta de poder de decisión por parte de las autoridades que identifican el nivel regional y nacional. Es importante destacar en este orden de ideas, la débil organización comunitaria que debilita el proceso de organización y desarrollo de asociaciones comunales. En lo que respecta a las amenazas, tradicionalmente los problemas de desempleo, marginalidad social y deficiencia de los servicios públicos no han tenido respuesta. Inflación y pérdida del poder adquisitivo han gravitado radicalmente en el municipio, lo cual se profundiza por la desinversión petrolera.

Las oportunidades se corresponden con las ventajas que determinan el grado de especialización del Municipio, en cuanto al desarrollo y crecimiento de la industria metal-mecánica y el fomento de las actividades agropecuarias. Tomando en cuenta las condiciones de viabilidad política, económica y social, para lograr darle forma a propuestas de ofertar incentivos para la implantación de desarrollos industriales y turísticos.

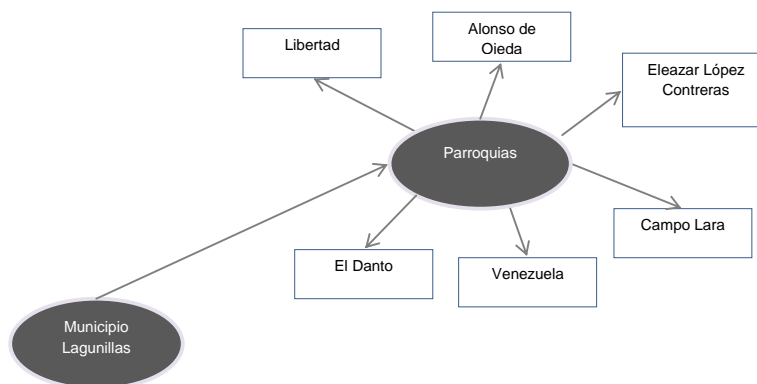
1.6.4. Municipio Lagunillas

Municipio	Bandera	Superficie	Población	Densidad	Capital	Alcalde	Sitio Oficial
<u>Municipio Lagunillas</u>		975 km ²	169.400	173,74 hab./km ²	<u>Ciudad Ojeda</u>	<u>Eduin Pirela</u>	http://lagunillas-zulia.gob.ve/

Fuente: “Municipios de la Costa Oriental del Lago”

http://es.wikipedia.org/wiki/Costa_Oriental_del_Lago_de_Maracaibo.

Con la aprobación de la Ley de División Político Territorial por la Asamblea Legislativa del Estado Zulia de 1989, el Municipio de lagunillas está conformado por seis parroquias, cada una con un Jefe Civil y su respectiva sede: parroquia Alonso de Ojeda, parroquia Campo Lara, parroquia Eleazar López Contreras, parroquia Venezuela, parroquia Libertad y parroquia el Danto. El municipio se encuentra ubicado en la zona central de la Costa Oriental del Lago. Sus límites son Norte: con el municipio Cabimas, Sur: con el Municipio Valmore Rodríguez y el Lago de Maracaibo, Este: estado Falcón y Oeste: con el lago de Maracaibo. El Municipio comprende un área de 975 Km². Si población para el año 2007 fue de 159400 habitantes. El municipio Lagunillas cuenta con las siguientes parroquias:



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Lagunillas

La actividad (productiva) predominante es la actividad petrolera, la cual coloca el Municipio Lagunillas como el mayor productor de Venezuela. En este orden de ideas, el municipio ha logrado incrementar su actividad productiva aún cuando el

margen oriental es un área netamente petrolera. La actividad manufacturera del Municipio se ha caracterizado por la producción de insumos tanto para el sector petrolero, como para la industria mecánica, la de insumos eléctricos tradicional. También es importante mencionar la participación de los establecimientos clasificados dentro del grupo de industrias dinámicas que constituyen la base del desarrollo industrial, liderizado por la Asociación de Comerciante e Industriales de Lagunillas.

Las debilidades del Municipio se manifiestan en los siguientes aspectos:

El territorio es ocupado parcialmente desde el punto de vista demográfico correspondiéndole a las parroquias Ciudad Ojeda y Venezuela las más pobladas.

Debilidad en el sistema de planificación.

Desmejoramiento progresivo de los niveles educaciones de salud, seguridad y servicios, vivienda y vialidad, deporte, consecuencia del déficit presupuestario, el 16% de la población no posee servicio de cloacas, el 79% de la población se ve obligada a uso de bombonas de gas.


Problemas de licuefacción de arena subsidencia que se manifiesta fundamentalmente en la parroquia Venezuela, lo cual requiere la reubicación por parte de Petróleos de Venezuela (PDVSA) y MINDUR,

Con relación a las oportunidades del Municipio, se prospecto un desarrollo de las Sabanas de Burro Negro, situadas en el Sector Plan Bonito, el Corozo. Igualmente se prevé el uso industrial del Área Urbana de Ciudad Ojeda, es decir, consolidar el proceso de industrialización y localización de industrias en forma paulatina hacia el interior de la región, aprovechando las ventajas comparativas de localización de ciudad intermedias.

Las amenazas que presenta el Municipio se identifican con la dependencia presupuestaria del Gobierno Central para atender los servicios públicos con eficiencia

repercusión del control de cambio y la inflación en los nuevos proyectos de inversión para el Municipio. La crisis se profundiza con los niveles de desempleo e inseguridad personal.

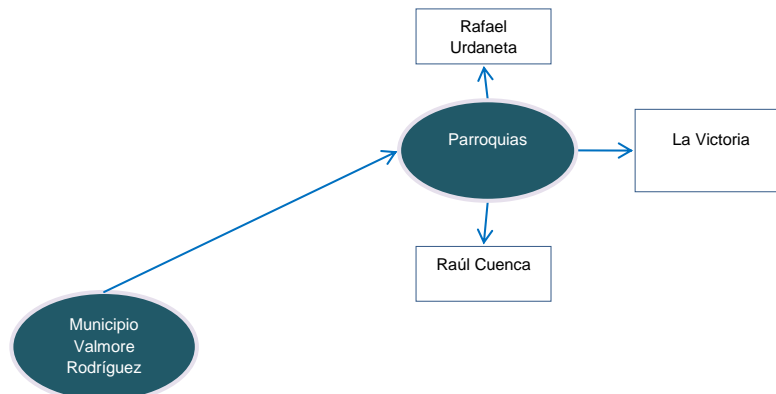
1.6.5. Municipio Valmore Rodríguez

Municipio	Bandera	Superficie	Población	Densidad	Capital	Alcalde	Sitio Oficial
<u>Municipio Valmore Rodríguez</u>		1127 km ²	55.000	48,8 hab./km ²	<u>Bachaquero</u>	<u>Javier Briceño</u>	http://valmore-rodriguez-zulia.gob.ve/

Fuente: “Municipios de la Costa Oriental del Lago”

http://es.wikipedia.org/wiki/Costa_Oriental_del_Lago_de_Maracaibo.

Este municipio está ubicado en la parte central de la Costa Oriental del Lago, cuenta con una superficie de 1.270 Km²., lo cual representa el 2.24% del Estado Zulia. Sus límites son: Norte: municipio Lagunillas, Sur: municipio Baralt, Este: Estados Falcón y Lara, Oeste: Lago de Maracaibo. Su capital es Bachaquero y cuenta con las siguientes parroquias:



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Valmore_Rodr%C3%ADguez

Sobresale la actividad petrolera como la principal fuente de la economía, fortaleza localizada en la capital del Municipio. No obstante, el 20% de los suelos del Municipio son considerados como el mejor potencial agropecuario del Estado Zulia, aun cuando se encuentran desaprovechados o sub-utilizados debido a la antigua

Resolución 40 y la nueva Resolución 260, donde es declarado el Municipio zona de interés petrolero. Esto conlleva a limitar el desarrollo de esta área aunado a la inexistencia de terrenos ejidos.

Las debilidades se identifican con los problemas que presenta el Municipio, se enumeran a continuación:

Deficiencia de los servicios públicos.

Deficiencia en atención a la salud

Deficiencia en Educación Superior.


Déficit habitacional

Inexistencia de ejidos.

Aspectos identificados con la dependencia de presupuesto a nivel central y regional, a fin de cumplir con las competencias que demanda el Municipio.

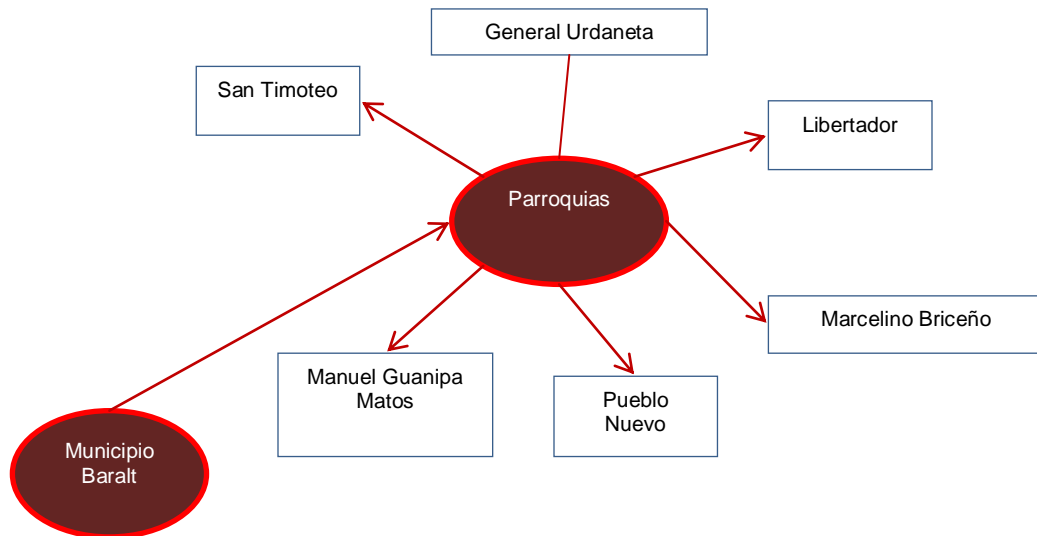
Las oportunidades del municipio están identificadas por sus potencialidades de desarrollo en la zona proyectora y reserva hidráulica de Burro Negro, ubicadas entre los Municipios Valmore y Baralt. Así mismo se evidencia un potencial turístico a desarrollar en la medida que la gestión municipal brinde incentivos a la inversión.

1.6.6. Municipio Baralt

Municipio	Bandera	Superficie	Población	Densidad	Capital	Alcalde	Sitio Oficial
<u>Municipio Baralt</u>		2816 km ²	80.000	28,41 hab./km ²	<u>San Timoteo</u>	<u>Jarvis Rondón</u>	<u>http://baralt-zulia.gov.ve/</u>

Fuente: “Municipios de la Costa Oriental del Lago”
http://es.wikipedia.org/wiki/Costa_Oriental_del_Lago_de_Maracaibo.

El municipio está ubicado en la parte sur de la región Zuliana. Tiene una superficie de 2816 Km²., que representa el 5.59% de la superficie total del Estado Zulia. Sus límites son: Norte: municipio Valmore Rodríguez, Sur: Estado Trujillo, Este: Estado Trujillo, Oeste: lago de Maracaibo y Municipio Valmore Rodríguez. Su capital es San Timoteo y está integrado por las siguientes parroquias:



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Baralt


Según el censo del año 1990, la población del Municipio es de 49.890 habitantes, lo cual representa un 2.26% del Total del Estado Zulia. La densidad poblacional es de 17.72% hab/Km²

Las fortalezas del Municipio están referidas a su economía, en cuanto a las actividades agrícolas y mineras. El uso de tierra es predominantemente agrícola, animal y vegetal, actividades éstas que adsorben el 83.2% y el 14.1% respectivamente. La actividad minera está referida a la actividad petrolera con una producción de crudo que representa el 4.6% de la producción total de crudo de la región.

Como debilidades del municipio destacan el bajo nivel de ingreso familiar, lo cual unidos a las deficiencia de los servicios asistenciales muestra un alto grado de pobreza crítica. Los problemas de vivienda son críticos, pues los altos déficit de

viviendas, tanto en medio rural como urbano se unen las malas condiciones sanitarias y de habitabilidad en las existentes.

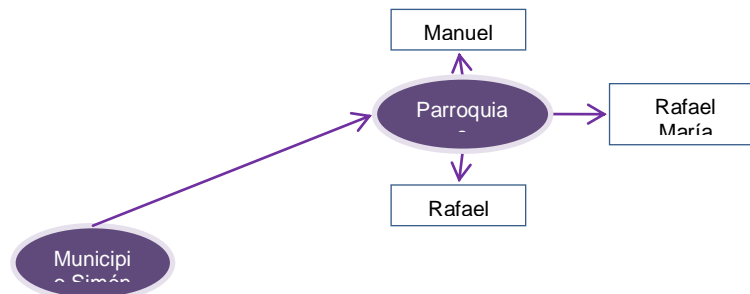
1.6.7. Municipio Simón Bolívar

Municipio	Bandera	Superficie	Población	Densidad	Capital	Alcalde	Sitio Oficial
Municipio Simón Bolívar		258 km ²	50.000	193,80 hab./km ²	Tía Juana	Gustavo Torres	http://simonbolivar-zulia.gob.ve

Fuente: “Municipios de la Costa Oriental del Lago” http://es.wikipedia.org/wiki/Costa_Oriental_del_Lago_de_Maracaibo.

El Municipio Simón Bolívar localizado en la Costa Oriental del Lago, ofrece características muy similares a las del Municipio Cabimas, en el predominan las actividades petrolera, comerciales y de servicios. El municipio tiene una población aproximada de 28.207 habitantes y una superficie de 648 Km². Dado el escaso número de habitantes que tiene el Municipio con relación a su territorio, la densidad poblacional es de 43.57 habitantes por Km².

El Municipio presenta como fortaleza, fundamentalmente las experiencias favorables dirigidas al fomento y administración del Aseo Urbano Domiciliario y Gas. Las parroquias que conforman este municipio son:



Fuente:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Sim%C3%B3n_Bol%C3%ADvar_\(Zulia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Sim%C3%B3n_Bol%C3%ADvar_(Zulia))

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se han de desarrollar los aspectos principales de carácter teórico que sustentan el problema planteando los antecedentes del estudio y las bases teóricas relacionadas con la organización inteligente y las alcaldías de la Costa Oriental del Lago.

2.1. Antecedentes de la investigación

Estudios relacionados con los aspectos que se ventilan en la presente investigación, dan cuenta de lo siguiente:

Valecillos (2009), realizó la investigación titulada "Modelo de Gestión basado en enfoque de las organizaciones inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ". En este estudio se presentaron los resultados de una propuesta de Modelo de Gestión basado en Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ, particularmente para dar respuesta a los requerimientos que demanda el Currículo Integral por Competencias que implementan las autoridades de La Universidad del Zulia, para hacer de la facultad una organización de aprendizaje permanente.

Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucró procesos de índole humano cultural. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que pasó por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución y de las entrevistas realizadas

al personal con responsabilidad académico – administrativa y a los integrantes de la Comisión Central de Currículo de LUZ.

Con el análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivó un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo. Elementos que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acordes con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de gestión donde priva la burocracia, el autoritarismo, la ineficiente, la reproducción de lo que ya se sabe y la incapacidad para el aprendizaje organizacional. Para la operacionalización de la propuesta se planteó un Programa de Cambio Planificado enmarcado dentro de la perspectiva del Desarrollo Organizacional y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

Fernández (2003) elaboró una investigación denominada la Productividad en la Industria Petrolera Nacional en tiempo de crisis. Cuyo propósito central fue determinar los factores vinculantes a la productividad del sector petrolero en tiempo de crisis. Fue una investigación cuali-cuantitativa para lo cual utilizó como informantes personal que cubre el papel de gerentes de líneas y gerentes medios del sector petrolero nacional (PDVSA), Chevron-Texaco; British Petroleum; China National Petroleum Corporation (CNPC) y Shell Venezuela SA.

Como instrumento de recolección de datos se utilizaron dos entrevistas de tipo profundos, la primera abordó los factores vinculantes y la segunda se le dio un enfoque cuantitativo, toda dos con respecto a nivel de productividad de estas empresas. Los resultados obtenidos vinculan los esfuerzos institucionalizados que llevan a cabo Shell de Venezuela; British Petroleum y Chevron-Texaco, catalizadas con un nivel de productividad de excelencia y bueno respectivamente, fomentando un mismo estilo de gestión participativa en procura de la eficiencia gerencial. Casos

contrarios en PDVSA y CNPC, donde la gerencia participativa se ha visto estancada por problemas del entorno a nivel socioeconómico y político.

Su importancia como antecedentes para esta investigación se centró en el análisis de los elementos claves (arquitectura y liderazgo) que propician un proceso de generación de valor para las organizaciones, basado en un estilo de gestión participativa, lo cual indica su alta pertinencia con el objetivo de estudio de la investigación donde el cambiante entorno y los actores involucrados definen el estilo gerencial de las alcaldías de la Costa Oriental del Lago.

Ramírez (2003) realizó una investigación la cual tuvo como propósito determinar el perfil del gerente público municipal como promotor del desarrollo comunitario en el Municipio Urdaneta del Estado Trujillo. Siendo su aplicación bajo el enfoque teórico de la etnografía aportada por Gutiérrez (1997) y la teoría cualitativa de Martínez (2002). Los informantes claves fueron las personas que cubren el papel de Gerentes de alto nivel y nivel medio, constituida por 12 personas. Como instrumento de recolección de datos se utilizó una entrevista a profundidad para focalizar las respuestas de los sujetos encuestados, abordando lo relativo a la visualización y percepción que tienen los informantes respecto a cómo se deben delinear pautas de acción en pro de un colectivo quien demanda capacidad de respuesta a sus expectativas.

Los resultados se analizaron en dimensiones y categorías y cruce de información según la data arrojada, revelaron que las acciones enmarcadas dentro de un plan de gestión coherente, articulado, compartido y planificado y de acuerdo a los objetivos propuestos en pro del desarrollo de la comunidad en la cual están insertos se constituiría como la clave del éxito para una gestión pública en el ámbito municipal.

A su vez, enfatizaron que la gerencia pública municipal debe asumir el liderazgo de un proceso colectivo, toda vez que se visualizan los factores críticos los cuales generan desconfianza pública y por ende, se refleja el liderazgo, el compromiso con el cambio y la flexibilidad. Por ello, se sugiere la aplicación de los

lineamientos expresados en esta investigación, donde se contemplan dos aspectos: uno interno dentro de la organización y otro externo a la organización, pero ambos focalizados bajo una estructura que coadyuva a la eficiencia de la gestión comunitaria.

Su vinculación con la investigación estriba en tener una caracterización respecto a las cualidades que deberían presentar los gerentes públicos en el ámbito municipal, las cuales permiten fundamentar las bases de gestión de su estructura organizacional, tomando en cuenta elementos intrínsecos en el individuo como la actitud y aptitud del gerente local.

De igual manera Pérez, (2003) efectuó una investigación titulada Lineamientos teóricos para la gerencia deseable en las Alcaldías de Venezuela, en el marco de las tendencias gerenciales y legales actuales. El estudio se orientó bajo el enfoque cualitativo-interpretativo, con una modalidad exploratorio-descriptivo-de campo. La población de informantes estuvo conformada por los Alcaldes distribuidos en los Municipios del país. La información se obtuvo mediante la aplicación de una entrevista con preguntas abiertas, la cual se caracterizó por ser individual y no direccionada.

Se hizo una revisión de los documentos formales de cada una de las Alcaldías objeto de estudio y se estableció un cuerpo teórico a través de la categoría de análisis. La validez y confiabilidad quedó establecida mediante la triangulación (Alcaldes, Investigador y Basamento teóricos).

Los resultados evidenciaron que a nivel gerencial existe poco conocimiento de los objetivos formalmente establecidos como guía de la organización; tanto la misión, visión como las estrategias son asumidas por cada uno de los Alcaldes de acuerdo a su posición y existen dos estilos de gerencia en estas organizaciones. Concluyendo, con la necesidad de aperturar la participación ciudadana a través de modelos organizacionales que realmente faciliten y mejoren los mecanismos de transparencias. Para ello, las Alcaldías deben trabajar con un enfoque flexible y dinámico.

Su vinculación con la presente investigación, reside en que permite observar una novedosa manera de establecer las estructuras municipales con una visión en conjunto entre el gerente de las mismas y la mancomunidad de esfuerzos en beneficio del colectivo, dado que se percibe un radio de acción donde se circunscribe las acciones gerenciales locales con base a elementos organizativos modernos.

Rey (2003), en su trabajo “Hacia un Modelo de Dirección para el Cambio Organizacional”, introduce el cambio para elevar el grado de efectividad gerencial. Plantea que la modernización de los estados y la globalización proponen la necesidad de hacer que la gerencia organizacional se adapte a las nuevas realidades de su entorno cambiante, más dinámico y de alta competencia; donde subsisten las empresas que dominan escenarios turbulentos.

Durante la investigación se revisaron teorías como: organización, cambio de dirección, liderazgo, eficacia, estilo y habilidad gerencial. La metodología utilizada fue descriptiva, no experimental y transversal, entre los instrumentos de investigación contó con la encuesta y un cuestionario validado por ocho jueces consultados, con un grado de confiabilidad del 0.92%. El trabajo fue delimitado a:

- Revisión, análisis y presentación de las teorías vinculadas con el cambio y dirección organizacional.
- Propuesta del modelo de dirección, aspectos metodológicos y administrativos, para obtener los resultados propuestos en los objetivos, detallando tipo de investigación, población y muestra, tratamiento estadístico para el análisis de resultados, y el procedimiento para realizar el estudio.
- Especificación de los elementos a integrar el nuevo modelo de dirección organizacional.
- Propuesta del modelo de dirección para el cambio organizacional.

La población se estimó en 265 personas bajo una muestra no probabilística e intencional que abarco 35 sujetos. La técnica de recolección de datos empleada, fue el cuestionario cerrado, apoyado en la estadística descriptiva de la media, promedio, desviación estándar y varianza.

Los resultados principales indican que el modelo debería estar integrado por los elementos: liderazgo, comunicación, valores, estilo, eficacia, y habilidad gerencial; sobre los cuales elaboró la propuesta. Tomando de aquí para la investigación, aquellos elementos que contribuyen a mejorar y elevar el grado de efectividad gerencial pues en todo desarrollo organizacional la actuación y forma de conducirse de los gerentes-directivos de las instituciones educativas es básico. En este caso se puede extrapolar elementos de la gerencia empresarial a la gerencia educativa como: que los directivos modifiquen estructuras en función de los nuevos retos, cambios en el enfoque gerencial, sistemas administrativos, conducción de los trabajadores y su sistema de dirección.

Cristalino (2002), a través de su trabajo “Aprendizaje Organizacional y desarrollo de Proyectos Educativos desde un Enfoque Estratégico”, generó lineamientos metodológicos para organizar un proyecto educativo que permita mejorar la calidad de la educación y promover el aprendizaje organizacional. La metodología fue cualitativa, con la modalidad de investigación-acción participativa.

Las técnicas de recolección de información fueron: análisis documental, entrevista en profundidad, observación participativa, diagnóstico y encuesta. Utilizó como técnicas de integración de la información la triangulación y el tratamiento estadístico descriptivo. El diseño de investigación fue el estudio de casos múltiples. Los lineamientos teóricos fundamentales fueron: Visión sistémica de la organización, fomento del diálogo y aceptación de la diversidad, liderazgo compartido, gerencia participativa y formación e innovación.

Según sus resultados, los factores que inhiben el aprendizaje organizacional son: el tipo de organización, los modelos mentales de los docentes, ausencia de

autonomía en los planteles y rutinas defensivas arraigadas que impiden el desarrollo de una organización que aprende. Propone para la investigación vías y salidas al aprendizaje de una organización o institución educativa. Induce e impulsa la idea que la escuela es una organización que aprende. Establece lineamientos, parámetros e ideas de gran utilidad para el desarrollo del estudio, mediante una visión sistémica, fomento del dialogo, liderazgo compartido, gerencia participativa y formación e innovación.

Gillezeau (2001), en su investigación “Los Valores, la Comunicación y el Liderazgo fundamentos de la cultura en la evolución de las organizaciones inteligentes”, estableció la presencia de los valores compartidos (compromiso auténtico, competencia sólida, credibilidad, honestidad, respeto, humildad y justicia), una comunicación humanizada, un liderazgo transformacional y el grado de satisfacción de los clientes externos y proveedores en la cultura de empresas inteligentes.

Para su análisis utilizó la metodología cualitativo - interpretativa que posibilita la medición de factores que involucren al ser humano, como es el caso de su investigación. Siguiendo la metodología seleccionada realizó una revisión bibliográfica con la finalidad de establecer un conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte al estudio. Luego realizó un análisis del contenido de los documentos formales de las organizaciones seleccionadas y de las entrevistas en profundidad realizadas a la gente en dichas organizaciones, así como a los clientes externos y proveedores. Esto con la finalidad de establecer un conjunto de fundamentos teórico - conceptual que permitiera, la conjugación de datos recabados y dar respuesta al objetivo de su investigación.

Del análisis aplicado a los resultados obtenidos, concluyó que la cultura enraizada en sus valores es la que integra todos los factores expresivos y afectivos de la organización, en otras palabras es la que regula el comportamiento de las organizaciones, pero ésta debe ser transmitida y compartida por todos. Su

comprensión y aplicación dependerá de una red de comunicaciones humanizada, un liderazgo transformacional y un alto grado de satisfacción de los clientes y proveedores. Este es el camino seguro para que una organización pueda llamarse inteligente.

Morillo (2001), presentó su investigación “El Aprendizaje Organizacional en la Escuela Básica y la Descentralización Educativa”, donde propone crear un modelo de los procesos de aprendizaje organizacional en el contexto de la descentralización para mejorar la calidad educativa efectuando cambios de aprendizaje profundos y transformadores en la escuela, con la participación de las comunidades y educandos; para intentar mejorar así las condiciones de la educación venezolana.

Asumió como teoría de base, la teoría de acción de Argyris y Schön y el enfoque sistémico de Peter Senge. Bajo una investigación cualitativa. Manifiesta que el sistema educativo venezolano tiene una estructura escolar caracterizada principalmente por la centralización y burocracia, donde la comunicación se concibe como información, la toma de decisiones influenciada por intereses políticos y clientelares; evaluación, control, supervisión e investigación ausentes o ineficaces.

Además, plantea que las instituciones educativas no se esfuerzan por resolver los problemas de manera colectiva, quienes ocupan puestos de línea tratan de convencerse unos a otros, y probablemente a sí mismos, de allí la importancia que las organizaciones educativas logren un aprendizaje organizacional. Este desarrollo representa para el ente escolar un cambio continuo, racional e intuitivo, activo y proactivo, coordinado, orientado a la solución de problemas y creativo.

La investigación se efectuó bajo un enfoque cualitativo a nivel de educación básica I y II etapas, trabajando con el personal directivo y docente de 44 escuelas básicas nacionales, utilizando una muestra intencional. Las técnicas puestas en práctica fueron: el análisis de contenido, observación, entrevista a profundidad y la encuesta de gran utilidad para construir las tablas de resultados que revelan lo

favorable de la teoría de acción explícita al proceso descentralizador y al aprendizaje organizacional.

El estudio permitió diseñar el modelo de procesos para el aprendizaje organizacional en la escuela, de manera que sea descentralizado, flexible y participativo, orientado a la transformación de la organización escolar. Este modelo, invita al aprendizaje organizacional que es de incumbencia en la investigación iniciada, muestra elementos como descentralización, comunicación, trabajo en equipo, participación de las comunidades, cambios continuos y teorías de acción así como la de Peter Senge, valida también para este estudio.

Asimismo, Segovia (2000), realizó una investigación titulada “Perfil Gerencial y organizacional basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes”, en el cual estableció una propuesta de acciones de gestión basado en el enfoque de organizaciones inteligentes. La metodología del estudio se orientó hacia un diseño no experimental, de tipo transversal descriptivo de campo, seleccionándose como población a 17 personas quienes ocupaban los cargos de gerentes en varias organizaciones seleccionadas.

Para la recolección de los datos utilizó un cuestionario conformado por preguntas cerradas con cinco alternativas de respuesta, bajo escala Lickert, permitiendo obtener así los elementos y características de este personal y de las organizaciones en las cuales laboran para luego proponer el perfil ideal. La base teórica manejada para la investigación estuvo conformada por los planteamientos de Peter Senge (1998), acerca de las organizaciones inteligentes. En relación a los resultados obtenidos se propuso que los gerentes sean personas con alto grado de liderazgo y proporcionen reconocimiento y motivación a logros a los trabajadores y se preocupen por la innovación en los métodos de la organización, asimismo que brinden posibilidades para que desarrollen sus conocimientos y habilidades en la solución de problemas.

2.2. Bases Teóricas

El análisis teórico pretende dar una visión amplia y conceptualizada sobre el tema en estudio, para ello se describe la matriz de operacionalización de la variable, considerando los diferentes puntos de vistas teóricos de autores calificados en el área. Los conceptos teóricos que fundamentan el modelo teórico de organización inteligente para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago son: Modelo de gestión, organizaciones inteligentes y sus características, dimensiones de la organización inteligente, funcionamiento organizacional, toma de decisiones cultura organizacional, tecnología y desempeño gerencial.

2.2.1. Modelo de gestión

De acuerdo con Kliksberg (2006), enmarcado dentro del campo de los teóricos de la organización, el concepto de modelo de gestión alude a propuestas de esquemas, ideas, supuestos y estructuras conceptuales acerca de cómo aplicar los conocimientos y técnicas de la administración para la gestión de una determinada realidad. Según este autor, dichas propuestas se empiezan a sistematizar desde los inicios del Siglo XX, cuando aparecen una serie de escritos encabezados por Frederick W. Taylor y su Teoría de la Administración Científica.

Agrega Del Castillo (2000), que desde esa época, la aparición de nuevos modelos y teorías, ha florecido de tal manera que prácticamente se hace imposible enumerar las propuestas que cada uno de los diversos autores ha hecho desde la época de la sistematización de la teoría de las organizaciones hasta la actualidad. Indica además, que tales modelos y teorías dieron origen a las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, entendidas estas como la conjunción de una serie de modelos y de teorías que presentan una visión particular de la realidad. Desde esta perspectiva, los modelos gerenciales se pueden definir como la forma de observar, analizar, e intervenir en una específica realidad. De esa manera, la observación,

análisis e intervención, estarán en función de cada una de las escuelas de pensamiento administrativo que sirven de referencia a la acción gerencial.

Desde otra perspectiva, la metafórica, Morgan (1991) señala que los modelos de gestión hacen referencia a metáforas, aludiendo en la mente de los directivos una serie de supuestos sobre la organización y las personas, a partir de los cuales, en unos casos los conciben como máquinas, en otros como organismos vivientes, en otros como cerebros y hasta en algunos casos como cárceles psíquicas. Estos supuestos condicionan e influyen la acción gerencial.

Así el modelo mecánico genera en los directivos modos de actuación rígidos e inflexibles, centralizan la toma de decisiones y la solución de problemas con limitadas posibilidades para indagar alternativas diferentes a las preestablecidas. El modelo de la organización como cerebro, dirige su atención a la importancia del proceso de la información, el aprendizaje y la inteligencia. Este enfoque conceptualmente parte de un ángulo diferente de la situación y con una ancha y variada comprensión crea una diversa gama de posibilidades de acción. Desde esta óptica metafórica se plantea la existencia de modelos gerenciales convencionales y alternativos los cuales pueden emplearse como herramientas para el análisis, el diagnóstico de problemas de organización y para el diseño de diferentes tipos de organizaciones, incluyendo las inteligentes.

Ortega (2000), tipifica las ideas que engranan el modelo mecanicista de gestión, sobre el cual resalta se caracteriza por organizar estableciendo una estructura de actividades claramente definidas enlazadas por líneas de órdenes, comunicaciones verticales, coordinación centralizada, líneas de mando, primacía de la autoridad formal, el control de los recursos, utilización exacerbada de la estructura organizacional, leyes, reglamentos y procedimientos, control de los procesos de decisión, control del conocimiento y la información, simbolismo y manipulación de las ideas, impedimento de la participación, separación entre la planificación y el diseño del trabajo, trabajar tan exactamente como sea posible mediante patrones de

autoridad, así como, supervisar el desempeño del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo, entre otros aspectos.

Según Morgan (1991), la idea del modelo de la organización como cerebro descansa en el supuesto de que existen una serie de cualidades del cerebro humano que pueden ser asimilados al comportamiento de la acción gerencial. Tales cualidades tienen que ver con el procesamiento de información, la capacidad de aprendizaje y la holografía.

En cuanto al procesamiento de la información el cerebro funciona como un ordenador recibiendo y transmitiendo impulsos eléctricos, ensamblando imágenes coherentes a partir de millones de datos separados, como sistema lingüístico operando a través de un código neural que transforma la información en pensamientos, ideas y acciones y de esta forma hace posible la vida del organismo humano. En cuanto a la capacidad de aprendizaje el cerebro en la medida que procesa información en una continua interacción con su entorno, va detectando si las respuestas que va generando el organismo son acordes con los cambios que se van dando en el entorno para iniciar acciones correctivas y las respuestas apropiadas. De esa manera hace que el sistema aprenda y opere de una forma autorregulada o inteligente.

En atención a la holografía, la misma es una propiedad del cerebro relacionada a que su capacidad de aprendizaje y autorregulación está distribuida en cada una las partes del mismo. Análogamente una lámina holográfica contiene toda la información necesaria para producir una imagen completa en cada una de sus partes. El carácter holográfico se refleja claramente en los modelos de conexiones de las neuronas a través de las cuales cada una de ellas se relaciona con otros cientos de miles, permitiendo un sistema de funcionamiento general y a la vez especializado.

Ese principio de la conectividad y función generalizada de las neuronas aplica tanto para el hemisferio derecho como izquierdo del cerebro como canales de comunicación y como un centro de actividad específica o requerimiento de la memoria. El modelo o patrón de conectividad entre las neuronas permite procesos de

información simultáneos en diferentes partes del cerebro, una receptividad para diferentes tipos de información simultánea, y asombrosa capacidad de darse cuenta de lo que pasa en cualquier sitio del organismo. El secreto de la capacidad de los cerebros parece depender tan solo de esta conectividad que sobre diferenciación estructural.

La idea del modelo de la organización como cerebro deriva en el supuesto de que la gestión creará condiciones para que los elementos de la organización, llámese gerentes y colaboradores, bajo circunstancias de variabilidad serán capaces de cuestionar la conveniencia de lo que están haciendo y modificarán sus acciones tomando en cuenta la nueva situación. Esto requiere una capacidad de aprendizaje organizacional, que es sustancialmente racional en el sentido que la acción manifiesta inteligencia porque no se acomete a ciegas sino a sabiendas que es la apropiada.

De esta forma la organización “funcionando como un cerebro” promoverá una acción creativa y flexible, es decir, la dirección institucional generará una estrategia, estructura y dirección organizacional apropiada para motivar la creatividad y la inventiva cotidiana. Esta perspectiva del cerebro apoyándose en patrones o modelos de creciente refinamiento es diametralmente opuesto al modelo máquina que funciona bajo el principio lineal e inflexible de causa efecto.

2.2.2. Inteligencia organizacional

Unos planteamientos por demás interesantes presentados por Obeso (2003), se fundamentan en las interrogantes: ¿Tienen inteligencia las organizaciones?, ¿Existen organizaciones más inteligentes que otras?, ¿Se puede convertir una organización poco inteligente en una organización inteligente?

En tal sentido, para dar respuesta esas interrogantes, el autor citado interpreta la inteligencia organizacional como el resultado de la perfecta articulación y conexión del agregado de conocimientos que presentan los individuos en una situación organizativa como producto de la confianza entre ellos y la seguridad en la

organización. En esa situación no basta que cada persona sepa hacer lo que tiene que hacer (conocimiento) sino que al mismo tiempo deben estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, ajustando constantemente su comportamiento a los comportamientos de los otros (inteligencia organizativa). Ese conocer lo que los otros hacen forma parte de un modelo mental interpretativo aprendido en un contexto social determinado denominado comunidad de aprendizaje.

Y acota para señalar lo que no hace a una organización inteligente, lo siguiente:

“Una organización con conocimiento puede no ser una organización inteligente, o lo que es lo mismo, el conocimiento organizativo no es lo mismo que la inteligencia organizativa. El conocimiento no implica acción, la inteligencia sí. La seguridad y la confianza son el resultado de las interconexiones de los conocimientos y comportamientos parciales de los individuos y de la intensidad con que se mantengan las interconexiones. Cuando los individuos actúan con modelos interpretativos distintos baja la inteligencia organizativa. La inteligencia organizativa depende de la fuerza de las conexiones entre los actores, de sus modelos mentales y de mantener una atención constante.” (Obeso 2003:17)

De acuerdo con este autor, para que la organización no baje su inteligencia organizativa y mantenga su intensidad de conexión los individuos deben desarrollar habilidades de relación y aprender a estar en constante alerta. Para ello primero deben aprender que el sistema en el cual trabajan consiste de acciones conectadas con los otros; deben por tanto tener una representación del sistema global en su mente (lo que hace y tiene que hacer cada uno en cada momento) y, en segundo lugar, tienen que interrelacionar sus acciones dentro del sistema, es decir, subordinar su acción a la del conjunto. La atención por su parte significa actuar en todo momento en estado de alerta, actuar tomando en consideración las expectativas de los otros, actuar integrando sentimientos, pensamientos y deseos del conjunto.

La atención al funcionamiento del conjunto debe por tanto ser constante. Cuando baja en algún actor del sistema baja en la cadena, presentándose el peligro a no ser que la atención del resto rediseñe el sistema de conexión, supla la falla y

continúe el flujo normal de respuestas. Si esto no ocurre, la organización se vuelve menos inteligente, menos fiable.

2.2.3. Organizaciones inteligentes

Partiendo de la norma que fundamenta la lengua española, se encuentra que la Real Academia de la Lengua Española brinda cinco acepciones, que para efectos de la presente investigación corresponden a la palabra inteligencia: (del latín *intelligentia*):

1. Capacidad de entender o comprender.
2. Capacidad de resolver problemas.
3. Conocimiento, comprensión, acto de entender.
4. Sentido en que se puede tomar una sentencia, un dicho o una expresión.
5. Habilidad, destreza y experiencia.

Tomando literalmente estas definiciones, se podría afirmar que una organización inteligente sería aquella que tiene capacidad de entender o comprender, de resolver problemas, posee conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia. Esto en términos puros del idioma.

Visto desde una perspectiva general, el concepto de Organización Inteligente, organización que aprende, o como se le denomina en inglés, “Learning Organization”, ha sido definido por múltiples profesionales de la administración, la investigación y la consultoría; trabajando además en torno a los principios y herramientas que las sustentan. Sobre este particular se puede mencionar lo siguiente:

La acepción del término organización inteligente fue acuñada en la Universidad de Harvard durante la década de los sesenta, significando con ello un modelo de respuesta de algunas organizaciones que tenían la necesidad de introducir

rápidamente el cambio en ellas. Las mismas utilizaban un sistema de aprendizaje de doble bucle, el cual permite obtener una visión profunda, superior a la situación planteada convencionalmente y una capacidad para cuestionar las normas operativas, (Argyris 1982).

Dentro de ese contexto, Senge (1990), propone el pensamiento sistémico como la disciplina para construir Organizaciones Inteligentes. En ese sentido, indica que la era del conocimiento requiere la necesidad de ampliar y mejorar el capital intelectual que permita potenciar las ventajas competitivas de las organizaciones.

Las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino, sobre todo, desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

Asimismo, Davalo (1992), señala que toda organización o institución que pueda ofrecer productos y servicios bajo el conocimiento de quienes la integran, se convierte en una organización inteligente.

Bernal (1993), dice que la organización inteligente es aquella donde sus miembros constantemente expanden sus capacidades a lograr sus aspiraciones más importantes, en donde dentro de las actividades de cada cual y de manera conjunta se aprende a como aprender y en donde de manera paulatina pero sólida, todos los días se construye el futuro. Mostrando con tal afirmación, la importancia que tienen los miembros integrantes dicha organización, en virtud de sus deseos de aprender en consonancia con sus aspiraciones, en forma progresiva en el logro de metas comunes.

Por otra parte, Argyris (1993), la define como: Aquella que entiende sus relaciones con el medio ambiente como un proceso y toma decisiones inteligentes sobre lo que debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz, desarrollando un sistema

que pueda identificarse y cambiarse en forma tal que alcanza de manera óptima sus metas y objetivos. Se mantiene eficiente en el tiempo, se autocorriga y renueva, utiliza de manera efectiva sus recursos mediante una integración armónica entre las necesidades y deseos de sus miembros y su misión.

El citado autor expresa como las relaciones de los miembros de la organización con su entorno desarrollan procesos que constantemente serán objeto de revisión, para garantizar el desempeño, con alto nivel de calidad, que se mantenga en el tiempo de manera efectiva y en concordancia con los objetivos y recursos.

Lo importante de las organizaciones inteligentes es que el contacto y la relación con el medio ambiente le proporcionan la capacidad de autocorregirse y renovarse, alcanzar metas y objetivos, estar en permanente evaluación y autoevaluación para hacerse eficaces en el tiempo mediante el aprendizaje colectivo.

Según Valdés (1996), la idea de organizaciones inteligentes maduró durante los años noventa, ante la necesidad que tenían algunas organizaciones de aprender rápidamente para dar respuesta a situaciones cambiantes del medio ambiente, utilizando para ello los conocimientos del personal que allí laboraba, generando un valor agregado, resultante del conocimiento que implica innovación, arrojando mejores productos y servicios de la organización. Como conclusión diría que la inteligencia y creatividad de la gente, bajo una gerencia adecuada, que utilizara la información como insumo, resulta exitosa.

Todos estos planteamientos destacan las organizaciones inteligentes como aquellas dispuestas al aprendizaje continuo, al cambio permanente pues el personal tiene el conocimiento, la capacidad y voluntad para hacerlo, manejan la información como materia prima y el conocimiento como recurso mental para el exitoso cumplimiento de su labor.

Para Boyett y Boyett (1999), “organizaciones inteligentes” o en constante aprendizaje son contextos en que los individuos deben asumir nuevas actitudes y

aptitudes y consisten en: conocimientos y capacidad técnica para desempeñar las labores asignadas; capacidad de planificación y dirección; capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, comunicación y manejo de conflictos; y capacidad de investigación y solución de problemas. El desarrollo de estas capacidades y la comunicación intraorganizacional, produce conocimiento dentro de la organización, la cual circula una y otra vez, generando lo que se ha llamado las ruedas del aprendizaje, permitiendo el crecimiento de la organización, en términos no sólo financieros, sino de conocimientos y pertinencia con la sociedad.

Características de las Organizaciones Inteligentes

Según Senge (1997), están caracterizadas por el desarrollo de cinco disciplinas que deben aprenderse, ya que al igual que las personas, las organizaciones no nacen aprendidas, crecen porque aprenden, y esto es base para un nuevo modelo organizacional las cinco disciplinas son:

- 1) El dominio personal de la gente en la organización,
- 2) El desarrollo de modelos mentales,
- 3) La implementación de visiones compartidas
- 4) Aprendizaje en función de la formación de equipos y
- 5) Un pensamiento sistémico que las unifique.

La organización inteligente busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, así como de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Una organización inteligente es una estructura integrada, trabaja como un todo, capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter;

tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional. Además maneja efectivamente su conocimiento, hace la detección oportuna de necesidades de mercado y desarrolla su capacidad de innovación.

El cambio que deben iniciar las organizaciones las induce a un nuevo estilo de aprendizaje, es decir, aprender no para reaccionar ante el presente sino para crear un futuro, esto supone, un decisivo desplazamiento o tránsito mental que las lleve de una perspectiva en desuso a otra acorde con la realidad existente, a esto se le llama en la cultura occidental "metanoía" y requiere revisar y modificar la conducta colectiva con base en la investigación de la mejor actuación para hacerse y mantenerse competente. De esta manera, el aprendizaje se orientará hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender a aprender, a desarrollar un nuevo conocimiento que los guíe hacia un desempeño que puede ser más satisfactorio y beneficioso.

En este mismo orden de ideas, Guns (1996), considera que durante décadas las estrategias para manejar el cambio y asimilar las nuevas técnicas de dirección estuvieron disponibles sin que ninguna lograra beneficios para su implementación y contribuir a la toma de decisiones. Considera que esto se debió al enfoque existente, que sólo apelaba a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debía conocer y no a los principios de internalización del valor, la integración y los procesos de aprendizaje extensibles a los colaboradores o personal que labora en la organización.

Agrega este autor que, por sí solo el conocimiento de los temas y de las técnicas de manera desarticulada es insuficiente para poder asimilarse e incorporarse adecuadamente en la cultura de la empresa. En todo caso, la organización es un sistema integrado y los resultados sólo pueden mejorar si todos los componentes aprenden a partir de un proceso de aprendizaje organizacional. En este sentido, el autor plantea los siguientes principios del enfoque de la organización inteligente:

El aprendizaje organizacional es producto de un proceso colectivo.

El saber individual está al servicio de la toda la organización.

Un proceso de aprendizaje colectivo conlleva a un cambio del comportamiento organizacional y tiene lugar a través de la interacción de ellas.

Una organización aprende no sólo cuando alguien hace mejor el trabajo sino cuando, como resultado de ello, otros miembros actúan diferente. Se puede hablar de aprendizaje en el comportamiento organizacional únicamente cuando un cambio en el comportamiento de un individuo tiene un efecto en el de otros.

La capacitación se traduce en aprendizaje individual pero no implica que la organización esté aprendiendo. El aprendizaje colectivo está enfocado a aumentar la competencia colectiva de los miembros pertenecientes a una organización.

Cuando los individuos adquieren competencia colectiva se logra más que la suma de las competencias individuales.

Las disciplinas de aprendizaje: visión compartida, pensamiento sistémico, excelencia personal, cambio de paradigmas y trabajo en equipo coadyuvan el proceso de aprendizaje organizacional.

Dimensiones de la organización inteligente

La gestión de la organización inteligente toma en cuenta las dos dimensiones de la empresa; la humana y la organizacional. En cuanto a las variables organizativas se incluye la estructura, los sistemas, la estrategia, los valores, la cultura y el liderazgo y en cuanto a las personas, sus capacidades y actitudes. Sin embargo, destaca el balance que debe existir entre el desarrollo de las dos; si se trata de imponer una nueva estructura o forma de trabajo sin haber realizado un cambio de mente y actitud en la gente, el nuevo modelo topará con un gran obstáculo y si por otra parte, se intenta actuar sobre las personas, se debe tomar en cuenta que la arquitectura de la organización condiciona el comportamiento de éstas.

Así, si se tiene una empresa con bajos niveles de desarrollo en ambas dimensiones, ésta será una empresa estancada. Si solo se incrementa el nivel en el campo organizacional, se tendrá una empresa frustrada. Si en cambio sólo se supera el nivel de las personas, será una empresa frustrante. Únicamente cuando se desarrollan paralelamente ambas dimensiones se hallará de una organización inteligente.

Desde otra perspectiva, para Senge (1990), los tres elementos que han cambiado el mundo, y que hoy definen la nueva Era de la Colaboración, son: la sociedad del conocimiento, la colaboración masiva y el ritmo acelerado de los cambios. Esto considerando que por primera vez en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear más información de la que nadie puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente se pueden seguir. Para este autor, las organizaciones que pueden adaptarse a ese nuevo entorno son las organizaciones inteligentes, para lo cual necesitan que sus equipos desarrollen estas cinco disciplinas:

Dominio personal

Consiste en aprender a reconocer las verdaderas capacidades propias y las de las personas del entorno. Sólo conociendo quién se es en realidad, qué se quiere y qué se es capaz de hacer, se tendrá la capacidad para identificarse con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la misma. Las personas con alto dominio personal alcanzan las metas que se proponen. En este estatus, la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque mediante un comportamiento maduro, se pueden tomar los comentarios de los demás para ampliar el propio modelo de representación del mundo.

Modelos mentales

Se refiere a las formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), que pueden restringir la visión del mundo y la forma en que se actúa. Para descubrirlos se cada persona debe mirar hacia el interior y descubrir esos conceptos que le gobiernan, marcando y condicionando su comportamiento. Conocer y manejar los propios modelos mentales o paradigmas, permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

Construcción de una visión compartida

Aquí se trata de lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, para que todos los miembros de la misma aprendan a descubrir en sí la capacidad de crear una visión personal, dándole sentido a su vida y a su trabajo, apoyando la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

Aprendizaje en equipo

Busca generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, entre otros. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que se deben aprender a reconocer y manejar para detectar

los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

El pensamiento sistémico

Esta quinta disciplina ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello, es necesario comprender como funciona el mundo. La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones vividas para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa – efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.



Gráfico 1. La quinta disciplina
Fuente: Senge (1996)

Ventajas de la organización inteligente

De acuerdo con Berrios (2001), entre las principales ventajas de las Organizaciones Inteligentes se encuentran las siguientes:

Reutilización del conocimiento y la experticia de otros integrantes de la empresa.

La creación a partir de la información existente, en lugar de la creación desde cero.

Toma de decisiones más informadas, y por lo tanto con mayor posibilidad de éxito.

Intercambio constante de información entre los miembros de la empresa.

Asimismo, Berrios (2001) en cuanto al desarrollo e impacto de las disciplinas centrales o básicas, como las denomina Senge, comenta lo siguiente:

1) El pensamiento sistémico permite descubrir las estructuras que subyacen en situaciones complejas de cambio, debido al enfoque general que con él se obtiene. Este constituye el punto central del modo en que una organización inteligente interpreta el mundo.

2) El dominio o excelencia personal, constituye el cimiento espiritual de la organización inteligente, aclara y ahonda continuamente la visión personal.

3) Los modelos mentales, son supuestos, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar, las organizaciones bajo esta nueva concepción deben estar dispuestas a cuestionar sus viejos paradigmas y cambiarlos por otros más acordes con la realidad existente.

4) Las visiones compartidas, parten de que todo en la organización tiene un destino, un propósito que expresa la razón de ser de la empresa, viene dado por la visión, misión y valores compartidos en la organización, y por último,

5) el aprendizaje en función de la formación de equipos, es un elemento vital porque la unidad fundamental de aprendizaje no es realmente el individuo sino los equipos que estos conforman.

Adicionalmente, la transformación de las empresas a organizaciones inteligentes es una necesidad de primer orden, ya que su conformación le permitiría, según lo expuesto por el (Centro de Información Álvaro Castro J. N. 1998):

1) Enfrentar los retos por medio del conocimiento;

- 2) Lograr la satisfacción plena de los clientes, los cuales son la base de la riqueza corporativa;
- 3) Lograr que la organización viva intensamente un espíritu de servicio, cortesía y armonía;
- 4) Mantener una creatividad y un movimiento innovador constante; 5) Permite desechar la cultura del desperdicio modernizando permanentemente sus sistemas productivos;
- 6) Lograr alcanzar siempre el resultado final en todas las operaciones;
- 7) Asegurar la calidad de los procesos y por ende, de sus productos y servicios;
- 8) El factor humano es la mayor riqueza de la organización, es necesario atender a los colaboradores, a los clientes y proveedores;
- 9) Facultar, capacitar y calificar al personal, es la fuente que da poder a la organización;
- 10) Ser paciente y motivador siempre con los colaboradores, la energía diaria que se requiere viene dada por estos elementos;
- 11) La clave son los líderes, son la mejor inversión, deben convertirse en líderes de excelencia.

Argote e Ingram (2000: 156) afirman que "lo que sabe una organización es lo que explica su resultado". Como consecuencia, la dirección del conocimiento se convierte en una tarea primordial y en uno de los retos de la actualidad, siendo su propósito global, maximizar la eficacia y los ingresos de la organización, procedentes de sus activos de conocimiento, renovándolos constantemente.

2.2.4. Funcionamiento organizacional

Según expone Donini (2001), en tiempos recientes, se presuponía que todas las organizaciones eran iguales, y por lo tanto, las tareas del director o gerente responsable eran siempre las mismas. Más aún, se asumía como parte de esta hipótesis que el comportamiento de los empleados respondía a razones y

motivaciones simples. Sin embargo explica que hoy, esta concepción simplista ha sido totalmente descartada, en favor de una concepción sistémica.

La idea de sistema supone una causación múltiple e interrelaciones complejas, donde cada cosa se relaciona con el todo. Es decir, que una organización es un sistema de numerosas partes interrelacionadas o subsistemas: método de trabajo, redes de comunicación, estructura de roles, premios y sanciones, entre otros aspectos. Todos estos subsistemas interconectados constituyen la organización.

Es decir, que el enfoque sistémico pone el acento en la interrelación de las partes y subraya la importancia de interpretar cada parte individual solamente en el contexto de todo el conjunto. Los gerentes o líderes efectivos no necesitan conocer y controlar la totalidad de lo que se decide y se lleva a cabo en cada sector o subsistema. Lo que se espera de su liderazgo es asignar roles, y definir capacidades y objetivos. Por consiguiente, deberían interiorizarse solamente de los problemas más importantes y generales, delegando su autoridad y escuchando la opinión de sus subordinados en la solución de los problemas puntuales que escapan a su control y posibilidades.

Por su parte Senge (1998), indica la nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles, y a la vez, más importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión, y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.

En cuanto a la estructura, Donini (2001), dice que generalmente, los autores hablan de cuatro componentes de una organización inteligente:

1) la división del trabajo, que es necesaria para una mayor eficiencia de la organización;

2) la delegación de autoridad a los diversos niveles de la organización;

3) la comunicación, es decir, líneas oficialmente aprobadas o canales de información de la superioridad a los distintos niveles de subordinados, y de estos entre sí y hacia los niveles superiores. Esta comunicación fluida es necesaria para que la autoridad tenga la información necesaria para decidir inteligentemente y para justificar las acciones de sus subordinados cuando se lo exige una autoridad superior;

4) la coordinación, para mantener unido y consistente el esfuerzo de la organización total en el logro de sus objetivos.

Además, estos cuatro componentes estarían guiados por dos principios básicos de la organización inteligente: la racionalidad y la disciplina.

El principio de la racionalidad: porque los cuatro elementos mencionados contribuyen a que los objetivos de la organización, claramente formulados, se logren lo más plenamente posible y al mínimo costo;

El principio de la disciplina: porque toda organización es un sistema de roles interrelacionados, y el desempeño de los roles exige siempre control y autodisciplina.

De acuerdo con Pinchot y Pinchot, (1996), una organización inteligente tiene las siguientes características de funcionamiento:

La verdad ante todo: los empleados deben tener acceso a los resultados financieros, a las medidas de productividad y a las estrategias organizacionales.

Libertad de iniciativa: estimulan las ideas y propuestas entre sus empleados. Estos son los dueños de sus herramientas y de sus creaciones.

Equipos liberados: promueve el trabajo en equipos que puedan tomar riesgos, hacer cosas nuevas y ser sinceros con sus superiores – en lugar de temerles.

Igualdad y diversidad: tiene una fuerza laboral diversa, con igualdad de derechos para todos.

Redes voluntarias de aprendizaje: estimulan el aprendizaje continuo entre sus empleados.

Auto-dirección democrática: tiene empleados y equipos capaces de auto-dirigirse, basados en principios democráticos.

Gobierno corporativo limitado: la alta gerencia se transforma, dejando de ser tipo monárquico, para concentrarse en establecer las reglas y garantizar que se cumplan.

Libertad de comunidad: la democracia corporativa es más fuerte y más sensible que la democracia representativa (que cambia votando cada cierto número de años).

Además agrega este autor que el gerente general debe concentrarse en:

Garantizar los derechos de los empleados.

Proporcionar un sistema de justicia.

Proveer límites que protejan la reputación, integridad y fondos de la empresa.

Intervenir cuando una unidad trate inadecuadamente a los clientes, empleados, otros entes externos o al medio ambiente.

Proporcionar una red de seguridad ante el desempleo y el cuidado de la salud para todos los empleados.

Promover los estándares organizacionales para la contabilidad y la compatibilidad de productos y servicios.

Promover el diálogo sobre el futuro de la organización.

La gerencia democrática debe aprender a pensar en el largo plazo.

2.2.5. Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en

diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

2.2.6. Cultura organizacional

Al revisar lo concerniente a la cultura, se encuentra que la mayoría de autores coinciden cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

Al respecto Davis (1994: 25) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (2000:17) sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”.

La definición más aceptada de cultura organizacional es la de Schein:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1988: 56).

Se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración; d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995: 38), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales, dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas.

Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Tecnología

Este término representa un concepto muy amplio, más dentro del espacio temporal actual, caracterizado por un amplio desarrollo científico, en todas las áreas del quehacer social. Para Cortagerena y Freijedo (2006), tecnología “es el conjunto de saberes, destrezas y medios necesarios para llegar a un fin predeterminado”. Por su parte, González (2001), indica que es el conjunto de técnicas, conocimientos y procesos para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas.

Gestión tecnológica

Cortagerena y Freijedo (2000: 33), afirman que la gestión de la tecnología “es una poderosa herramienta que se debe enmarcar dentro de los procesos generales de innovación al que están sometidas todas las empresas”. Cada vez en mayor medida, el control del recurso tecnológico proporciona una ventaja competitiva a las organizaciones, sobre todo en aquellas en las que se integra dentro de la estrategia general de la propia organización.

Paredes (1991), conceptualiza la gestión tecnológica como el conjunto de actividades estratégicas de carácter técnico-gerencial que se implementa en una organización productiva para orientar el manejo y control de la variable tecnológica, a través de procesos y metodologías que sirven para mejorar la productividad de la organización a los fines de maximizar sus resultados.

La gestión tecnológica va íntimamente ligada al desarrollo del acervo tecnológico de las capacidades y de las habilidades de una organización para manejar su variable tecnológica. Esta gestión involucra nuevas formas de organizar, dirigir y

controlar las actividades de la organización, sea esta privada o pública o de economía mixta, con el fin de mantener un ambiente creativo y participativo de trabajo.

Desempeño gerencial

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas. Es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

2.2.7. Modelo teórico basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes.

De acuerdo con Chacín (2008), para construir un modelo teórico-metodológico de sistematización del conocimiento, es necesario moldear, dar forma y orden a los elementos configuradores del mismo, para orientar las acciones que desde la investigación se realizan. A tal efecto señala lo que proponen los modelos en todos los casos es configurar y estructurar una práctica (aplicación del modelo) basada en una teoría (parte teórica) de una forma abierta, adaptable y modificable.

Al contrario de los modelos anteriores, la Organización Inteligente propone el aprendizaje generativo, en el que se cuestionan la validez y el por qué de los marcos de referencia en los que se funcionan. Esta actitud de cuestionamiento permanente es la que da lugar al desarrollo continuo de la organización.

El enfoque de organización inteligente lleva a un modelo alternativo de organización comprometido con una nueva forma de aprendizaje, capaz de replantearse los marcos de referencia y las estrategias básicas, así como generar nuevos planteamientos, visiones, entre otros, es decir, organizaciones capaces de

cambiar e innovar. El modelo propuesto por este enfoque tiene carácter integrador, ya que implica una nueva cultura empresarial, unos sistemas de gestión, estructuras y diseños estratégicos diferentes. A este nuevo modelo organizacional, con una orientación preactiva al cambio y capaz de aprender permanentemente generativo, se le denomina Modelo de Organización Inteligente o Aprendedora.

La respuesta que propone la organización inteligente a la necesidad de ser más competitivos en un entorno que plantea nuevos retos cada día y en donde el conocimiento es un factor clave, es el aprendizaje a todos los niveles, que incide tanto en las personas como en la arquitectura de la empresa, como ejes del cambio organizativo, buscando la adaptación y el desarrollo continuo de las empresas, para el logro de un éxito sostenido, en un entorno como el descrito anteriormente.

2.3. Sistema de variables

Variable: Modelo teórico de organización inteligente

Es importante destacar que se consideró una variable de estudio debido a que el modelo a diseñar está basado en las dimensiones de una organización inteligente.

Definición Conceptual: De acuerdo con Chacín (2008), el enfoque de Organización Inteligente lleva a un modelo alternativo de organización comprometido con una nueva forma de aprendizaje, capaz de replantearse los marcos de referencia y las estrategias básicas, así como generar nuevos planteamientos, visiones, entre otros, es decir, organizaciones capaces de cambiar e innovar. El modelo propuesto por este enfoque tiene carácter integrador, ya que implica una nueva cultura empresarial, unos sistemas de gestión, estructuras y diseños estratégicos diferentes. A este nuevo modelo organizacional, con una orientación preactiva al cambio y capaz de aprender permanentemente generativo, se le denomina Modelo de Organización Inteligente.

Definición Operacional: Consiste en un enfoque de organización inteligente para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago. Fue medida a través de las dimensiones: Modelo gerencial predominante, Desempeño gerencial y Modelo teórico.

Cuadro 1. Operacionalización de la variable

Objetivo General:	Diseñar un modelo teórico de organización inteligente para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago: El caso de una alcaldía modelo		
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Diagnosticar el modelo predominante que tienen las alcaldías de la Costa Oriental del Lago.	Modelo teórico de organización inteligente	Modelo gerencial	Decisiones
			Métodos
Analizar el desempeño gerencial de las alcaldías de la Costa Oriental del Lago enfocado en las organizaciones inteligentes.		Desempeño gerencial	Metas y objetivos
			Procesos
			Liderazgo
Estructurar un modelo teórico para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes.		Modelo teórico	Modelo gerencial
Describir el programa de cambio planificado a considerar para implementar el modelo propuesto de organización inteligente en las Alcaldías de la Costa Oriental del Lago.	Se describirá una vez desarrollados los objetivos anteriores		
Presentar un modelo teórico para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes.	Se presentará una vez desarrollados los objetivos anteriores		

Fuente: Elaboración propia (2011)

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se especifica la manera de organizar el proceso de investigación a fin de presentar los posibles resultados producto de la investigación. Se establece una serie de procedimientos ordenados para comprender el significado de los hechos y fenómenos presentados por el tema en cuestión. El mismo aborda el tipo y diseño de la investigación.

3.1. Tipo de investigación

Según el método de investigación planteado por (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), la investigación es de tipo descriptiva, ya que se orienta a recolectar y medir información recolectada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos tal como se presentan en el momento de su recolección. Busca especificar las propiedades importantes del fenómeno estudiado, caracterizando en forma sistemática y detallada el fenómeno a estudiar.

3.2 Diseño de la Investigación

El estudio se considera como una investigación con un diseño no experimental, ya que puede definirse como una indagación en la cual el científico no tiene un control directo sobre la variable. Al respecto para (Hernández, et al 2006) los estudios no experimentales son aquellos donde el investigador no manipula deliberadamente la variable, lo que hace es observar los fenómenos de la misma forma como ocurre en su contexto natural y luego son analizados.

De acuerdo con las consideraciones teóricas anteriormente planteadas, en el presente estudio, la investigadora incursionó en las áreas gerenciales de las Alcaldías de la Costa Oriental del Lago por una sola vez, en busca de cada uno de los aspectos

de relevancia que se relacionan con la variable de estudio con la finalidad de que posteriormente se realice las inferencias adecuadas a la realidad recogida.

Del mismo modo el presente estudio es catalogado de campo, bajo el enfoque cualitativo-cuantitativo. En el diseño de campo los datos se corrigen directamente de la realidad y su valor radica en el hecho de permitir cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos. (Tamayo y Tamayo, 2003).

Es importante destacar que la revisión documental y bibliográfica solo será utilizada como apoyo para brindarle el mayor soporte para lo que se pretende investigar. Esta revisión permitirá obtener el mayor conocimiento posible para abordar desde todo punto de vista la temática seleccionada

3.3. Recolección de datos

Esta etapa se abordó en 1er. lugar mediante la revisión bibliográfica y documental del conjunto de fundamentos teórico-conceptuales vinculados con el tema a objeto de sustentar el estudio y el análisis del problema planteado. Para tales efectos se analizaron ideas, conceptos y teorías sobre la materia que se consideraron vinculantes con el desarrollo del estudio.

En segundo lugar se recogieron datos de campo en el ámbito de las alcaldías de la Costa Oriental del Lago que conforman el contexto situacional de la investigación. Esta información se integró a los planteamientos establecidos en las explicaciones teóricas. Dichos datos fueron recabados de fuentes documentales formales de las organizaciones y de entrevistas en profundidad realizadas al personal.

Para Arias (2004), seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección de datos es uno de los aspectos de mayor importancia en toda investigación. Asimismo, Zorrilla (2003), manifiesta que las técnicas de recolección de datos son las etapas del

proceso de investigación la cual sucede en forma inmediata al planteamiento del problema, una vez definidos los elementos y aspectos a investigar.

En este sentido, las técnicas utilizadas para la recolección de datos en este estudio, fue la observación mediante un cuestionario como instrumento diseñado con base a los objetivos de investigación, ya que ellos representan los parámetros dentro de los cuales se manejará el estudio. En lo referente a la técnica de observación mediante encuesta, Méndez (2001), la define como aquella que permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

La elaboración del cuestionario requiere un conocimiento previo del fenómeno que se va a investigar, lo cual es el resultado de la primera etapa del trabajo. Una vez que se ha tenido contacto directo con la realidad que se investiga y se tiene conocimiento de sus aspectos más relevantes, es el momento para precisar el tipo de preguntas que se hará para determinar los objetivos que se tienen previstos (Tamayo y Tamayo, 2003).

En este sentido, las técnicas utilizadas para la recolección de datos en este estudio, fue la observación mediante un cuestionario como instrumento diseñado con base a los objetivos de investigación, ya que ellos representan los parámetros dentro de los cuales se manejará el estudio. En lo referente a la técnica de observación mediante encuesta, (Méndez 2001), la define como aquella que permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

La elaboración del cuestionario requiere un conocimiento previo del fenómeno que se va a investigar, lo cual es el resultado de la primera etapa del trabajo. Una vez que se ha tenido contacto directo con la realidad que se investiga y se tiene conocimiento de sus aspectos más relevantes, es el momento para precisar el

tipo de preguntas que se hará para determinar los objetivos que se tienen previstos (Tamayo y Tamayo, 2003).

El cuestionario fue el instrumento utilizado dentro de las Alcaldías en estudio; considerando los indicadores de las dimensiones que se derivan de la variable Modelo teórico de organización inteligente, los cuales permitieron formular un conjunto de ítems para obtener la medición de los mismos, lo cual garantiza que el conjunto de ítems propuesto sea reflejado en los objetivos de investigación, así como en las variables de estudio. Este instrumento está dirigido a los diferentes sujetos de la población objeto de estudio.

Dentro de este orden de ideas, el cuestionario de esta investigación obedece a sentencias con una escala de medición de Cinco (5) alternativas valoradas de la siguiente manera:

5. Totalmente de Acuerdo (TA)
4. De Acuerdo (DA)
3. Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo (NDNE)
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo (TD)

3.5. El plan de trabajo

1.- Recolección, ordenamiento y procesamiento de la información bibliográfica y documental.

2.- Elaboración del material necesario para la recolección de datos de campo. Ello implicó el diseño de los instrumentos: tabla de contenido de los documentos formales de la institución, la entrevista dirigida al personal. En el diseño de los instrumentos se contempló las categorías de análisis del presente estudio:

Cada uno de los instrumentos fue validado por un grupo de jueces expertos en la materia que se estudia, los cuales evaluaron y determinaron que en líneas generales cumplían con los respectivos requisitos de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación.

3.- Búsqueda y revisión de los documentos formales de la institución en el contexto situacional.

4.- Revisión y análisis de la estructura formal de la institución con la finalidad de conocer cómo están conformadas en su interior las dependencias organizacionales, y poder establecer a partir de ella, las personas que se seleccionarían para las entrevistas.

5.- Selección de las personas a entrevistar en las Alcaldía, tomando en consideración el criterio tiempo de permanencia dentro de institución.

6.- Convenir con las personas la necesidad de tiempo para la aplicación de los instrumentos.

7.- Aplicación de las entrevistas al personal seleccionado.

8.- Ordenamiento y análisis de la información recabada.

9.- Proponer el modelo teórico basado en Senge (1997), caracterizado por el desarrollo de cinco disciplinas que deben aprenderse, ya que al igual que las personas, las organizaciones no nacen aprendidas, crecen porque aprenden, y esto es base para un nuevo modelo organizacional las cinco disciplinas son:

- 1) El dominio personal de la gente en la organización,
- 2) El desarrollo de modelos mentales,
- 3) La implementación de visiones compartidas
- 4) Aprendizaje en función de la formación de equipos y
- 5) Un pensamiento sistémico que las unifique.

CAPITULO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

El contenido de este capítulo está dirigido a mostrar la información recolectada a través del desarrollo de la investigación, de manera clasificada y tabulada, de acuerdo con los objetivos planteados por la investigadora. A fin de dar respuesta a dichos objetivos, a continuación se presenta la interpretación de los resultados estadísticos obtenidos.

Con respecto al objetivo de diagnosticar el modelo predominante que tienen las alcaldías de la Costa Oriental del Lago, el resultado es el siguiente:

Variable: Modelo teórico de organización inteligente

Dimensión: Modelo gerencial predominante

Tabla 1. Indicador: Decisiones

		Dimensión: Modelo gerencial predominante											
		TA		DA		NDNE		ED		TD		TOTAL	
Item	Indicador: Decisiones	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
1	Al tomar las decisiones importante para la alcaldía que dirijo generalmente consulto a los miembros de mi equipo de trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	5	50%	5	50%	10	100%
2	Realizo reuniones para llegar a acuerdos negociados de los objetivos y metas a alcanzar	0	0%	0	0%	0	0%	6	60%	4	40%	10	100%
3	Permito que mi equipo de trabajo asuma todas las decisiones importantes concernientes a su ámbito de acción sin intervenir en las mismas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%	10	100%
Total indicador: Decisiones		0	0%	0	0%	0	0%	11	37%	19	63%	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2011)

En la tabla 1, se puede observar la información correspondiente al indicador Decisiones, sobre el cual se aprecia que un 50% de los sujetos encuestados, está en desacuerdo con que al tomar las decisiones importantes para la alcaldía que dirige generalmente consulte a los miembros de su equipo de trabajo; Además, el 50% adicional, manifestó estar totalmente de acuerdo con esto, es decir, no consultan con su equipo de trabajo.

Asimismo, el 60% de los sujetos indicó estar en desacuerdo sobre si está realizando reuniones para llegar a acuerdos negociados de los objetivos y metas a alcanzar y el 40% restante se manifestó en total desacuerdo con estar ejecutando esta práctica.

Adicionalmente, el 100% de los encuestados, se encuentra en total desacuerdo sobre si permite que su equipo de trabajo asuma todas las decisiones importantes concernientes a su ámbito de acción sin intervenir en las mismas. Como resultado de lo anterior, se aprecia, en forma general, para el indicador Decisiones que un 37% está en desacuerdo con estar practicando las posturas indicadas anteriormente sobre la toma de decisiones en las alcaldías que dirigen y el 63% está totalmente en desacuerdo con ello.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

Dimensión: Modelo gerencial predominante

Tabla 2. Indicador: Métodos

Dimensión: Modelo gerencial predominante													
Item	Indicador: Métodos	TA		DA		NDNE		ED		TD		TOTAL	
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
4	Los métodos de trabajo son elegidos por cada trabajador de mi equipo según su propio criterio	0	0%	5	50%	5	50%	0	0%	0	0%	10	100%
5	Dirijo a mis colaboradores utilizando métodos de motivación al logro y recompensa al logro de metas de trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	6	60%	4	40%	10	100%
Total indicador: Métodos		0	0%	5	25%	5	25%	6	30%	4	20%	20	100%

Fuente: Elaboración propia (2011)

La tabla 2 contiene la información correspondiente al indicador Métodos, en la misma se aprecia como el 50% de los encuestados está de acuerdo con que los métodos de trabajo son elegidos por cada trabajador de su equipo según su propio criterio y el otro 50% no está de acuerdo ni en desacuerdo con esta postura.

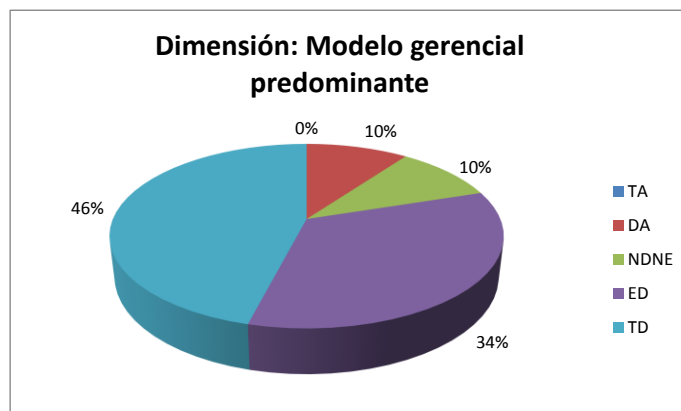
En otro aspecto, el 60% está en desacuerdo sobre si está dirigiendo a sus colaboradores utilizando métodos de motivación al logro y recompensa al logro de metas de trabajo, posición fortalecida por el 40% quien está en total desacuerdo con estar aplicando esta forma de dirigir. El resultado promedio para el indicador Métodos, evidencia que un 30% está en desacuerdo con la aplicación de los métodos analizados, el 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo, otro 25% se manifiesta de acuerdo y un 20% totalmente en desacuerdo.

Tabla 3. Dimensión: Modelo gerencial predominante

Dimensión: Modelo gerencial predominante												
	TA		DA		NDNE		ED		TD		TOTAL	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Total indicador: Decisiones	0	0%	0	0%	0	0%	11	37%	19	63%	30	100%
Total indicador: Métodos	0	0%	5	25%	5	25%	6	30%	4	20%	20	100%
Total Dimensión: Modelo gerencial predominante	0	0%	5	10%	5	10%	17	34%	23	46%	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Gráfico 2. Dimensión: Modelo gerencial predominante



Fuente: Elaboración propia (2011)

En la tabla 3 y gráfico 2, se evidencia como en forma general, el comportamiento de la dimensión Modelo gerencial predominante, denota una tendencia caracterizada porque en promedio el 46% de los encuestados está en total desacuerdo con estar utilizando las prácticas gerenciales medidas por el instrumento de recolección de datos, el 34% está en desacuerdo, un 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y sólo un 10% se encuentra de acuerdo con estar aplicando dichas prácticas.

De acuerdo con (Del Castillo 2000), los modelos gerenciales se pueden definir como la forma de observar, analizar, e intervenir en una específica realidad. De esa manera, la observación, análisis e intervención, estarán en función de cada una de las escuelas de pensamiento administrativo que sirven de referencia a la acción gerencial.

En cuanto al objetivo de analizar el desempeño gerencial de las alcaldías de la Costa Oriental del Lago enfocado en las organizaciones inteligentes, se aprecia lo siguiente:

Dimensión: Desempeño gerencial

Tabla 4. Indicador: Metas y objetivos

Dimensión: Desempeño gerencial													
		TA		DA		NDNE		ED		TD		TOTAL	
Item	Indicador: Metas y objetivos	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
6	La alcaldía que actualmente dirijo alcanzó las metas y objetivos propuestos en el último año	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%	10	100%
	Total indicador: Metas y objetivos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2011)

La tabla 4 muestra como para el indicador Metas y objetivos, el 100% de los sujetos encuestados está totalmente en desacuerdo con haber alcanzado las metas y objetivos propuestos en el último año.

Tabla 5. Indicador: Desempeño gerencial

Dimensión: Desempeño gerencial													
		TA		DA		NDNE		ED		TD		TOTAL	
Item	Indicador: Procesos	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
7	Planifico oportunamente las actividades y procesos administrativos para la operatividad de la alcaldía	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%	10	100%
8	En la alcaldía que actualmente dirijo existe una correcta organización de los procesos administrativos y gerenciales	0	0%	0	0%	0	0%	9	90%	1	10%	10	100%
9	En la alcaldía que dirijo son controlados cada uno de los procesos operativos a fin de apoyarlos o aplicar correctivos en caso de desviación	0	0%	0	0%	8	80%	1	10%	1	10%	10	100%
Total indicador: Procesos		0	0%	0	0%	8	27%	10	33%	12	40%	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2011)

En la tabla 5, se aprecia como para el indicador Procesos, el 100% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con estar planificando oportunamente las actividades y procesos administrativos para la operatividad de la alcaldía.

Asimismo, el 90% está en desacuerdo con que en la alcaldía exista una correcta organización de los procesos administrativos y gerenciales, reforzado por el 10% quien se manifiesta totalmente en desacuerdo con esto.

En cuanto a que si en la alcaldía dirigida son controlados cada uno de los procesos operativos a fin de apoyarlos o aplicar correctivos en caso de desviación, el 80% no se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% dijo estar en desacuerdo y el otro 10% afirmó estar en total desacuerdo.

Resumiendo para el indicador Procesos, se observa que un 40% de los encuestados está en total desacuerdo con estar aplicando los elementos de planificación, organización y control de los procesos, un 33% está en desacuerdo y el 27% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 6. Indicador: Liderazgo

Dimensión: Desempeño gerencial													
Item	Indicador: Liderazgo	TA		DA		NDNE		ED		TD		TOTAL	
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
10	La dirección de los procesos y de las personas en la alcaldía que dirijo son efectuados según el estilo de liderazgo democrático	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%	10	100%
Total indicador: Liderazgo		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2011)

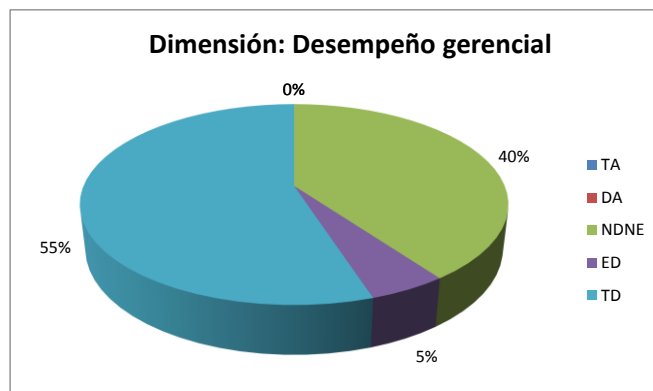
Como se puede apreciar en la tabla 6, el 100% de los sujetos encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo con que la dirección de los procesos y de las personas en la alcaldía que dirigen sea efectuada bajo un estilo de liderazgo democrático.

Tabla 7. Dimensión: Desempeño gerencial

Dimensión: Desempeño gerencial													
	TA		DA		NDNE		ED		TD		TOTAL		
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Total indicador: Metas y objetivos		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%	10	100%
Total indicador: Procesos		0	0%	0	0%	8	27%	10	33%	12	40%	30	100%
Total indicador: Liderazgo		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%	10	100%
Total gerencial	Dimensión: Desempeño gerencial	0	0%	0	0%	8	40%	1	5%	11	55%	20	100%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Gráfico 3. Dimensión: Desempeño gerencial



Fuente: Elaboración propia (2011)

En la tabla 7 y gráfico 3, se recoge la información resumen para la dimensión Desempeño gerencial. En ellos se puede evidenciar como en forma promedio general, los sujetos encuestados se pronunciaron en un 55% totalmente en desacuerdo con estar aplicando los criterios analizados a través del instrumento de recolección de datos en cuanto a metas y objetivos, procesos y liderazgo. No obstante, un 40% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre estar aplicando estos criterios y el 5% adicional dijo estar en desacuerdo. De esta forma, se aprecia una tendencia acentuadamente negativa en cuanto a la gestión gerencial de las alcaldías estudiadas.

La gestión es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas. Es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

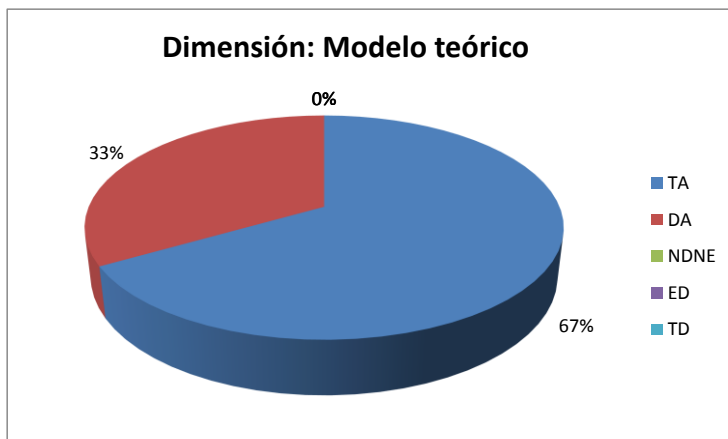
Con respecto al objetivo de estructurar un modelo teórico para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes.

Tabla 8. Dimensión: Modelo teórico

		Dimensión: Modelo teórico											
		TA		DA		NDNE		ED		TD		TOTAL	
Item	Indicador: Modelo gerencial	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
11	El modelo teórico basado en el enfoque inteligente presentado por la investigadora es aplicable en la alcaldía que dirige	5	50%	5	50%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%
12	El modelo gerencial basado en el enfoque inteligente contribuirá al óptimo desempeño y éxito de las actividades propuestas en la alcaldía	5	50%	5	50%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%
13	El modelo gerencial según el enfoque inteligente es compatible con la legislación vigente en el país	10	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%
Total Dimensión: Modelo teórico		20	67%	10	33%	0	0%	0	0%	0	0%	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Gráfico 4. Dimensión: Modelo teórico



Fuente: Elaboración propia (2011)

En la tabla 8 y gráfico 4, se muestra la información correspondiente a la dimensión Modelo teórico, la cual contempla un solo indicador, el modelo gerencial; al respecto se aprecia cómo un 50% de los encuestados se pronunció en total acuerdo con que el modelo teórico basado en el enfoque inteligente presentado por la investigadora es aplicable en la alcaldía que dirige y el otro 50% dijo estar de acuerdo, lo cual indica una completa aceptación del mismo.

Asimismo, el 50% se manifestó totalmente de acuerdo con que el modelo gerencial basado en el enfoque inteligente contribuirá al óptimo desempeño y éxito de las actividades propuestas en la alcaldía, a la vez que el otro 50% se pronunció de acuerdo con esta postura.

Además, el 100% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que el modelo gerencial según el enfoque inteligente es compatible con la legislación vigente en el país.

De lo anterior, se obtuvo, que en forma general para la dimensión, un 67% de los sujetos encuestados está totalmente de acuerdo con la probidad del modelo

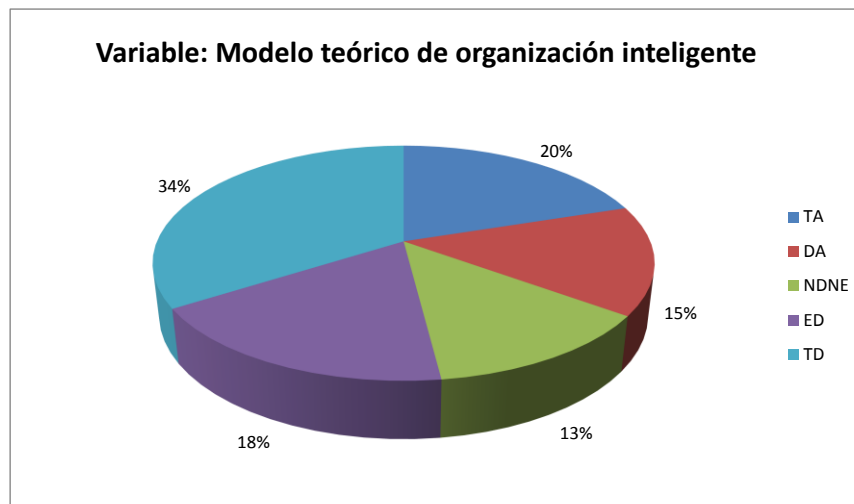
gerencial bajo un enfoque inteligente y el 33% se manifestó de acuerdo con esta posición.

Tabla 9. Variable: Modelo teórico de organización inteligente

Variable: Modelo teórico de organización inteligente												
	TA		DA		NDNE		ED		TD		TOTAL	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Total Dimensión: Modelo gerencial predominante	0	0%	5	10%	5	10%	17	34%	23	46%	50	100%
Total Dimensión: Desempeño gerencial	0	0%	0	0%	8	40%	1	5%	11	55%	20	100%
Total Dimensión: Modelo teórico	20	67%	10	33%	0	0%	0	0%	0	0%	30	100%
Total Variable: Modelo teórico	20	20%	15	15%	13	13%	18	18%	34	34%	100	100%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Gráfico 5. Variable: Modelo teórico de organización inteligente



Fuente: Elaboración propia (2011)

En resumen, para la variable Modelo teórico de organización inteligente, se aprecia como el 34% está totalmente en desacuerdo con que en la actualidad se estén empleando los elementos correspondientes a un modelo teórico de organización inteligente, el 18% se encuentra en desacuerdo con que se esté haciendo y un 13% no está de acuerdo ni en desacuerdo con esto; Sin embargo, un 20% está totalmente de acuerdo con que se aplique y el 15% se encuentra de acuerdo con ello.

De acuerdo con Chacín (2008), para construir un modelo teórico-metodológico de sistematización conocimiento, es necesario moldear, dar forma y orden a los elementos configuradores del mismo, para orientar las acciones que desde la investigación se realizan.

Según Senge (1997), las organizaciones inteligentes están caracterizadas por el desarrollo de cinco disciplinas que deben aprenderse, ya que al igual que las personas, las organizaciones no nacen aprendidas, crecen porque aprenden, y esto es base para un nuevo modelo organizacional las cinco disciplinas son:

- 1) El dominio personal de la gente en la organización,
- 2) El desarrollo de modelos mentales,
- 3) La implementación de visiones compartidas
- 4) Aprendizaje en función de la formación de equipos y
- 5) Un pensamiento sistémico que las unifique.

Con respecto al objetivo de presentar un modelo teórico para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes, este se propone el capítulo V.

CAPITULO V

MODELO PROPUESTO

A continuación se presenta un Modelo teórico de organización inteligente para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago: el caso de una alcaldía modelo. Este modelo tiene como propósito la puesta en práctica de los conceptos sobre Inteligencia y Aprendizaje Organizacional. Los aspectos fundamentales del modelo son los siguientes:

5.1 Terminología básica

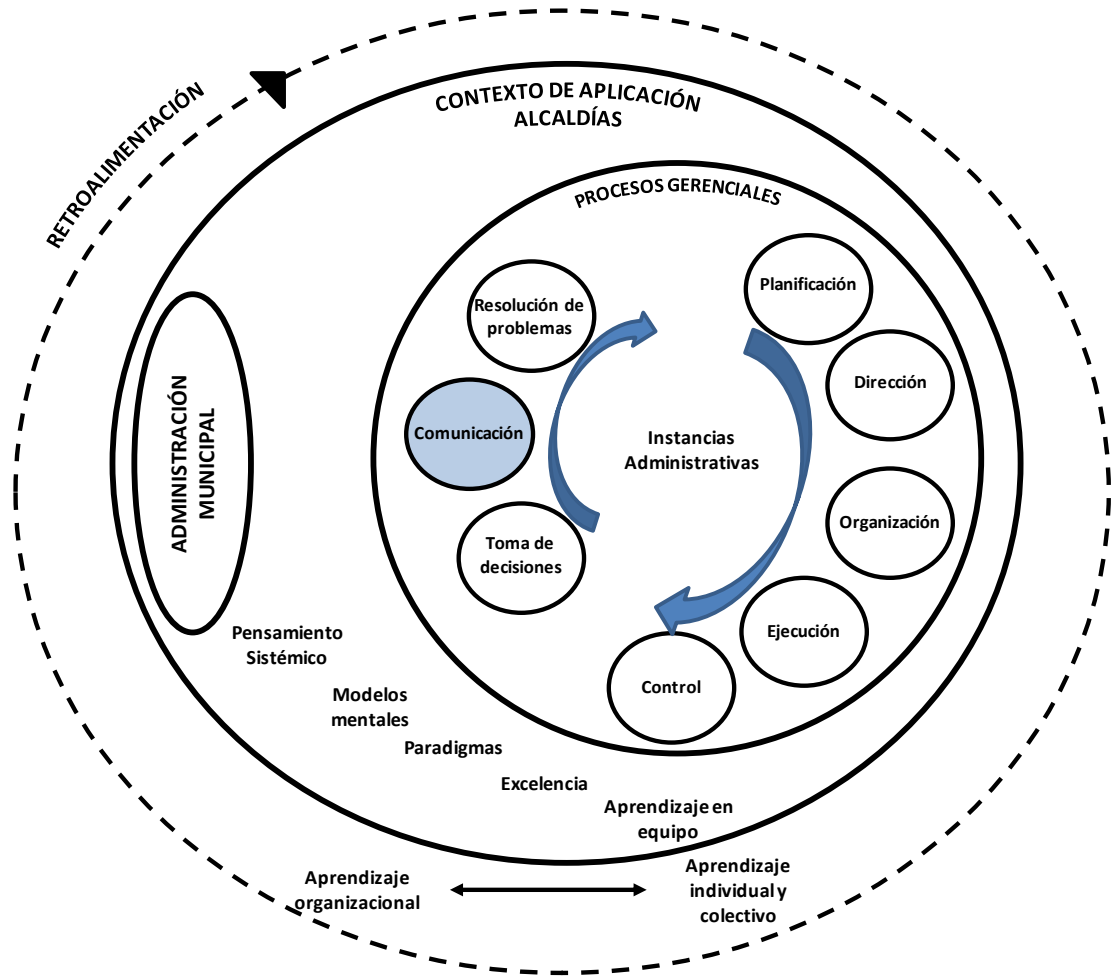
- Aprendizaje e inteligencia organizacional
- Gerencia por valores
- Visión compartida
- Pensamiento sistémico
- Compromiso por la excelencia personal
- Predisposición al cambio
- Trabajo en equipo
- Autonomía y espíritu emprendedor.
- Estructura simple.

5.2 Elementos:

- Contexto
- Actores de la Alcaldía
- Procesos gerenciales
- Instancias administrativas
- Disciplinas de aprendizaje
- Procesos de aprendizajes organizacional, colectivo e individual
- Retroalimentación del modelo

5.3 Representación Gráfica del Modelo:

Gráfico 6. Modelo



Fuente: Elaboración propia (2011)

5.4 Fundamentación teórica

El modelo se enmarca en el aprendizaje organizacional entendido como el proceso que permite transformar la teoría de acción de una organización, la construcción de una visión común con un compromiso colectivo para revisar los valores o principios rectores, modificarlos cuando sea necesario, desarrollar

continuamente modos más eficientes y eficaces para llevarlos a cabo y la puesta en práctica de una evaluación formativa.(Morillo, Valbuena y Salas 2006)

Dentro de ese contexto, (Senge 1990), propone el pensamiento sistémico como la disciplina para construir Organizaciones Inteligentes. En ese sentido, indica que la era del conocimiento requiere la necesidad de ampliar y mejorar el capital intelectual que permita potenciar las ventajas competitivas de las organizaciones.

Las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino, sobre todo, desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

El aprendizaje se centra en la mejora continua del trabajo, la solución de los problemas y las respuestas oportunas a los usuarios del sistema, asimismo, hace énfasis en el aumento de las capacidades profesionales y desarrollo de la organización. También se sustenta en la Teoría de acción de Argyris y Schon (1978), que establece que el aprendizaje organizacional se produce cuando el colectivo responde de modo distinto al habitual cuando se presentan los errores. De este modo la organización tiene una competencia nueva, que la capacita para procesar la información, corregir errores y proponer soluciones de un modo creativo.

5.5 Principios:

- 1) El dominio personal de la gente en la organización,
- 2) El desarrollo de modelos mentales
- 3) La implementación de visiones compartidas
- 4) Aprendizaje en función de la formación de equipos y
- 5) Un pensamiento sistémico que las unifique.

5.6 Objetivos del modelo:

Objetivo General

- Proporcionar elementos teóricos y metodológicos que favorezcan el aprendizaje organizacional dentro del proceso gerencial de las alcaldías de la Costa Oriental del Lago.

Objetivos específicos

- Facilitar procesos de aprendizaje organizacional para el cambio en la gestión y la eficacia institucional necesaria para responder oportunamente a los requerimientos que demandan las alcaldías de la Costa Oriental del Lago.
- Valorar la formación de comunidades de aprendizaje dentro de las diferentes instancias de las alcaldías de la Costa Oriental del Lago.
- Orientar situaciones que propicien el aprendizaje organizacional abierto al cambio y a la participación en la toma de decisiones.

CAPITULO VI

6. PROGRAMA DE CAMBIO PLANIFICADO

En este capítulo se describe un programa de cambio planificado a objeto de operacionalizar el modelo de gestión propuesto para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago, sustentado en valores, procesos y tecnología del Enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

6.1 Enfoques de programas de cambio planificado

Las intervenciones que se enmarcan en el enfoque de las organizaciones inteligentes parten de una estrategia de aprendizaje y mantienen una integración entre los procesos de reorganización y los cambios de conducta. Los cambios organizacionales y de comportamiento tienen lugar mediante un proceso de aprendizaje colectivo y común en el que se intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el agente de cambio y el personal de la institución mediante el diálogo.

6.2 Formación de competencias gerenciales y de liderazgo en el personal

Las acciones educativas se dirigen a sensibilizar al o (los) líder (es) a revisar a nivel intrapersonal su manera de proceder cotidiana, relacionada con el cómo y hacia dónde está canalizando su energía, en su rol de líder de la dependencia a su cargo, con el fin de que tome conciencia sobre los cambios que tiene que emprender en su persona, y evaluar su disposición a trabajar por el cambio. Además, se ayuda en el aprendizaje de la confianza sobre sí mismo, para ello se diseñan ejercicios vivenciales que posibilite revisar la auto-percepción, su nivel de autoestima y una efectiva toma de conciencia.

6.3 Cultura y filosofía de gestión de la Alcaldía como una organización inteligente

Estas estrategias persiguen crear la idea fuerza que refuerce y perpetúe en el largo plazo la nueva filosofía como una organización inteligente por lo tanto implica fomentar los valores del aprendizaje, la creatividad, la autonomía, la voluntad, las respuestas oportunas, el dialogo, la participación, entre otros.

6.4 Desarrollo de las cinco disciplinas de Peter Senge

6.4.1 Visión Compartida

Lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, para que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

Tener una visión compartida significa que tanto uno mismo, como el resto de quienes forman el equipo u organización. Peter Senge también decía que no hay organización inteligente sin visión compartida. A diferencia de la noción tradicional de comprender la visión y que consiste en que ésta se anuncia desde la cúpula directiva o se origina en los procesos de planificación, las visiones compartidas no pueden emanar sólo desde arriba. Si ciertamente, a veces, lo hacen desde la visión personal del fundador o del líder, ya que el origen de las visiones compartidas surge de visiones personales, el origen de la visión, es menos importante que el proceso por el cual llega a ser compartida. No es una visión compartida a menos que conecte con las visiones personales de las gentes de la organización.

La intervención en este sentido tiene como propósito redimensionar la visión de la Alcaldía. Este proceso posibilita que cada individuo se sienta parte del mismo y contribuye a desarrollar la conciencia de pertenencia a la organización, de ser parte importante de ella. Este proceso es un paso fundamental para transformar a la Alcaldía en una organización inteligente. Las prácticas recomendadas son:

- Generar compromisos en torno a valores compartidos
- Escuchar a los demás
- Reconocer la realidad actual
- Permitir libertad de elección

6.4.2 Pensamiento Sistémico

El pensamiento sistémico permite la comprensión, simulación y manejo de sistemas complejos, como los que existen en cualquier empresa., negocio o área de trabajo, al utilizar esta herramienta se simplifica el entendimiento de los procesos internos y su efecto en el ambiente exterior, así como la interacción entre de las partes que integran el sistema global.

El pensador sistémico busca comprender a cambio de culpar, ya que sabe que las culpas traen consecuencias negativas para la organización y la gente. La comprensión de la dinámica de la organización en comparación con su visión de futuro es el objetivo del pensamiento sistémico. El aprendizaje es el objetivo principal, ya que sin aprendizaje estamos condenados a hacer lo mismo y a obtener lo mismo.

La metodología del pensamiento sistémico ayudará a la optimización de los procesos, la obtención de metas y a la obtención de una planeación estructurada para anticiparse al entorno donde se encuentra. Corresponde a acciones dirigidas al aprendizaje organizacional de lo que algunos autores han llamado las perspectivas,

que no son otras que lleven al personal a ubicar a las dependencias de la Alcaldía como sistemas dentro del sistema participante.

Al asumir a la dependencia como sistema interactuante en otro mayor, posibilita detectar las amenazas y oportunidades del entorno (sistema donde se desenvuelve) y las fortalezas y debilidades (sistema interno), para definir las acciones que permitirán la sinergia en las actividades en función de un propósito común. Valorar que el sistema en el que trabajan consiste de acciones conectadas entre sí. La atención al funcionamiento del conjunto debe por tanto ser constante. Es una disciplina para ver las estructuras que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir cambios de altos y bajo apalancamiento. Es la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo (Senge 1996)

6.4.3 Dominio Personal

Consiste en aprender a reconocer las verdaderas capacidades y las de las personas que rodean. Solo si se conocen quiénes son en realidad, que se quiere y que es lo que son capaces de hacer, tendrán la capacidad para identificarse con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización. Las personas con alto dominio personal alcanzan las metas que se proponen. Donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado al momento en el cual mediante un comportamiento maduro, poder tomar los comentarios de los demás para ampliar el modelo de representación del mundo.

La esencia del dominio personal es generar y sostener la tensión creativa en la vida. En tal sentido, en este caso aprendizaje no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que se desean. Esto es lo que se llama aprendizaje generativo. En las organizaciones inteligentes deben tenerse en todos los niveles personas en disposición a esta forma de aprendizaje, lo cual requiere

trabajar en el dominio personal y ver al mundo desde un punto de vista reactivo y desde una perspectiva creativa.

El tema central de esta disciplina es invertir todo lo necesario para crear un entorno que ayude a los individuos a desarrollar sus capacidades y a su vez les permita alcanzar la visión personal, concentrar las energías en lo que quiere, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

Tiene que ver con actividades destinadas a que los individuos aprenden asumir nuevas actitudes y aptitudes. Para Boyett y Boyett (1999), éstas deben consistir en: conocimientos y capacidad técnica para desempeñar las labores asignadas; capacidad de planificación y dirección; capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, comunicación y manejo de conflictos; y capacidad de investigación y solución de problemas. El desarrollo de estas capacidades produce conocimiento dentro de la dependencia, el cual circula una y otra vez, generando lo que se ha llamado las ruedas del aprendizaje, lo cual permite que se responda a los requerimientos y expectativas de los otros sistemas con los cuales se relaciona.

En ese sentido, las estrategias para fortalecer el dominio personal en la administración del capital humano deben estar dirigidas a conquistar y mantener las personas en la organización, dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable; por lo tanto, representan todos aquellos esfuerzos que hacen que el personal permanezca en la organización trabajando eficiente y eficazmente.

6.4.4 Modelos Mentales

Las formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), que pueden restringir la visión del mundo y la forma en que se actúa. Para descubrirlos se debe mirar hacia el interior y descubrir esos conceptos que gobiernan y que marcan y condicionan el comportamiento. Conocer y manejar los modelos mentales o

paradigmas permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

El aprendizaje organizativo requiere modificar los modelos mentales compartidos acerca de la propia empresa, sus mercados (clientes), sus competidores. Pero el problema es que cambiar los modelos mentales de un grupo de personas es un auténtico cambio cultural, que nunca es rápido ni sencillo. Cambiar los paradigmas que han funcionado durante un cierto periodo de tiempo, no siempre es bien visto por todos los miembros de la organización, y suelen surgir auténticas guerras internas (luchas de poder) en el proceso de “descongelación” cultural.

Se aprende a desarrollar un modelo mental abierto al cambio e interpretativo donde los individuos aprenden habilidades de relación y a estar en constante alerta. Aprenden que el sistema en el que trabajan consiste de acciones conectadas con los otros. Aprenden a tener una representación del sistema global en su pensamiento (lo que hace y tiene que hacer cada uno en cada momento). Aprenden a interrelacionar sus acciones dentro del sistema, es decir, subordinar su acción a la del conjunto.

6.4.5 Trabajo en Equipo

Generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

Desarrollar la creatividad, la flexibilidad y el diálogo al interior de los equipos resulta fundamental para determinar la capacidad de aprendizaje de la organización, por ser éstas sus células o unidades fundamentales.

Consiste en intervenciones que se puede convertir en un recurso de aprendizaje de la Alcaldía, ya que genera comunicación: diálogo y discusión, a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los miembros participan en discusiones de problemas complejos, se desarrolla la acción innovadora y aparece el “nosotros” como concepto de equipo de trabajo. Esta intervención está dirigida a lograr aumentar la interdependencia entre la realización del trabajo y el flujo del mismo. El equipo de la dependencia aprende a ser competente en la medida que el personal percibe satisfacciones psicológicas por sus actuaciones, aprenden a desarrollar valores centrados en “nosotros”. Se trabaja a nivel de sus comunicaciones, colaboración, empatía, cooperación y liderazgo interpersonal.

6.5 Infraestructura organizacional

Estas intervenciones tienen que ver con el establecimiento de acciones concretas, normas, procedimientos, diseño de indicadores de gestión, evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados, y la introducción de mejoras constantes al sistema. Por otra parte tiene que ver con el establecimiento del orden social, ese orden se refiere a las tareas que desempeñan cada miembro a cargo de un gerente inteligente que debe ser un visionario, con la capacidad de anticipar el futuro para adaptar el rumbo de la dependencia a los nuevos contextos. La gerencia inteligente ha de ser participativa, comunicativa y previsiva, y debe valorar el conocimiento que poseen los otros individuos de la organización.

6.6 Evaluación y seguimiento del programa de cambio

Esta fase sirve de control al proceso de aprendizaje: al examinarse lo que en

realidad está ocurriendo, la comunidad de aprendizaje que está administrando el cambio tiene la oportunidad de comprender lo que realmente funciona y, gracias a esto, son más eficientes al planear futuras actividades de cambio. Por otra parte, el seguimiento proporciona información valiosísima con relación a determinar en qué etapa está el proceso de aprendizaje posibilitando dirigir los programas adecuadamente de manera que todo lo planeado se cumpla. Finalmente, se alienta el proceso de cambio ya que se puede determinar si se están resolviendo los problemas a partir del aprendizaje colectivo. La eficacia del programa depende de la calidad y del ritmo.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Con respecto al objetivo de diagnosticar el modelo predominante que tienen las alcaldías de la Costa Oriental del Lago:

- Al tomar las decisiones importantes para la alcaldía que dirige no se consultan a los miembros de su equipo de trabajo, no se están realizando reuniones para llegar a acuerdos negociados de los objetivos y metas a alcanzar, no se permite que su equipo de trabajo asuma todas las decisiones importantes concernientes a su ámbito de acción.

- Los métodos de trabajo no siempre son elegidos por cada trabajador de su equipo según su propio criterio, no se está dirigiendo utilizando métodos de motivación al logro y recompensa al logro de metas de trabajo.

- En forma general, el comportamiento de la dimensión Modelo gerencial predominante, denota una tendencia caracterizada porque los encuestados está en total desacuerdo con estar utilizando las prácticas gerenciales de toma decisiones y métodos.

En cuanto al objetivo de analizar el desempeño gerencial de las alcaldías de la Costa Oriental del Lago enfocado en las organizaciones inteligentes:

- No se han alcanzado las metas y objetivos propuestos en el último año, no se está planificando oportunamente las actividades y procesos administrativos para la operatividad de la alcaldía, en la alcaldía no existe una correcta organización de los procesos administrativos y gerenciales.

- En las alcaldías no son controlados cada uno de los procesos operativos a fin de apoyarlos o aplicar correctivos en caso de desviación, no se aplican los elementos de planificación, organización y control de los procesos.

- La dirección de los procesos y de las personas en la alcaldía que dirigen no es efectuada bajo un estilo de liderazgo democrático.

- Se aprecia una tendencia acentuadamente negativa en cuanto a la gestión gerencial de las alcaldías estudiadas.

Con respecto al objetivo de estructurar un modelo teórico para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes:

- El modelo teórico basado en el enfoque inteligente presentado por la investigadora es aplicable en la alcaldía que dirige y el modelo gerencial basado en el enfoque inteligente contribuirá al óptimo desempeño y éxito de las actividades propuestas en la alcaldía y es compatible con la legislación vigente en el país.

- En la actualidad no se están empleando los elementos correspondientes a un modelo teórico de organización inteligente y están de acuerdo con su aplicación.

Se diseñó un modelo teórico para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes con los elementos Actores de la Alcaldía, Procesos gerenciales, Instancias administrativas, Disciplinas de aprendizaje, Procesos de aprendizajes organizacional, colectivo e individual y Retroalimentación del modelo.

Se formuló un programa de cambio planificado a objeto de operacionalizar el modelo de gestión propuesto para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago,

sustentado en valores, procesos y tecnología del Enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

El modelo propuesto en este estudio pretende proporcionar elementos teóricos y metodológicos para introducir los conceptos del aprendizaje e inteligencia organizacional dentro del proceso gerencial de las alcaldías de la Costa Oriental del Lago y facilitar procesos de aprendizaje organizacional para el cambio en la gestión y la eficacia institucional necesaria para responder oportunamente a los requerimientos.

7.2 Recomendaciones

- Consultar a los miembros del equipo de trabajo al tomar las decisiones importantes para la alcaldía que dirige,
- Utilizar métodos de motivación al logro y recompensa al logro de metas de trabajo.
- Utilizar prácticas gerenciales de toma decisiones y métodos.
- Controlar y evaluar el logro de las metas y objetivos propuestos, planificando oportunamente las actividades y procesos administrativos para la operatividad de la alcaldía y garantizando correcta organización de los procesos administrativos y gerenciales.
- Aplicar los elementos de planificación, organización y control de los procesos.
- Analizar el estilo de liderazgo presente en la Alcaldía.

- Aplicar el modelo teórico basado en el enfoque inteligente presentado por la investigadora para contribuir al óptimo desempeño y éxito de las actividades propuestas en la alcaldía.

- Ejecutar el programa de cambio planificado a objeto de operacionalizar el modelo de gestión propuesto para las alcaldías de la Costa Oriental del Lago, sustentado en valores, procesos y tecnología del Enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

- El modelo propuesto en este estudio pretende proporcionar elementos teóricos y metodológicos para introducir los conceptos del aprendizaje e inteligencia organizacional dentro del proceso gerencial de las alcaldías de la Costa Oriental del Lago y facilitar procesos de aprendizaje organizacional para el cambio en la gestión y la eficacia institucional necesaria para responder oportunamente a los requerimientos.

- Es preciso resaltar el valor de la capacitación de los servidores públicos, que pasan a convertirse en cuestión fundamental ya que, sólo cuando éstos posean los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias, los gobiernos locales podrán dar respuesta a las complejas y cambiantes necesidades de las sociedades actuales, siendo capaz de agrupar las energías públicas y privadas en torno a un proyecto común que garantice el desarrollo sostenible de los municipios y a la vez contribuya a estructurar la sociedad de una forma más justa y solidaria.

- Las Alcaldías deben ser más creativas y competitivas para ello desarrollarán políticas socioculturales que promuevan el avance tecnológico y la expresión multicultural centradas en el crecimiento de la participación de los ciudadanos y ciudadanas. Así mismo es necesario un cambio planificado que debe caracterizarse porque exista una orientación que dirija el proceso, en función de unos objetivos determinados, lo que permitirá a la institución municipal asumir el protagonismo y, en consecuencia, influir en el entorno en el sentido deseado.

- Es un hecho conocido la necesidad imperiosa de la adaptación de las alcaldías a la acelerada evolución de la sociedad, de modo que se transformen y ejerzan un liderazgo efectivo en el progreso de la sociedad en la que están más inmersas.

BIBLIOGRAFÍA

- Argote, L., Ingram, P. (2000). 2000. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 82, No. 1, May, pp. 150–169
- Argyris Carl y Shon David (1978). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco. Jossey – Blas.
- Argyris, C y Shon D. (1996). *Aprendizaje organizacional*. Taller realizado en Monterrey, México.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning and action: Individual and organizacional*. San Francisco. Jossey – Blas.
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación*. 4ta Edición, Editorial Epistemi, C.A. Venezuela, Caracas.
- Asamblea Nacional Constituyente (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas, Venezuela
- Ávila, M. (2001) *Estrategia para la Descentralización Municipal*. Editado por la asociación de escritores del Estado Zulia. Maracaibo, Venezuela
- Banco Mundial (2000). *El Estado en un mundo de transformación*. Informe sobre el desarrollo mundial. Washington. DC. Banco Mundial
- Bernal Miguel (1992). *Aprendizaje organizacional*. México Ediciones Universidad de Monterrey UDEM.
- Berrios (2001). *Aprendizaje autodirigido I y II*. Diario El Nacional. Sección portafolio gerencial. Noviembre / Diciembre.
- Boyett, J y Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Centro de Información Álvaro Castro, J. N. (1998) *Colaborando con la formación de una organización inteligente*. Banco Central de Costa Rica.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (sin fecha). *Nueva Gestión Pública para América Latina*.
- Chacín Blanca (2008). *Modelo teórico-metodológico para generar conocimiento desde la extensión universitaria*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio

- Cortagenera A. y Freijedo C. (2006). Tecnologías de gestión. Editorial: PEARSON. Volúmen 1. Edición 2ª.
- Cristalino, F. (2002). Aprendizaje organizacional y Desarrollo de Proyectos Educativos desde un Enfoque Estratégico. Tesis Doctoral. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades. Maracaibo, Venezuela.
- Davalo, Lorenzo (1992). Cultura y Filantropía empresarial. Ediciones IESA (24). Venezuela.
- Del Castillo (2000). El administrador y la administración de su realidad. México. Universidad de Querétaro.
- Delgado H. (2000). "Desarrollo de una Cultura de Calidad", Ed, Mcgraw Hill, México.
- Donini Antonio O (2001). La gestión universitaria en el siglo XXI: Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas". Documentos de Trabajo N° 107. Universidad de Belgrano, Argentina. Julio.
- Fernández, C. (2003). La Productividad en la Industria Petrolera Nacional en tiempos de crisis. Tesis Doctoral, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE). Decanato de Investigación y Postgrado. Maracaibo, Venezuela
- Fred Davis (1994). La Gerencia Estratégica. Serie empresarial, séptima edición, 1997 México.
- Pinchot, G. Pinchot, E (1996). La Organización Inteligente. Editorial Berrett-Kpehler Pub. Estados Unidos.
- González M (2001). Ciencia, Tecnología y Sociedad, Madrid, Tecnos.
- González y Bellino (1995). Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas.
- Guillezeau, Patricia. (2001). Los Valores, La Comunicación y El Liderazgo. Fundamentos de la Cultura en la Evolución de las Organizaciones Inteligentes. Trabajo de Ascenso Titular. LUZ. Maracaibo. Zulia. Venezuela.
- Guns, B. (1996). Aprendizaje Organizacional. Prentice. México.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Mc Hill. México
- http://es.wikipedia.org/wiki/Costa_Oriental_del_Lago_de_Maracaibo
- http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Baralt

http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Cabimas

http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Lagunillas

[http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Miranda_\(Zulia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Miranda_(Zulia))

http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Santa_Rita

[http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Sim%C3%B3n_Bolívar_\(Zulia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Sim%C3%B3n_Bolívar_(Zulia))

http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Valmore_Rodríguez

Irango, N. (2004). Las Organizaciones de desarrollo socio comunitarias del estado Lara. En la actual coyuntura política. Cuestiones locales. Revista de estudios regionales y municipales N° 3, pp 135-155. Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela

Kliksber, Bernardo. (2006). El pensamiento organizativo del Taylorismo a la Teoría de la Organización. La administración científica en discusión. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.

La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Gaceta Oficial N° 39.264. Martes 15 septiembre. Caracas, Venezuela

Mascarreño, C. (1996). Retos del gobierno local. Revista de asuntos municipales. Gerencia municipal. Maracaibo, Venezuela

Méndez, C. (2001) Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill.

Morgan, Garreth. (1991). Imágenes de la organización. México. Editorial Alfa. Omega.

Morillo, R. (2001). El Aprendizaje Organizacional en la Escuela Básica y la Descentralización Educativa. Tesis Doctoral. Luz. Maracaibo, Venezuela.

Morillo, R., Valbuena, M. y Salas, D. (2006). Modelos Gerenciales para Organizaciones Inteligentes. Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ. Maracaibo, Venezuela.

Obeso, Carlos. (2003). Capital Intelectual. Barcelona. Gestión 2000.

Ortega, Mariano. (2000). Dimensiones organizacionales. CIIDET. Querétaro, México.

- Paredes Leopoldo (1991). "Gestión Tecnológica y Reconversión Industrial". Revista Espacios, 12:13. P.p. 9-77.
- Pérez, C. (2003). Lineamientos Generales para la Organización de las Alcaldías. Trabajo Especial de Grado. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín (URBE). Decanato de Investigación y Postgrado. Maracaibo, Venezuela
- Ramírez, J. (2003). El Gerente Público Municipal como promotor del desarrollo comunitario. Trabajo Especial de Grado. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín (URBE). Decanato de Investigación y Postgrado. Maracaibo, Venezuela
- Rey, Ricardo. (2003). Hacia un Modelo de Dirección para el Cambio Organizacional. Tesis Doctoral. LUZ. Maracaibo, Venezuela.
- Schein, Edgar (1988). Cultura organizacional y liderazgo, Jorsey-Bass. San Francisco.
- Segovia, L. (2000). Propuesta Del Perfil Gerencial y Organizacional de las Empresas en Venezuela, basado en el enfoque de las Organizaciones Inteligentes. Tesis de Grado. Título Licenciada en Administración de Empresas. URBE. Zulia, Venezuela.
- Senge, P (1990). La quinta disciplina. Piedra angular de la organización inteligente. Editorial Granica. Argentina.
- Senge, P. (1996). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización Inteligente. España. Ediciones Granica.
- Senge, P. (1997). La quinta disciplina en la práctica. España. Editorial Granica
- Senge, P. (1998). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización Inteligente. Editorial Granica.
- Senge, P. (2005). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de las organizaciones abiertas al aprendizaje. Ediciones Juan Granica. Buenos Aires, Argentina
- Tamayo & Tamayo, M. (2001). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. México.
- Urdaneta, A. (2004). Condiciones para la Gobernabilidad del Estado Federal Descentralizado. Cuestiones Locales. Revista de Estudios Regionales y Municipales N° 5, pp 37-86. Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela
- Valdes, Luigi. (1996). Conocimiento es futuro. Centro para la calidad total y la competitividad. CONCAMIN. México.

Valecillo, C. (2009). Modelo de gestión basado en enfoque de las organizaciones inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. Tesis doctoral. TECANA AMERICAN UNIVERSITY. Maracaibo. Venezuela. Agosto.

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program
Doctorate of Philosophy (PhD) in Business
Administration - Intelligent Organizations & Management



UN MODELO TEÓRICO DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE
PARA LAS ALCALDÍAS DE LA COSTA ORIENTAL DEL LAGO:
EL CASO DE UNA ALCALDÍA MODELO

Cuestionario

Presentada por:

Niria M Quintero de Faria

Maracaibo, Venezuela Noviembre de 2011

Estimado Señor (a):

La siguiente encuesta, persigue obtener información indispensable para la realización del trabajo de grado denominado **“UN MODELO TEÓRICO DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE PARA LAS ALCALDÍAS DE LA COSTA ORIENTAL DEL LAGO: EL CASO DE UNA ALCALDÍA MODELO”**, razón por la cual se agradece su valiosa colaboración al responder sincera y objetivamente la totalidad de los ítems aquí planteados.

La información suministrada será estrictamente confidencial y su utilización únicamente para fines estadísticos para la elaboración del trabajo de grado, por lo que se le agradece contestar cada uno de los ítems, sin dejar de responder ninguno.

La confiabilidad de sus respuestas es de suma importancia para el logro de los objetivos propuestos.

Muchas gracias.

INSTRUCCIONES

A continuación se plantea un conjunto de aseveraciones, en cada una de las cuales se plantean cinco (5) alternativas de respuestas, sobre la base de una escala del 1 al 5, como se presenta a continuación:

5. Totalmente de Acuerdo (TA)
4. De Acuerdo (DA)
3. Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo (NDNE)
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo (TD)

Para señalar su respuesta, marca con una “X” en el lugar correspondiente a la alternativa de acuerdo a su criterio, a fin de permitir manifestar con qué frecuencia se dan las actividades sobre las cuales se pregunta. Es importante responder con plena sinceridad y objetividad, por cuanto sus respuestas se utilizarán únicamente con fines académicos.

Cuestionario

Dimensión: Modelo gerencial predominante						
Item	Indicador: Decisiones	TA	DA	NDNE	ED	TD
1	Al tomar las decisiones importantes para la alcaldía que dirijo generalmente consulto a los miembros de mi equipo de trabajo					
2	Realizo reuniones para llegar a acuerdos negociados de los objetivos y metas a alcanzar					
3	Permito que mi equipo de trabajo asuma todas las decisiones importantes concernientes a su ámbito de acción sin intervenir en las mismas					
Dimensión: Modelo gerencial predominante						
Item	Indicador: Métodos	TA	DA	NDNE	ED	TD
4	Los métodos de trabajo son elegidos por cada trabajador de mi equipo según su propio criterio					
5	Dirijo a mis colaboradores utilizando métodos de motivación al logro y recompensa al logro de metas de trabajo					
Dimensión: Desempeño gerencial						
Item	Indicador: Metas y objetivos	TA	DA	NDNE	ED	TD
6	La alcaldía que actualmente dirijo alcanzó las metas y objetivos propuestos en el último año					
Dimensión: Desempeño gerencial						
Item	Indicador: Procesos	TA	DA	NDNE	ED	TD
7	Planifico oportunamente las actividades y procesos administrativos para la operatividad de la alcaldía					
8	En la alcaldía que actualmente dirijo existe una correcta organización de los procesos administrativos y gerenciales					
9	En la alcaldía que dirijo son controlados cada uno de los procesos operativos a fin de apoyarlos o aplicar correctivos en caso de desviación					
Dimensión: Desempeño gerencial						
Item	Indicador: Liderazgo	TA	DA	NDNE	ED	TD
10	La dirección de los procesos y de las personas en la alcaldía que dirijo son efectuados según el estilo de liderazgo democrático					
Dimensión: Modelo teórico						
Item	Indicador: Modelo gerencial	TA	DA	NDNE	ED	TD
11	El modelo teórico basado en el enfoque inteligente presentado por la investigadora es aplicable en la alcaldía que dirige					
12	El modelo gerencial basado en el enfoque inteligente contribuirá al óptimo desempeño y éxito de las actividades propuestas en la alcaldía					
13	El modelo gerencial según el enfoque inteligente es compatible con la legislación vigente en el país					