

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY**  
**Doctorate of Philosophy (Ph.D) in Business Administration**



**Informe No 3**  
**ADMINISTRACION Y GERENCIA DE ORGANIZACIONES**  
**INTELIGENTES.**

**Cursante: Margaret Quinto de Firsch**

**Buenos Aires: noviembre 2011**

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	II
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS.....	III
RESUMEN.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	2
General.....	2
Específicos.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	2
CAPÍTULO I	
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.....	3
Administración según (Stoner & Col. 1996).....	3
Trabajo del administrador o gerente.....	3
Marco funcional de la administración.....	5
La administración según (Chiavenato, 2002).....	6
Desempeño gerencial.....	8
CAPÍTULO II	
GERENCIA DEL CONOCIMIENTO.....	10
Perfil del gerente.....	10
Gerencia integral.....	11
Gerencia del conocimiento en los procesos del conocimiento.....	13
Principios de la era de la información en empresas en red.....	15
La competitividad y sus diferentes enfoques.....	16
La globalización.....	17
CAPÍTULO III	
ORGANIZACIÓN.....	20
Perspectiva sobre las organizaciones.....	20
Sistemas abiertos.....	20
Configuración organizacional.....	22
Comparación entre el desempeño eficiente y la organización que aprende....	22
Organizaciones inteligentes.....	22
Principios fundamentales de las organizaciones inteligentes.....	23
Ocho pasos del cambio exitoso a gran escala.....	24
La Programación Neurolingüística (PNL) en la Administración, Gerencia y Liderazgo.....	26
Calibración, Acompasamiento y Rapport.....	28
Aplicabilidad de la Programación Neurolingüística en la comunicación del líder.....	30
Organizaciones inteligentes y aprendizaje organizacional.....	31
CONCLUSIONES.....	34
BIBLIOGRAFÍA.....	36
ANEXO: A. Comparación entre el desempeño eficiente y la organización que aprende, (en base a 5 elementos del diseño organizacional).....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

### FIGURAS

1. Sistema de administración estratégica.....	6
2. Proceso administrativo.....	8
3. Perspectiva sobre las organizaciones vistas como sistemas abiertos.....	21
4. Programación Neurolingüística.....	27
5. Aplicaciones de la Programación Neurolingüística.....	28
6. Comunicación efectiva.....	29

### TABLAS

1. Aplicación de los principios de la era de la información a las empresas en red.....	15
2. Los ocho pasos para un cambio exitoso a gran escala.....	25

**Informe N° 3**

**ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA AVANZADA DE ORGANIZACIONES  
INTELIGENTES**

AUTORA: Margaret Quinto de Firsch

Noviembre 2011

**RESUMEN**

El presente informe tiene como objetivo general “Analizar planteamientos teóricos sobre la administración y gerencia avanzada en las organizaciones inteligentes “ La gerencia del conocimiento junto con el aprendizaje organizacional constituyen uno de los elementos críticos al alcanzar ventajas competitivas e insertarse en el mundo globalizado. Este trabajo se revisaran algunos elementos teóricos que conducen a administrar y gerenciar a las organizaciones inteligentes. Su fundamentación teórica se basó, entre otros, en los siguientes autores: (Rojas, 2006), (Robles y Alcérreca, 2000), (Chiavenato, 2002), (Senge, 1992, 2009) el tipo de investigación fue descriptiva-documental. Está investigación contiene tablas, figuras referentes a procesos administrativos y cambios. En ésta investigación se concluye que cada vez el mundo cambia con mayor rapidez y esto afecta la administración y gerencia de las organizaciones que deben de estar dispuestas al cambio y a la adaptación de nuevas situaciones tecnológicas, sociales y de aprendizaje como organizaciones inteligentes.

Palabras Claves: Administración, gerencia, organizaciones inteligentes, aprendizaje organizacional.

## **INTRODUCCIÓN**

El proceso de transformación que vive el mundo entero en la actualidad hace necesario plantearse nuevas formas de administrar y gerenciar incorporando las nuevas tecnologías de la información en base a la organización inteligente de manera que, esta permita mejorar la ejecución de los procesos básicos de la administración y el desempeño de las funciones gerenciales para manejar eficientemente los cambios producidos por ésta revolución tecnológica, centrado en la información, que ha generado profundas transformaciones en el modo de pensar y actuar y por ende gerenciar y administrar, en lo cual se hizo énfasis en ésta investigación, así como en la gerencia, gerencia integral, y del conocimiento, entre otros. De igual manera se planteó un objetivo general: Describir algunos planteamientos teóricos sobre la administración y gerencia avanzada en las organizaciones inteligentes y entre los objetivos específicos: 1. Definir conceptos sobre administración y gerencia. 2. Definir el proceso administrativo. 3. Describir conceptos de organizaciones inteligentes y aprendizaje organizacional. Se hizo un estudio comparativo del diseño organizacional en entorno estable e inestable, que se presentó como anexo A.

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar planteamientos teóricos sobre la administración y gerencia avanzada en las organizaciones inteligentes

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Exponer conceptos sobre administración y gerencia.
2. Describir la importancia de la gerencia del conocimiento.
3. Explicar los conceptos fundamentales de organizaciones inteligentes y aprendizaje organizacional.

## **JUSTIFICACIÓN**

El siglo XXI caracterizado por un mundo globalizado, requiere de una mayor competitividad y calidad, a tal grado que de la utilización de la administración eficaz y estilo de gerencia adecuada depende la permanencia y éxito de cualquier organización, donde hoy más que nunca la administración y gerencia resultan indispensables para el buen funcionamiento y desarrollo de las instituciones.

## CAPITULO I

### ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

**“El aprendizaje ya no es un lujo. Es la esencia de las carreras y de las compañías determinadas a florecer en el futuro”**

**Calhoun W. Wick**

La administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo presente, futuro y pasado que se presentan en las organizaciones. **En el presente capítulo desarrollaremos el primer objetivo específico: “Exponer conceptos más importantes sobre administración y gerencia”.** La concepción del tiempo en las organizaciones constan de varios elementos: 1. La administración representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente. 2. La administración es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surgen con el paso del tiempo. 3. La administración se ejecuta en una época histórica, concreta y es reflejo de ella.

#### **Administración según (Stoner & Col. 1996)**

Consiste en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones. Todas ellas cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Esta gente se llaman gerentes, tal vez resulte más evidente en unas organizaciones que en otras, pero si no tienen una administración eficaz es probable que fracasen. Para los administradores de todas las organizaciones, sin importar cuan formales o informales sean, tienen la misma responsabilidad básica, servir para que otros miembros de la organización establezcan y alcancen una serie de metas y objetivos. En este proceso los administradores pueden influir en la actitud que adopten los empleados ante su trabajo.

## **Trabajo del administrador o gerente**

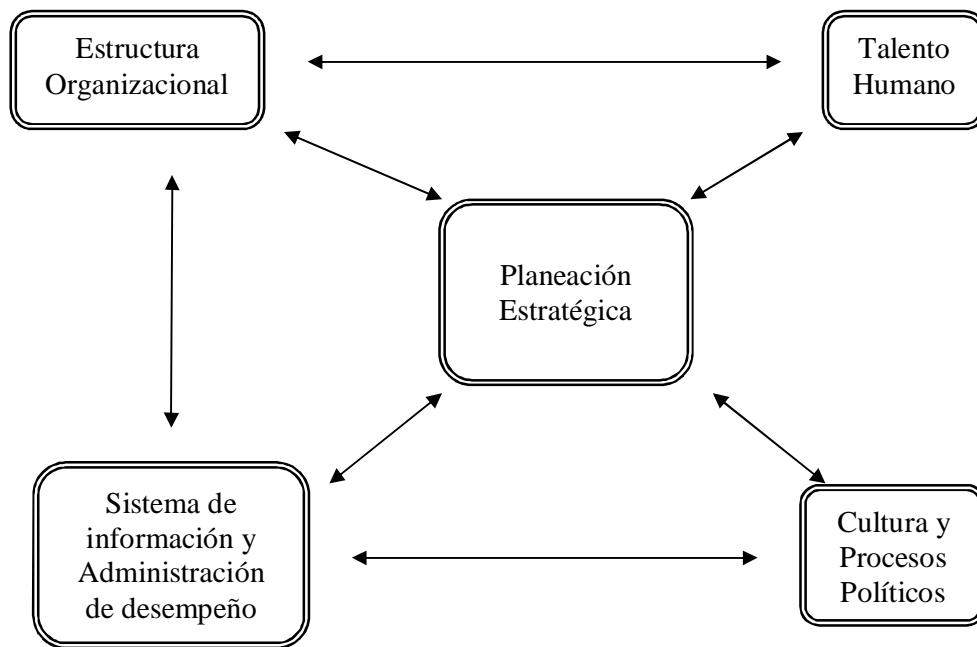
Según (Robles y Alcérreca, 2000) puede estudiarse a través de cinco puntos de vista: El tradicional proceso administrativo y las áreas funcionales; el método para la toma de decisiones y la solución de casos; el modelo de roles gerenciales; el macro funcional de la administración y el sistema o administración estratégica. El proceso administrativo, en esta etapa las actividades administrativas eran de cinco tipos: Previsión, organización, dirección, coordinación y control. Esta clasificación de las funciones administrativas se convirtió en el modelo principal para enseñar el curso introductorio de administración en las escuelas de negocios. Planear está referido a predeterminar el curso de acción a seguir, es decir, fijar objetivos, desarrollar estrategias, programar acciones a realizar, entre otros. Organizar consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas, establecer estructuras de la organización, delinear las relaciones o líneas de enlace que faciliten la coordinación, entre otros. Integrar, incluye seleccionar personal competente para los puestos de la organización: reclutar y seleccionar personal calificado para cada puesto, adiestrar al personal y desarrollarlo para mejorar el conocimiento, actitudes y capacidades. Dirigir se encarga de propiciar actuaciones de los subordinados hacia el logro de los objetivos deseados, delegar autoridad y definir los resultados que se esperan alcanzar, superar los conflictos, estimular la creatividad y la innovación para facilitar el cambio. Controlar se refiere a garantizar el avance hacia los objetivos deseados de acuerdo al plan: determinar sistemas de información que proporcionen los datos críticos que se requieran, desarrollar estándares de actuación que indiquen las situaciones que existen, medir resultados y el grado de desviación aceptable de metas y normas para tomar medidas correctivas. Método para la toma de decisiones, requiere capacitar a los gerentes en el proceso de toma de decisiones para desarrollar sus habilidades de análisis y toma de decisiones. Este proceso de capacitación implica enfrentarlos a un gran número de experiencias, en un tiempo corto para que su juicio mejore lo más pronto posible, cuyas actividades del proceso serán las siguientes: 1. De inteligencia que busca en el entorno condiciones que requieren una decisión. 2. De diseño que incluye ideas, desarrollar y analizar posibles cursos

de acción. 3. De selección, consiste en elegir un curso de acción entre los existentes. 4. De revisión, se refiere a evaluar las opciones que se seleccionaron. Modelo de roles gerenciales, aún y cuando existen papeles gerenciales generales, los estilos administrativos son muy personales; cada quien debe descubrir lo que funciona y lo que no funciona para él. Para ser exitoso el administrador necesita saber lo que es adecuado a su personalidad, de otra forma su personal no le tendrá confianza. Sin embargo a continuación se mencionarán varios elementos con los que está relacionado: 1. Con respecto al marco del trabajo, debe concebir el objetivo, la perspectiva y la posición que debe tener la empresa; determinar la agenda de trabajo, los temas que deben ser tratados y el programa de actividades. 2. Con respecto a la administración debe realizar las funciones de comunicación, recolección y diseminación de información. Ejercer control, a través del desarrollo de sistemas, diseño de estructuras y ejercer la autoridad. 3. En lo referente personal ejerce el liderazgo: a nivel individual, manejo de grupos y de la cultura organizacional. Realizar contactos, desarrollo de redes de información externa a la organización. 4. Con respecto a la acción, administrará proyectos, realiza negociaciones.

### **Marco funcional de la administración**

Se da a través de pasos. El primero es identificar las necesidades del mercado para determinar su tamaño y potencialidad. El segundo paso: determinar como se van a satisfacer las necesidades de la clientela potencial, esto implica saber la manera en que se producirá el producto o servicio. En tercer lugar: Debe diseñarse la estructura y los procesos organizacionales e integrar el personal adecuado a la empresa. La función de personal maneja la relación entre los mercados de talento humano y la organización. En cuarto lugar: Se determina como se obtendrá y distribuirá el personal de la organización, para esto es necesario tener un sistema de información que sirva para fines internos (gerenciales) y externos de accionistas y otros inversionistas. Y en quinto lugar: La dirección general busca analizar el entorno externo para determinar oportunidades y amenazas futuras, evaluar los recursos y competencias de la organización para determinar fortalezas

y debilidades, establecer una visión de hacia donde se debe dirigir la organización, se crean estructuras, sistemas y procesos. Sistema de administración estratégica o dirección estratégica debe coordinar las actividades de las diferentes áreas funcionales y adaptar la organización al entorno externo que existirá en el futuro, uno de los conceptos más útiles para entender la administración estratégica, es el de los sistemas que son combinaciones integradas de partes. El concepto de sistema es una forma de pensar que destaca la naturaleza integrativa de la administración y analiza las interrelaciones entre la empresa y su entorno y entre los diferentes subsistemas que lo integran. Véase figura 1

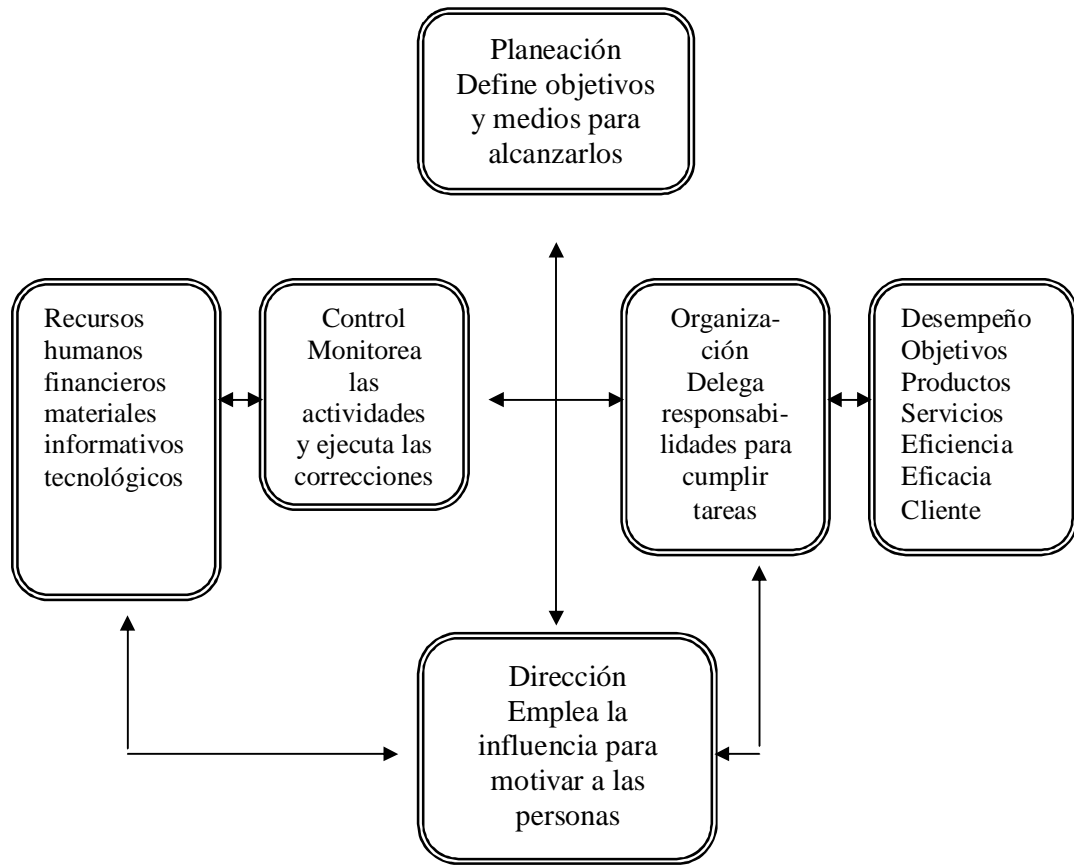


**Figura 1. Sistema de administración estratégica.**  
**Fuente: Administración (Robles y Alcérreca, 2000:34)**

### **La administración según (Chiavenato, 2002)**

Constituye la forma de utilizar recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos) para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño. Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz. De acuerdo a este mismo autor los

procesos significan secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas: medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada al conjunto y la secuencia de las funciones administrativas. La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo. Esta es la razón por qué la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el desempeño futuro organizacional y a su vez decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada, basado en algún método, plan o lógica en vez de dejar todo improvisado. La planeación produce planes apoyados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada. La organización se encarga de buscar los recursos necesarios que permitan llevar a la acción la planeación y refleja la forma como la organización intenta cumplir con los planes, también es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, su distribución en las diferentes áreas de la organización y la asignación de los recursos necesarios a los equipos, establecer autoridad para conseguir los objetivos fijados. Dirección representa la puesta en marcha de lo que se ha planeado y organizado, es decir, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar a las personas a alcanzar los objetivos organizacionales, así mismo, comunica las tareas y motiva a las personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Control: acompaña, monitorea y evalúa el desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido, es decir, el control es la función administrativa relacionada con la revisión de las actividades para mantener la organización en el camino correcto para que pueda lograr los objetivos y en caso de desvío hacer los ajustes necesarios para corregirlos. Estos cuatro procesos anteriormente mencionados son los que conforman el proceso administrativo. (Chiavenato, 2002) Véase figura 2.



**Figura 2. Proceso administrativo.**

**Fuente:** (Chiavenato, 2002:18)

Los autores (Robles y Alcérrec, 2000) y (Chiavenato, 2002) coinciden en los procesos administrativos y en la definición de administración aplicada a la organización inteligente.

### **Desempeño gerencial**

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan, por tanto el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida de sus gerentes, si estos realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas. (Stoner & Col 1996). La dirección es el elemento del proceso administrativo responsable de coordinar el talento humano en las empresas. Es fundamental, debido a que su racionalidad viabiliza alcanzar lo planificado, dada la autoridad y la coordinación de actividades que se lo permite, las habilidades humanas presentes en la dirección, comunicación, liderazgo, motivación, toma de decisiones. (Zambrano y Marval, 2008). Los mismos autores manifiestan que el carácter dinámico de dicho proceso, permite asumir el modelo humanista en contraposición al mecanicista cuyos postulados aún se intentan superar, con el que se identifican en mayor proporción las restantes etapas del proceso administrativo. La dirección humana de que dispone una organización. Esto coincide con las ideas de (Chiavenato, 2002 :494) cuando señala “los más recientes enfoques administrativos destacan que las personas hacen las diferencias en las organizaciones”. En líneas generales, con los drásticos cambios del entorno de los negocios que se han derivado del rápido cambio tecnológico y de una competencia global más intensa, donde las empresas hacen que se apliquen estrategias innovativas e imitativas.

## **CAPÍTULO II**

### **GERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

La gerencia es la acción de conducir que ejerce el gerente sobre la organización, sea esta toda una empresa, o se trate de un grupo comunitario, o de una parte de organización. En este capítulo se desarrollara el segundo objetivo “Describir la importancia de la gerencia del conocimiento”. Para (Rojas, 2006) en su sentido más amplio se entiende por gerencia, un proceso integrado en el que específicas personas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización, o parte de ella hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos. Para el mismo autor el gerente y el líder son dos personas complementarias, el gerente con formación científica puede conservar su intuición, su visión del arte personal. El líder nato, el que sabe conducir sin haber estudiado, requiere incorporar conocimiento para perfeccionar su actuación: Gerente y Líder ¿dos personas en una? Se sabe que el líder y gerente son diferentes, y aunque pueden ser complementarios, difícilmente pueden ser figuras congruentes: no todo gerente es un líder exitoso, no todo líder es gerente exitoso. Y aunque se pretenda reunir cualidades de ambos no se puede esperar que las personalidades diferentes actúen bajo el mismo patrón de comportamiento.

#### **Perfil del gerente**

Según (Rojas, 2006: 33) “el perfil del gerente es tan amplio y variado como tipos de personas pueden haber”, sin embargo, sintetiza tres fortalezas que posee un gerente como conductor de una organización o institución: 1. Fortaleza de conocimiento e inteligencia incluyendo tanto la dimensión conceptual como la práctica lo que puede aprender y aplicar, así como la información actualizada y general que puede relacionar para interpretar la cultura de ideas que pueden soportar su actuación, la necesidad que tiene de conocimientos y su capacidad de relación para la solución de problemas 2. Fortaleza actitudinal está referida a aspectos como la voluntad, la fuerza, la energía, el deseo de superación y los

valores: considerando la fuerza interior que mueve al gerente e ilustra los aspectos personales y específicos del gerente 3. Fortaleza personal, incluye aspecto como la creatividad, la iniciativa y la intuición lo que puede imaginar, iniciar y emprender. Esto se puede complementar con el modelo de las estrellas de las cinco competencias: 1. Competencia estratégica, para analizar competencias complejas, prever posibles impactos y adoptar decisiones de las que puede depender el desarrollo de la organización 2. Competencia interpersonal, le sirve para relacionarse de modo armónico con sus colaboradores, capacidad para motivar y para desarrollar relaciones cordiales con superiores, subordinados y personas externas a la organización 3. Competencia emocional, a través de ella hace frente a decisiones riesgosas, que requieren carácter para actuar y capacidad para afrontar críticas, éxitos y fracasos, aquí entra en juego la inteligencia emocional 4. Competencia traductora, traduce a los demás el conocimiento científico adquirido y ampliado tanto en el plano de su actividad de gestión como en el sector específico en el que se desempeña 5. Competencia comunicacional, desarrolla una acción comunicacional constructora de bienestar y beneficios personales y organizacionales. Estos conceptos que se integran de fortalezas y competencias por si solos recalcan que el gerente o administrador no obedece una fórmula única, porque puede obtenerse múltiples combinaciones, de cualquier forma el gerente, administrador o líder debe reconocer la necesidad de alimentar y perfeccionar estas fortalezas y competencias básicas, no solo por obligación de cumplimiento administrativo sino para desarrollar permanentemente nuevas ventajas. Para el gerente también tiene importancia las relaciones humanas porque entraña varios conceptos: a. Los gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos: una de las partes está sujeta a la influencia de la otra. b. Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas. c. Los gerentes hacen juegos, malabares con muchas relaciones al mismo tiempo.

### **Gerencia integral**

“Es el arte de relacionar todos los factores del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad” (Sallanave, 2002:4), la cual contribuye como

fin a la acción empresarial para asegurar su supervivencia, rentabilidad y crecimiento en un entorno competitivo. Continúa el mismo autor manifestando que la Gerencial Integral procede de un enfoque global, mientras que las otras escuelas del pensamiento empresarial del pasado tenían su base en un enfoque parcial, funcional y sistémico, por tal razón para poder analizar un evento había que aislarlo y comprenderlo independientemente de otros eventos simultáneos y tal vez relacionarlos.

### **Gerente integral**

Reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la gerencia integral: estrategia, organización y cultura. A su vez es estratega, organizador y líder. El gerente estratega no contempla las relaciones entre la empresa y su entorno, primero, formula un marco conceptual de esas relaciones evalúa la situación actual de la empresa en relación con la competencia, luego diseña el futuro dado las tendencias del mercado, de la tecnología, entre otros. Y las capacidades humanas, financieras y técnicas de la empresa. El fin de la estrategia es la competitividad, el gerente estratega es un competidor, el gerente integral es un ganador. Gerente organizador, el desafío que debe enfrentar es ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia para asegurar un mejor desempeño. Lo cual implica que debe haber congruencia no solamente entre la estrategia y la escritura sino entre todas las variables del esquema organizacional, puede decirse que el gerente integral es responsable del desempeño global de la organización y al mismo tiempo éste desempeño depende de la estrategia de la empresa, de su esquema organizacional y de la congruencia entre los dos (Sallenave, 2002). El gerente como líder integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma eficaz. Así el liderazgo organizacional es una cualidad proveniente de una doble sensibilidad: a las personas, por eso debe comprenderlas, entender sus aspiraciones, fortalezas y debilidades y las formas de canalizarlas a los objetivos de la organización, el líder debe saber subordinar los objetivos individuales a los objetivos organizacionales. Podría

decirse que un líder es una persona abierta que une el sentido del humano al sentido de sus responsabilidades organizacionales. El gerente integral para manejar el cambio requiere tres requisitos: saber, es decir tener un conocimiento mínimo de las ciencias administrativas de cada función de la empresa. Entender, o sea tener una visión global de la Acción Empresarial y habilidades, especialmente en el campo de la comunicación y la negociación: reviste un carácter eminentemente humano y exige para la solución de problemas integrar el tiempo y las circunstancias, por lo cual es necesario interactuar a diario, no solo a partir de políticas, planes, programas y procedimiento, sino también debe regirse por valores, premisas y principios que se encarga de guiar la acción directiva en una perspectiva humanista. Se considera que toda dirección está influenciada por la época en la cual opera y se asume la acción directiva como aquella que logra de forma creativa, sistémica y humanista la aplicación del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar, con la intención de lograr una combinación armónica de los recursos técnicos, económicos, financieros y el talento humano.

### **Gerencia del conocimiento en los procesos del conocimiento**

En la sociedad actual la gerencia del conocimiento se ha convertido en el elemento central de la competitividad de las empresas. En éste sentido, están orientando sus estrategias gerenciales a incrementar las competencias de fuerza de trabajo y en desarrollar la innovación. Para tal fin, se implementan procesos que producen cambios en la cultura organizacional, la información, motivación e incentivos y la capacitación o formación del personal, con lo cual se pretende fortalecer y desarrollar actitudes, así como competencias de los trabajadores. Bajo esta perspectiva (Rodríguez & Col, 2009), señalan que dicha gestión permitirá la adquisición de conocimiento a través de los cuales se logrará la velocidad exponencial del cambio de las empresas. Las organizaciones que utilizan la gerencia del conocimiento se han revalorizado en el mercado, debido a la capacidad de su fuerza de trabajo que produce, crea e innova, generando valor a las empresas. Por consiguiente, “el conocimiento es el bien más valorizado y por

lo tanto, se debe buscar donde reside: en el individuo” (Román, 2004:68) esto explica como se han suscitados cambios en las organizaciones y en los procesos productivos, es decir, organizaciones inteligentes, producción diferenciada, trabajadores polivalentes y multifuncionales, en suma se ha conformado una nueva estructura empresarial que se adapta a los cambios y demandas del entorno globalizado. Por eso, la gerencia del conocimiento es considerada como un concepto y proceso muy amplio, compuesto por diversas actividades, los estudiosos sobre la materia la definen de diferentes maneras, entre ellos (Koulopoulos y Frappaolo, 2000:28) es el “apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación”. Para (Valhondo, 2003:85) “persigue maximizar el valor de una organización, ayudando a su personal a innovar y a adaptarse al cambio”. De acuerdo a (Maturana, 2002:21) las empresas hoy en día son consideradas “como sujetos que aprenden y que lo hacen para poder evolucionar, adecuarse y responder a las exigencias de un entorno cultural caracterizado por inestabilidad, virtualidad y multiplicidad de las expectativas, que demandan de ellas una extraordinaria destreza adaptativa”. En este sentido las empresas seas grande, medianas o pequeñas, están conformadas por grupos humanos unidos por un objetivo como es, desarrollar aptitudes, actitudes, destrezas y conocimientos con el fin de alcanzar el éxito de la empresa. Siguiendo la línea de (Maturana, 2002:21) se requiere tomar en consideración “las capacidades de sus miembros y plusvalor que produce, así como las posibilidades de transformación de los comportamiento inherentes a los procesos intensivos de aprendizajes”. Pareciera que el conocimiento, la inteligencia, la capacitación y formación del talento humano han adquirido relevancia ante las condiciones cambiantes de la economía global. Puede decirse que esta realidad ejerce presión sobre las unidades de producción y en los trabajadores dentro de la estructura organizativa, apuntando hacia la redefinición de su funcionalidad con las nuevas condiciones generadas en el mercado mundial. Ante estos planteamientos se considera relevante la educación, formación, capacitación de la fuerza de trabajo, puesto que, su conocimiento mantiene o desarrolla a las empresas. Así mismo, las tecnologías y sistemas de información junto a las telecomunicaciones, son herramientas importantes para la comunicación y el

intercambio de información tanto para las personas, como para la sociedad en que trabajan para su propio desarrollo (Andrade, 2003). El mismo autor manifiesta que la nueva gerencia organizacional considera importante, aquellas actividades y habilidades para criar y gerenciar los activos del conocimiento en las organizaciones y la sociedad en general, lo interesante de este cambio gerencial es que ha afectado a instituciones de carácter internacional que tienen pertinencia social o que están involucrados con nuevos modelos de desarrollo económico y social, que en lo atinente al uso de los sistemas y tecnologías de información, se concentran en el análisis.

### **Principios de la era de la información en empresas en red**

Empresas en red significa aplicar una extensión directa de la lógica que funciona dentro de una empresa individual a la dimensión más amplia de socios empresariales. La tabla 1 compara que significan los cuatro principios dentro de la empresa y a qué se refiere en unas empresas en red. Puede observarse que la red de empresas de la era de la información hace borrosa la distinción entre interno y externo; lo que es externo para la compañía puede ser interno para la red.

Tabla 1. Aplicación de los principios de la era de la información a las empresas en red

Principio de la era de información	Qué significa dentro de la compañía	Qué significa en una red de empresas
Conocimiento de la información	Asegurarse de que cada parte en la organización recoja la información externa que requiere de una forma rápida y apropiada	Determinar las propias competencias con respecto a los socios, identificar a los socios apropiados con objetivos similares y habilidades complementarias
Una arquitectura efectiva de la toma de decisiones	Dar autoridad para tomar decisiones a la gente que está mejor informada	Encausar el conocimiento de los socios con su rol de toma de decisiones en la red
Discriminación del conocimiento	Asegurar de que cada parte de la organización sabe lo que tiene que	Integrar a los socios claves en los procesos empresariales y flujo de

	saber y cuando tiene que saberlo	información y ofrecerles un feedback efectivo
Organización enfocada	Luchar contra el exceso de información y la complejidad limitando el ámbito de la empresa	Fomentar que cada participante se centre en sus competencias centrales y dejar el resto para las empresas asociadas; priorizar y estructurar alianzas externas para maximizar los beneficios de núcleos central de la red
Fuente: adaptado de los 4 principios de la empresa inteligente (Mendelson y Ziegler, 2004:122)		

### **La competitividad y sus diferentes enfoques**

De acuerdo a varios autores, entre ellos (Cellini y Soci. 2002) la importancia que la competitividad tiene para las empresas, los gobiernos y la comunidad académica es indispensable; sin embargo, no existe consenso en su definición, las dimensiones, ni los niveles en que debe estudiarse, medirse y promoverse. La competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los gobiernos y los sectores productivos porque se ha relacionado con el crecimiento del ingreso, el empleo, la inversión y el comercio. También ha sido considerado como una estrategia para hacer frente a los cambios ocasionados por la apertura comercial. (Abdel y Romo, 2004) su teoría sugiere que los atributos de una nación moldean el entorno económico, de tal forma que estos promueven o impiden la reacción de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. (Villarreal, 2003:187) señala que “competitividad es el grado en que un país puede, en condiciones de libre mercado y justa competencia producir bienes para pasar la prueba de los mercados internacionales y al mismo tiempo mantiene o expande los ingresos reales en el largo plazo”. Para el mismo autor competitividad, también es el proceso de expansión de las ofertas exportables y penetración de mercados externos con el consecuente mejoramiento en el nivel de vida de la población. (Polevnsky, 2003:177) manifiesta que “la competitividad a nivel de empresa es la capacidad para vender más productos o servicios y mantener o incrementar su participación en el mercado sin necesidad de sacrificar utilidades,

salarios o dañando el ambiente social o natural”. Continúa el mismo autor señalando que la participación de mercado es el elemento común en las definiciones y la rentabilidad o participación lucrativa, los salarios de los trabajadores y el cuidado al ambiente son elementos de competitividad. En línea con el planteamiento anterior parece claro que la recuperación o el reforzamiento de la competitividad de una empresa, no pasa por la simple traslación de las recetas aplicadas a otras empresas porque la simple copia de una solución específica no solamente resultar inútil sino, también pernicioso en la medida que el contexto, las características, los problemas y los síntomas entre una empresa y otra pueden ser sustancialmente diferentes, entonces el remedio aplicado puede ser contraproducente, al corresponder también a enfermedades diferentes (Córdova, 2005). De acuerdo a (Sallenave, 2002:5) “la gerencia integral busca una mayor competitividad, es decir, asegura su supervivencia, su rentabilidad y su crecimiento en un entorno competitivo”. De ahí que el nuevo entorno empresarial se caracterice: 1. Por la globalización de la economía lo que agudizó las presiones sobre la competitividad provocando drásticos cambios en la orientación de estrategias de las empresas. 2. Sobre el entorno empresarial también están incidiendo cambios tecnológicos que no es la primera vez que surgen, pero estos han adquirido una nueva dimensión y unos rasgos mucho más pronunciados, utilizando herramientas que facilitan la información adecuada y el mejor o peor manejo que se haga del poder que brinda el uso de la información determinará el éxito o fracaso de muchas empresas. Por tal motivo, es importante considerar la gestión integrada de las personas, la cual debe ser abordada desde una óptica global, que tiene que ver con una visión estratégica, orientada a garantizar que dispone de la competencia necesaria para apoyar los objetivos de la empresa la cual se precisa para llegar a optimizar el desempeño de la misma.

### **La globalización**

Si este proceso se asocia única y exclusivamente con la actividad económica resulta que se trata de una extrema simplificación, sin embargo, no puede considerarse de ésta forma porque el mismo está presente en mayor o menor

grado en las actividades que realiza el colectivo social. Para (Mesa, 2008) la globalización no solo es un fenómeno y un complejo proceso económico, sino que también afecta de forma activa a muchos niveles de la vida social, política, ecológica y cultural. Para (Finol, 2006:455) de diversas maneras y “a través de imperceptibles micro procesos; la forma y contenido de éste fenómeno marcan la contemporaneidad y tocan el tejido de lo socio-cultural que, desde niveles y diferentes instancias se articulan y rearticulan sin cesar en la vida cotidiana”. Por eso, se considera la globalización como el proceso que de manera constante está interviniendo en el desarrollo de las sociedades y las relaciones entre los individuos y organizaciones así mismo, evidencia el reconocimiento de una progresiva y mayor interdependencia entre pueblos y estados sin mayor o menor grado e influyendo en los diferentes modos de vida, de la misma manera puede decirse que la globalización se caracteriza por el desarrollo que ha ocurrido en el campo científico y técnico, siendo de gran trascendencia por sus efectos en las organizaciones, lo que significa que, el acelerado impulso que tiene en la actualidad este proceso se ve reflejado en las comunicaciones donde destaca la revolución ocurrida en los recursos telemáticos. Para (Toussaint, 2002) la globalización promueve al máximo el consumismo con el consecuente deterioro del medio ambiente y el agotamiento de los recursos naturales no renovables. Este modo de consumo se traslada mediante múltiples canales a las naciones menos desarrolladas, las cuales se ven avocadas a tener que asimilar patrones culturales ajenos a su propia realidad, provocando distorsiones de índole estructural e impidiendo el desarrollo del mercado interno. Los efectos de la globalización, así como la revolución tecnológica, científica y de conocimiento han conformado una sociedad basada en un modelo donde prevalece la información y el conocimiento, centrado en el ser humano, lo cual ha generado en las organizaciones: políticas económicas, sociales, culturales en especial educativas la necesidad de un replanteamiento de su participación activa en los procesos de cambio. En este sentido, las organizaciones e instituciones como parte de éste sistema y a través de su cuadro gerencial están en la búsqueda de un paradigma que sea apropiado al desarrollo que les permita aprovechar las oportunidades de la globalización y poder enfrentar con éxito los riesgos del proceso de la mundialización económica

situación de la que no escapa Venezuela. Lo que ha venido a denominarse globalización de la economía se caracteriza por el desarrollo de nuevas áreas de comercio en el contexto de una internalización; la irrupción de nuevos países que se industrializan y desafían a los productores tradicionales con costos muy inferiores, apertura de nuevos mercados y con ello nuevas posibilidades de crecimiento económico; una progresiva liberalización que hace que la presencia creciente de la competencia suponga nuevos retos y nuevas formas de actuar; mercados sometidos a fuertes presiones; permanente aparición de alianzas estratégicas entre empresas (Córdova, 2005).

## **CAPÍTULO III**

### **ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Puede definirse la organización como una coalición de grupo de interés que comparten una base común de recursos que cumplen una misión común y que depende de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo (Robles y Alcérreca, 2000). **En el presente capítulo se dará cumplimiento al tercer objetivo específico “Explicar los conceptos de organizaciones inteligentes y aprendizaje organizacional”**

#### **Perspectiva sobre las organizaciones**

Existen diferentes formas de ver y concebir a las organizaciones y la manera en que funcionan, puede decirse que las importantes perspectivas son en el enfoque de sistemas abiertos y el modelo de configuración organizacional (Daft, 2007).

#### **Sistemas abiertos**

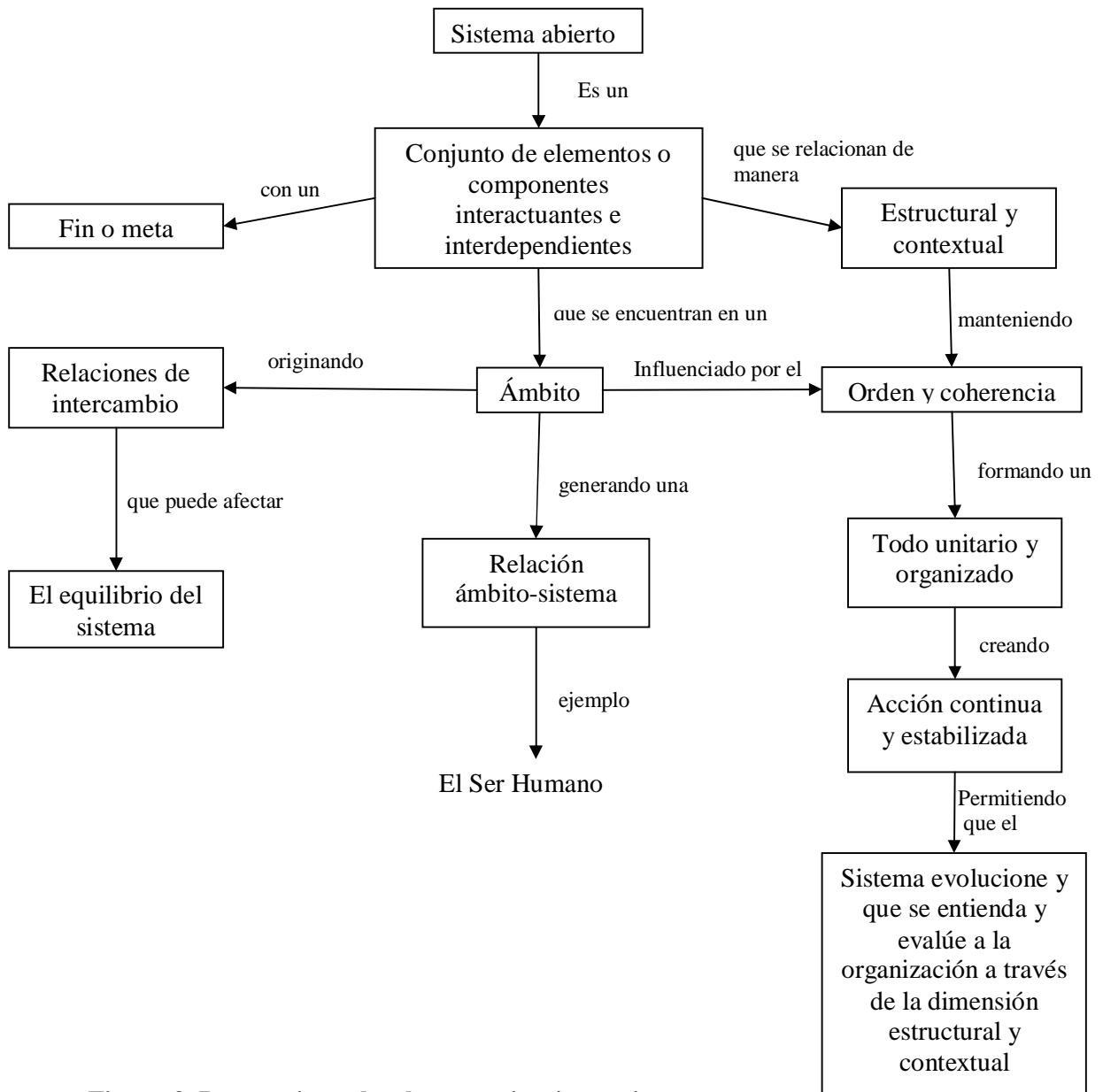
Es importante destacar la diferencia entre los sistemas abiertos y cerrados. Un sistema cerrado es aquel que no depende de su entorno, es autónomo, cerrado y aislado de toda relación con el mundo externo. Un sistema abierto para sobrevivir debe interactuar con el entorno, éste consume recursos de la misma manera que los exporta al entorno, éste sistema es complejo. La organización debe buscar y obtener los recursos necesarios, interpretarlos y actuar de acuerdo a los cambios que se den en su entorno (Daft, 2007). Los sistemas abiertos son un conjunto de elementos que están en constante interacción tanto interna como con su entorno, ya que la organización tiene que obtener los recursos necesarios que originan relaciones de intercambio que deben aprenderse para que no dañen el sistema. Estos elementos se relacionan a través de las dimensiones estructural y contextual; donde lo estructural describe las características internas de una organización en base a su tamaño, formalización, jerarquía y autoridad, especialización,

centralización y profesionalización, que utiliza estas características para analizar a

la organización y compararla con otras organizaciones. Así mismo se

interaccionan con la dimensión contextual que se encarga de describir las

características de la organización global como su cultura, tecnología, tamaño, metas, estrategias y entorno, estas dimensiones detallan el escenario que influye y moldean a las dimensiones estructurales, pueden ajustarse y trabajar conjuntamente para la efectividad organizacional. “Las dimensiones contextuales y estructurales pueden aportar mucha información acerca de la organización y de



**Figura 3. Perspectiva sobre las organizaciones vistas como sistemas abiertos.**

**Fuente: Elaboración propia, adaptado del libro teoría y diseño organizacional de (Daft, 2007)**

las diferencias entre las organizaciones”

(Daft, 2007:22). Véase figura 3

### **Configuración organizacional**

La organización debe diseñarse considerando cinco partes básicas: centro técnico, soporte técnico, soporte administrativo, alta dirección y mandos medios gerenciales. **Centro técnico** está compuesto por personas quienes realizan el trabajo básico de la organización, como generar salidas de productos y servicios. **Soporte técnico** colabora con la organización en su adaptación al entorno, los encargados de ésta actividad buscan en el entorno: problemas, oportunidades y desarrollo tecnológico, es responsable de la creación de innovaciones en el centro técnico. **Soporte administrativo** es responsable de que la operación marche sin dificultades, así mismo del mantenimiento de la organización, incluyendo los elementos humanos y físicos. Ésta actividad engloba al talento humano en lo referente a reclutamiento, contratación, establecimiento de compensaciones, prestaciones, capacitación y su desarrollo. **Alta dirección** es responsable de dirigir y coordinar las diferentes partes de la organización: guía, estrategia, metas y políticas para la organización total o para algunas divisiones. **Mando medios gerenciales** son responsables de la implementación y coordinación en el nivel departamental.

### **Comparación entre el desempeño eficiente y la organización que aprende**

A medida que los directivos se esfuerzan en lograr una organización que aprende, comprende que son las dimensiones específicas de la organización las que deben cambiar. En el anexo A puede observarse que en base a cinco elementos del diseño organizacional puede darse un aprendizaje continuo.

### **Organizaciones inteligentes**

Se definen como aquellas que aprenden más rápidamente que la competencia a administrar y aplicar conocimientos, técnicas, valores y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y progreso de la organización; de esa manera obtienen y conservan la ventaja competitiva. Por tales razones puede decirse que a través de un proceso de aprendizaje la gente puede capacitarse para cambiar, desarrollarse, adaptarse, innovarse, ser creativos y proactivos ante las demandas de un medio externo, mediante la aplicación de intervenciones de cambio planificado sustentado en programa y participación en procesos de aprendizajes con la finalidad de ayudar a hacer, pensar, reflexionar o decidir siempre enfocado a incrementar la competitividad colectiva de sus miembros entonces organizaciones inteligentes son “organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultiva nuevos y esparcidos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge, 2009:12). Continúa el autor manifestando que cobrará relevancia en el futuro aquellas organizaciones que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

### **Principios fundamentales de las organizaciones inteligentes**

Las organizaciones tienen la facultad de atender a través de los individuos que la conforman por tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el aprendizaje organizacional. Estos procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones, motivados por variaciones de su entorno. Los planteamientos de (Argyris y Schon, 1996) sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional se inician con simples procesos antirrutinarios, los cuales no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. De igual manera, busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual y cuestiona la racionalidad detrás de las acciones. En este sentido, el aprendizaje organizacional emplea el

conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones. En virtud de ello (Fiol Y Lyles, 1998) señalan dos principios básicos para las organizaciones inteligentes: 1. Relaciones cálidas y de apoyo: cada día, las organizaciones le deben dar más importancia a las relaciones en la empresa. El éxito depende cada día más de la calidad de los grupos de trabajo y de las pequeñas unidades que conforman las organizaciones. Es importante que los empleados se lleven bien, que tengan la oportunidad de relacionarse entre sí dentro de un proceso de constante ampliación de horizontes (evaluación basada en competencias y posibilidad de progresar) y para lograrlo deben darle prioridad al apoyo y el buen trato a la organización. La interacción entre los directivos, los empleados y los ejecutivos debe ser totalmente cordial y en un ambiente de sana y justa competencia con la noción de que del desempeño de la empresa, dependerá el bienestar de sus miembros. 2. Administración por liderazgo: una organización inteligente deberá basar su organización en la administración por liderazgo, es decir, debe darle prioridad a los más capaces con criterio de justicia y equidad. Este principio de liderazgo se debe manejar a través de lo siguiente: los líderes, deben involucrar a todos los trabajadores en una discusión abierta y continúa sobre la gestión y la calidad de los procesos. Siguiendo estos principios, se podrá contar con una excelente organización inteligente y de calidad que en el largo plazo base su éxito en la comunicación y la retroalimentación de todos sus elementos.

### **Ocho pasos del cambio exitoso a gran escala**

Para poder entender por que algunas organizaciones avanzan hacia el futuro con más éxito que otras, debe considerarse el flujo de los esfuerzos efectivos de cambio a gran escala. Tanto si se está en lo más alto de una gran empresa o en lo más bajo de una organización pequeña o de una organización no lucrativa, los que más éxito tienen en un cambio significativo empiezan su trabajo generando una sensación de urgencia entre las personas más relevantes, una vez generada la sensación de urgencia se forma un equipo directivo. Éste grupo aprende a operar con confianza y compromiso emocional, así mismo crea visiones y estrategias

sensibles, claras, simples y edificantes. Un resumen de ésta actividad puede observarse en la tabla 2, donde el primer paso para el cambio exitoso es asegurarse de que muchas personas actúen con la urgencia suficiente con una actitud que busque oportunidades y problemas, que de energías a todos y que suscite un sentimiento de adelante, para continuar hace falta la formación de un equipo que cuente con las personas adecuadas, con el compromiso y capacidad de trabajar bien juntos. Éste sentimiento de urgencia ayuda a formar el grupo adecuado que puede guiar al cambio y desarrollar un trabajo de tipo esencial dentro del grupo.

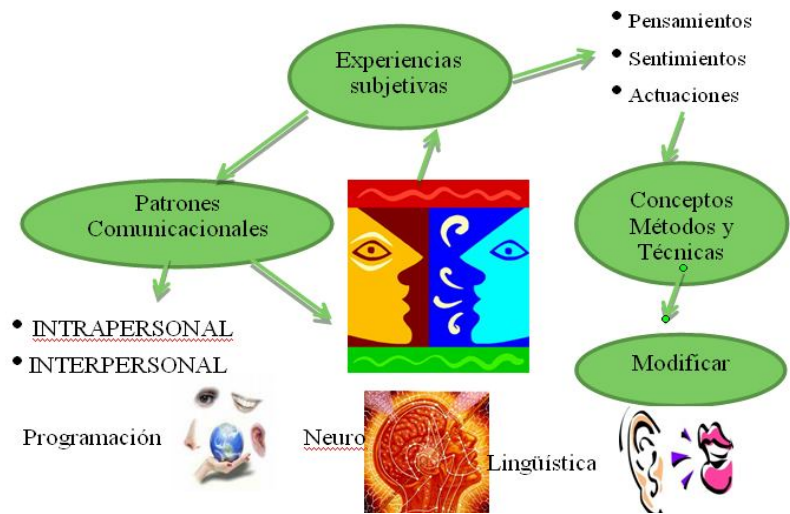
Tabla 2. Los ocho pasos para un cambio exitoso a gran escala

Paso	Acción	Comportamiento nuevo
1	Aumentar energía	La gente empieza a decirse: adelante, ¡tenemos que cambiar las cosas!
2	Crear el equipo conductor	Se forma un equipo lo suficientemente poderoso como para concluir un cambio importante y empiezan a trabajar bien juntos
3	Obtener la visión adecuada	El equipo conductor desarrolla la visión y la estrategia adecuada para el esfuerzo de cambio
4	Comunicar para conseguir la protección	Los empleados empiezan a aceptar la idea del cambio, y esto se ve a través de su comportamiento
5	Dar autoridad o responsabilidad para la acción	Los empleados se sienten capacitados para actuar y actúan en base a la misión
6	Lograr pequeñas victorias a corto plazo	Se va programando a medida que la gente intenta hacer realidad la visión a medida que se van resistiendo menos al cambio
7	No abandonar	Hay que ir introduciendo los cambios de forma gradual hasta que se haga realidad la visión
8	Hacer que el	Continúa el comportamiento nuevo y ganador a pesar

	cambio prevalezca	de la presión de la tradición, rotación de los líderes del cambio, entre otros.
Fuente: Kotter y Cohen (2003:22) “Las claves del cambio”		

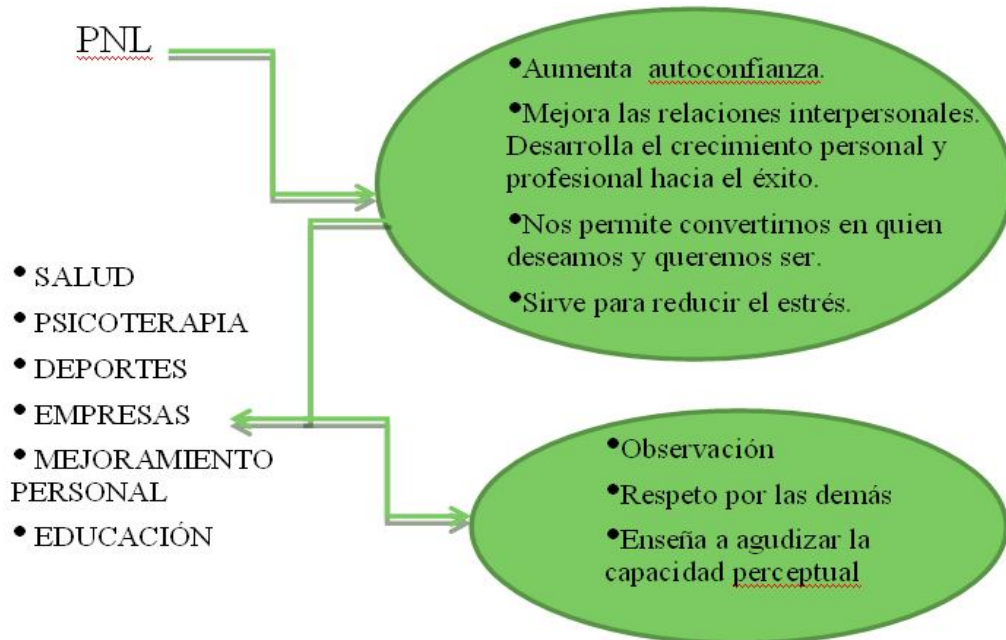
### **La Programación Neurolingüística (PNL) en la Administración, Gerencia y Liderazgo**

Es un modelo de comunicación que emerge para revisar la visión del mundo, optimizar la dimensión personal y desarrollar actitudes que fortalezcan el desempeño laboral, por eso es de gran importancia que los gerentes, administradores y líderes conozcan esta herramienta, porque le aporta muchas técnicas que le servirán de insumo para descubrir el sistema de representación de una persona, pero más que eso, permite entender los cambios que realiza el ser humano en su comportamiento. En concordancia con lo antes planteado constituye un modelo, formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, como proceso de información y experiencia (pensamientos, sentimientos, actuaciones) y las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Con base en este conocimiento es posible identificar las estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otros (modelar) para facilitar un cambio evolutivo y positivo. La Programación Neurolingüística, por analogía con el ordenador, utiliza los patrones universales de comunicación y percepción a través de conceptos, métodos y técnicas que se tiene para reconocer e intervenir en procesos diversos (aprendizaje, terapia, afrontamiento del estrés, negociación, gestión de conflictos, entre otros), para modificar actitudes, donde el campo de trabajo es tan amplio como lo es el de las relaciones interpersonales e intrapersonales, véase figura 4.



**Figura 4. Programación Neurolingüística**  
**Fuente: Elaboración propia (2010) en base en lo planteado de Neurolingüística**

Además la Programación Neurolingüística investiga los procesos que hacen que se transmita la representación del mundo a través del lenguaje y es por tanto una aplicación práctica en salud, psicoterapia, deportes, empresa, mejoramiento



personal, educación que permite, mediante técnicas y herramientas, precisar,

**Figura 5. Aplicaciones de la Programación Neurolingüística**

**Fuente: Elaboración propia (2010) en base en lo planteado sobre psiconeurolingüística.**

reconocer y desarrollar habilidades para el crecimiento y las relaciones interpersonales, asimismo provee de una multitud de herramientas pero también limitaciones personales en recursos, con la ventaja de que se obtienen excelentes resultados en corto plazo; Es por ello que la Programación Neurolingüística se define como un modelo de comunicación que en la actualidad se usa a nivel interpersonal concentrándose en los procesos del pensamiento donde se han encontrado patrones que influyen en la conducta verbal de la gente mediante la identificación y uso de las técnicas de la Programación Neurolingüística, donde los individuos mejoran la calidad y efectividad de su comunicación para incrementar la capacidad perceptual, respetar a los demás, agudizar la observación, entre otros, (Galban & Col 2008). Véase figura 5.

### **Calibración, Acompasamiento y Rapport**

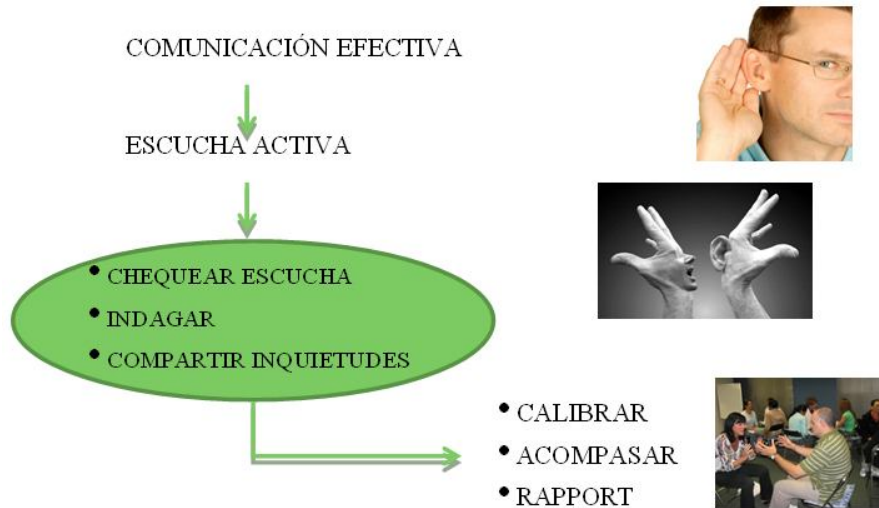
Son técnicas que sirven para identificar diferentes comportamientos en el ser humano. La calibración consiste en observar y recoger información sobre la fisiología de su interlocutor, es decir, la información sobre el lenguaje que éste utiliza se recoge a través del metamodelo, y supone descubrir, identificar o detectar, en otro individuo los indicadores no verbales que el asocia a algún estado interno. La calibración permite un conocimiento bastante preciso del estado interno de ese otro individuo por la lectura de sus señales no verbales; o el reconocimiento de los momentos en que una persona se encuentra en diferentes estados. Es como sí, al darse cuenta de los cambios en el comportamiento manifiesto de la persona que se observa, se pudiera obtener una fotografía imaginaria de ella en un momento determinado de su experiencia interna. Se trata de una habilidad natural que todos tienen y emplean en las relaciones cotidianas con los demás, y que es importante y útil incrementar, desarrollar y refinar.

**Acompasamiento** un modo de lograr Rapport consiste en hacer de espejo del otro tanto en sus comportamiento verbales como en los no verbales, lo que se ha denominado en Programación Neurolingüística **acomparar** es reflejar, mostrar en espejo sin caer en la imitación burda de los patrones verbales y no verbales del interlocutor, es un proceso donde la persona puede identificar esos patrones clara e inconscientemente como suyos, lo que se garantiza que está siendo comprendido, aceptado y reconocido (Sambrano, 2003). Cuando se acompasa se produce una atmósfera de confianza y de familiaridad que hace que el interlocutor continúe hablando y pueda comunicarse de una forma efectiva, cuando esto sucede se afina la capacidad de escuchar, es decir, escucha activa, lo que permite liderizar la relación, así como lograr que la persona con la que se tenga la comunicación sea cada vez más abierta y espontánea. Rapport cuando se calibra y acompasa se propicia un clima de confianza entre los interlocutores, lo que es igual a decir que se está creando Rapport. Lingüísticamente esta se realiza cuando se encuentran con otra persona usando el mismo vocabulario y que estas palabras coincidan con el canal sensorial predominante, adecuando el tono, velocidad, volumen y ritmo de la voz, asumiendo su postura corporal, es como unirse a la canción o música de la otra persona (Arocha, 2003). Véase figura 6.

## Aplicabilidad de la Programación Neurolingüística en la comunicación del líder

### Figura 6. Comunicación efectiva

Fuente: Elaboración propia (2010) en base en lo planteado sobre psiconeurolingüística



El liderazgo es determinado como la función de generar una proyección de manejo y estructura sólida, dada en la síntesis de los conocimientos, objetivos, mecanismos de abordaje de aquellos objetivos y la puesta en marcha de los mismos; además de una capacidad de motivación del grupo al que se dirige, incluyendo la proyección de liderazgo en cada uno de los participantes de tal grupo. Todo ello genera la necesidad de construir una estructura de conducta y mecanismos en el individuo para lograr: una actitud de líder. Al respecto de lo anterior, la conceptualización de la Programación Neurolingüística y sus prácticas o modelos, está dotada de herramientas que ayudan a la construcción de tales cualidades. Si se enfoca esta definición al campo de la optimización de las funciones laborales y a la proyección empresarial, habría una conexión con la capacidad de transmitir las ideas de tal manera que se llegue a un punto de engranaje entre lo que se quiere transmitir y la proyección de emotividad y pasión a quien se transmite. Actitudes enfocadas al manejo de un tipo de trabajo donde lo fundamental es la direccionalidad, el deber de impulsar las acciones con respecto a ciertos objetivos: el trabajo de un líder, la manera de lograrlo será la conducción

hacia un pensamiento donde primero, es necesario creer propiamente lo que se quiere lograr, encontrar un método efectivo de lograrlo (creatividad) y una actitud positiva avanzada y acción. La Programación Neurolingüística busca engranar la estructura mental y la estructura del lenguaje en función de la optimización de las posibilidades humanas para encontrar respuestas ágiles, creativas y acertadas en situaciones de acción específicas, enfocadas estas respuestas en logros de bienestar y alcances en la vida social y laboral, entre otras aplicaciones. Así ser un buen líder involucra la combinación del desarrollo propio del individuo, sus habilidades y talentos naturales para liderar con el ejemplo, desarrollar una visión sobre la dirección de donde quiere ir, inspirando a otros a formar a otros y, fundamentalmente como soporte de las anteriores, desarrollar la capacidad para relacionarse e influir en los demás para generar en ellos una visión compartida y guiadora. Es por ello que hoy por hoy, la capacidad que posee un líder para comunicarse con el personal de la organización, se considera como una de las estrategias más eficaces y consistentes para logro de los cambios y éxito dentro de una organización competitiva. En la actualidad ha surgido una tendencia hacia el uso de una herramienta de apoyo, para garantizar el éxito de un proceso comunicacional efectivo entre el líder y sus seguidores. Tal herramienta es la Programación Neurolingüística, la cual una vez aprendida y aplicada por el líder promueve el éxito de la gestión del mismo, su propia excelencia personal y garantiza comunicaciones y relaciones excelentes con sus seguidores, la Programación Neurolingüística es una estrategia apoyada en un método que abre las puertas a una nueva dimensión de la comunicación humana y sirve para mejorar las relaciones interpersonales de los líderes, influir en otros de una manera responsable y contribuir a transformar creativamente las conductas de los propios líderes y sus seguidores, por eso en el ámbito de liderazgo, resulta una herramienta fundamental, porque aporta los elementos conceptuales y de estrategias necesarios para la preparación de líderes dispuestos a resaltar de sí mismos todas las posibilidades de logros engranados a las búsquedas personales, sociales y empresariales, a partir de procesos netamente creativos, organizacionales y óptimos, pero también logran encarnar la emoción necesaria y las estrategias comunicativas para transmitir esos sentimientos, actitudes y

necesidades de búsqueda exitosa, su manejo apropiado resultaría de especial provecho tanto para el gerente, líder o ejecutivo, como para cualquier miembro de un equipo de trabajo.

### **Organizaciones inteligentes y aprendizaje organizacional**

Son aquellas donde el enfoque de aprendizaje planteado se difunde ampliamente y su mayor potencialidad radica en su capacidad de aprender. Tal capacidad no sería concentrado en algún componente particular de la organización, por el contrario estaría distribuido a lo largo y ancho de su ser organizacional, esparcida en forma de entes individuales con capacidades de aprendizaje. Las funciones de aprendizaje no pueden entenderse como propias de un sistema central e inteligente, sino como un producto de sistema de inteligencia. Bajo ésta visión el concepto de organización acorde con el aprendizaje organizacional dinámico-sistémico es el de un ser que aprende en virtud a su sistema de inteligencia distribuida. Para (Senge, 1992:24) “el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano” ésta frase escueta insinúa que detrás del aprendizaje hay una intencionalidad que no es meramente instrumental pues apunta a la esencia de lo humano. Sin embargo, ¿es capaz éste discurso quinto-disciplinario de ayudar en la realización de éste ideal?, o más bien ¿éste ideal, y otro más, son simplemente elementos accesorios sugestivos adornos al aprendizaje organizacional y su instrumentalidad? En base a lo antes planteado el cambio que está ocurriendo actualmente en las organizaciones y en el trabajo que ellas desarrollan no tiene precedentes históricos. Se trata de un cambio permanente, acelerado e interdependiente, que requiere que las organizaciones se adapten para sobrevivir y desarrollen capacidad de aprendizaje. Éstas deben ser capaces de cuestionar su pasado, innovar, tener una gran sensibilidad para inducir aspectos sobre las tendencias del entorno, estilo de vida, tecnología, hábitos de actuación y una cierta voluntad de especular y moverse en lo desconocido – al menos en lo habitual – y por tanto con un amplio margen de incertidumbre y ambigüedad. De acuerdo con esto, resulta lógico observar como en los últimos tiempos se está generando una dinámica orientada a fomentar la capacidad de aprendizaje en la empresa como uno de los elementos críticos para alcanzar ventajas competitivas.

Las organizaciones que institucionalizan el aprendizaje y adoptan una actitud abierta al cambio se posicionan mejor en el mercado. Ante ésta necesidad de aprendizaje continuo implica que, en las organizaciones que emprenden éste camino, el aprendizaje no tiene punto final, no se formula para llegar a un destino concreto, el aprendizaje se institucionaliza. (Guns, 1996). Éste conocimiento se almacena fundamentalmente en las personas, el aprendizaje que desarrolla la empresa deriva, bien del aprendizaje que realizan los miembros individuales, o de la adquisición de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa previamente no posea. El aprendizaje es un mecanismo individualizado que depende de la capacidad de cada persona y de sus experiencias de aprendizaje pasado. Por tanto las teorías de aprendizaje individual son cruciales para la comprensión de cómo la empresa incrementa sus activos de conocimiento. Consecuentemente, nuevas formas de actuación ante situaciones nuevas hacen que se generen los problemas, de éste modo resolviendo problemas también se crea nuevos conocimientos, lo que hace que el aprendizaje así generado se incorpore al modelo mental del individuo, modificando sus reglas de decisión. Éste modelo mental, es fiel reflejo de la base de conocimiento del individuo, representa la imagen que este tiene del mundo e incluye tanto el entendimiento explícito e implícito, la capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambia la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una forma diferente, el cambio que ocurre con el aprendizaje, no es el cambio derivado de una alteración en el estímulo, sino más bien un cambio de respuesta cuando el estímulo permanece sin variación. Ésta alteración es consecuencia del cambio que se produce en el agente que responde. Ahora bien, en todo éste proceso se debe reconocer un mecanismo de retroalimentación que empieza en el modelo mental del individuo y termina con su reforzamiento, de modo que se puede pensar que cuánto mayor sea su dotación inicial, mayor será la comprensión del funcionamiento y estatus del entorno y, en consecuencia, la introducción de nuevos planteamientos de actuación serán más exitosos. (Guns, 1996). Se puede deducir, por tanto, que el resultado de éste proceso individual de aprendizaje no es sólo la solución del problema, sino

## CONCLUSIONES

La información recabada a través del análisis de la bibliografía, documentos y experiencias de la autora de éste informe permitieron **dar cumplimiento al objetivo general de la investigación de “definir algunos planteamientos teóricos sobre la administración y gerencia avanzada de la organización inteligente”**, esto se logró a través de los objetivos específicos planteados y se llegaron a las siguientes conclusiones:

En relación al objetivo 1, orientado a definir conceptos sobre administración y gerencia se definieron varios conceptos: la mayoría de los autores coinciden en que la administración es un proceso a través de la cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos. En lo referente a la gerencia (Rojas, 2006) la considera como la acción de conducción que ejerce el gerente sobre la organización, en un sentido amplio la considera como un proceso integrado en el cual personas específicas gestionan y analizan el esfuerzo productivo de una organización, éste concepto coincide con lo que plantea (Sallenave, 2002) pero agregándole que la gerencia busca la competitividad para asegurar su supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Con respecto al objetivo específico 2, definir el proceso administrativo se alcanzó a través del autor (Chiavenato, 2002) quien lo considera como una metodología que permite al administrador manejar eficazmente una organización y consiste en dividir la administración en un proceso integrado por varias etapas según lo planteado en la figura 2.

El objetivo específico 3 referido a describir conceptos de organizaciones inteligentes y aprendizaje organizacional, se alcanzó definiendo las organizaciones inteligentes como aquellas que aprenden más rápidamente que la competencia a administrar y aplicar conocimientos, valores y actitudes que las ayuda a la conservación, crecimiento y progreso de la organización, así como a innovarse, ser creativas, proactivas ante las demandas tanto del medio interno como el externo, mediante la aplicación de intervenciones de cambio planificado

sustentando en programas y participación de procesos de aprendizajes como uno de los elementos críticos para alcanzar ventajas competitivas, esto implica en las organizaciones que toman éste camino que el aprendizaje no tiene un punto final, es decir, no se formulan para llegar a un destino concreto sino que se institucionaliza el aprendizaje. Con todo lo expuesto y resultado de la investigación para la autora el mejor estilo administrativo y gerencial es el que realmente funciona y que en tiempo de transformación combine estos estilos acorde al tipo de organización, lo que dará como resultado el éxito al tener la posibilidad de hacer los ajustes necesarios para realizar el proceso de cambio en la administración y gerencia como organismos inteligentes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abdel, Guillermo y Romo, David (2004) Sobre el concepto de competitividad en coord. Santiago Macias y Víctor Mirios, Capacitación y competitividad. Grupo Noriega Editores. México
- Arocha, Luis (2003) PNL Organizacional. Cómo superar la crisis. Secretos para triunfar. Júpiter Editores CA. Caracas, Venezuela
- Cellini, Robert y Soci, Anna (2002) Pop competitivences Banca Nazionale del lavaro Quarterly Reviece, N° 20
- Chiavenato, Adalberto (2002) Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Colombia
- Kotter, John y Cohen Dans. (2003) Las claves del cambio. Ediciones Deuso, España
- Maturana, Ricardo (2002) La empresa en red como organización que aprende y desaprende. Universidad Nacional de Educación a distancia. España
- Mendelson, Ham y Ziegler, Johannes (2004). Los 4 principios de la empresa inteligente (Reinventar la empresa en la era de la información). Ediciones Deuso. Barcelona
- Mesa, Jesús (2008). Globalización ¿un fenómeno actual? Presente en <http://www.monografias.com/trabajos14/globalizacion.shtml>. Consulta 17/09/2009
- Polevnsky, Yeidekol (2003) Premisas y retos de la competitividad en Coord. Enrique Dusset. Perspectivas, retos de la comptetividad en México
- Rojas, Luis (2006). Curso de formación gerencial. Editorial La casa tomada. Caracas-Venezuela
- Sallenave, Jean (2002). La gerencia integral. Editorial Norma. Bogotá.
- Sambrano, Jasmín (2003) PNL para todos. Editorial Alfadil. Caracas-Venezuela
- Senge, Peter (2009). La quinta disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. Buenos Aires.
- Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (1996). Administración. Prentice Hall. México

## ANEXO: A

Comparación entre el desempeño eficiente y la organización que aprende, (en base a 5 elementos del diseño organizacional).

Diseño de organización en entorno estable <span style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">↔</span> Diseño de organización en entorno inestable	
Estructura Vertical	Estructura Horizontal
<p>Actividades agrupadas en trabajo común, de los niveles inferiores a los superiores. La colaboración a través de los departamentos funcionales es mínima, la organización global es coordinada, y controlada a través de una jerarquía vertical toma de decisiones y autoridad está ubicada en los altos niveles directivos. La ejecución del cambio se vuelve una carga para la directiva.</p>	<p>La estructura se crea alrededor de flujos de trabajo o procesos horizontales. Los equipos autodirigidos son la unidad fundamental de trabajo en la organización que aprende. La frontera entre las funciones se elimina debido a que los equipos incluyen miembros de diversas áreas funcionales.</p>
<p>Tarea Rutinarias Se define cada puesto y cómo debe desarrollarse, se define la tarea como una porción de trabajo asignada a una persona. Conocimiento y control de las tareas están centralizadas en la parte superior, se espera que los empleados hagan lo que se les solicite. Muchas reglas o procedimientos a seguir para el personal.</p>	<p>Roles con empowerment En este caso el rol es parte de un sistema social dinámico, el rol tiene criterios responsabilidad y permite a la persona usar su criterio y capacidad para lograr un resultado o alcance de meta. En las organizaciones que aprenden, los roles pueden redefinirse y ajustarse continuamente. Existen pocas reglas o procedimientos.</p>
Sistemas formales	Información compartida

<p>Si las organizaciones son pequeñas la comunicación es informal y personalizada, los líderes de alto nivel de la organización a menudo trabajan de manera directa con los empleados. En empresas grandes y complejas, la distancia entre los altos líderes y los trabajadores en el centro técnico se incrementa.</p>	<p>Aquí la información propósito muy diferente, se comparten la información en un nivel óptimo. La organización que aprende se esfuerza por regresar a la condición de una empresa pequeña. Con iniciativa empresarial, donde todos los empleados tienen la información completa..</p>
<p><b>Cultura rígida</b>  Éste tipo de cultura representa un peligro para muchas organizaciones, no responden a los vertiginosos cambios en el entorno tecnológico. Las organizaciones que fueron altamente exitosas en entornos estables, son incapaces de responder a los vertiginosos cambios en el entorno tecnológico.</p>	<p><b>Cultura de adaptación</b>  En cambio, en una organización que aprende, la cultura fomenta la apertura, la igualdad, la mejora continua y la transformación, consideran el sistema global, interactúan entre si y con el entorno. La organización se considera como un lugar para crear una red de relaciones que permita a la gente desarrollarse.</p>
<p><b>Estrategia competitiva</b>  Son diseñadas para un desempeño efectivo, los altos directivos formulan las estrategias para después imponerlas en la organización. Ellos son los que piensan como puede la organización responder de una manera mejor ante la competencia, cómo administrar los recursos con eficiencia y cómo puede enfrentar los cambios del entorno.</p>	<p><b>Estrategia de colaboración</b>  En la organización que aprende, las acciones acumuladas de una fuerza laboral informada y con empowerment contribuyen al desarrollo de la estrategia, los trabajadores contribuyen en la elaboración de la estrategia, incluso, la estrategia surge de las asociaciones con proveedores, clientes y competidores.</p>

Fuente: elaboración propia adaptado de (Daft, Richard, 2007). Texto: teoría y diseño organizacional pp 29 - 31