

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in
Intelligent Organizations Development & Management



TRABAJO DE GRADO
TESIS DOCTORAL

Competencias Gerenciales sobre la Base de las Organizaciones
Inteligentes de los Gerentes Comerciales de los Diarios Impresos en
el Entorno de las Redes Sociales Virtuales

Presentado por:
Mgr. José Luis Saavedra Torres

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

Venezuela, Agosto de 2012

DEDICATORIA

A Dios por su infinito amor

A mis hijas, Andrea y Alejandra, por haberme enseñado que esa clase de amor también puede sentirla un ser humano

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor

A la TAU por brindarme la flexibilidad y la rigurosidad que se necesita en el siglo XXI

Al Dr. Cesar Valecillos, por sus recomendaciones en el desarrollo de mis informes y tesis de grado

ÍNDICE GENERAL

	Pág
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice General	iv
Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	1
Capítulo I. Contextualización de la Investigación	6
1.1. Planteamiento del Problema	6
1.2. Justificación de la Investigación	9
1.3. Objetivos de la Investigación	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4. Delimitación de la Investigación	10
Capítulo II. Marco Referencial	12
2.1. Antecedentes de la Investigación	12
2.2. Bases Teóricas de la Investigación	16
2.2.1. Las Competencias su origen conceptual	16
2.2.2. Las Competencias Gerenciales	17
2.3. Clasificación de las competencias gerenciales	19
2.3.1. Modelo de Bunk (1994)	19
2.3.1.1. Competencias Técnicas	19
2.3.1.2. Competencias Metodológicas	20
2.3.1.3. Competencias Sociales	20
2.3.1.4. Competencias Participativas	20
2.3.2. Método Hay Group (2003)	20
2.3.3. Modelo de Segura (2004)	22
2.3.3.1. Análisis Constructivista	22
2.3.3.2. Análisis Funcional	23
2.3.3.3. Análisis Conductista	23
2.3.4. Modelo de Alles (2005)	24
2.3.4.1. Competencias Básicas	24
2.3.4.2. Competencias Diferenciales	25
2.3.5. Modelo de Hellriegel y otros (2002)	25
2.3.5.1. Competencias en la Comunicación	26
2.3.5.2. Competencias para Planeación y la Administración	26
2.3.5.3. Competencias para el Trabajo en Equipo	26
2.3.5.4. Competencias en la Acción Estratégica	27
2.3.5.5. Competencias para la Globalización	27
2.3.5.6. Competencias en el Manejo Personal	28
2.3.6. Modelo De Ansorena (1996)	28

2.4. Organizaciones orientadas al aprendizaje	30
2.5. Organizaciones Inteligentes	31
2.5.1. Objetivos de la Organización Inteligente	32
2.6. Las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes	33
2.6.1. Dominio Personal	34
2.6.2. Modelos Mentales	35
2.6.3. Visión Compartida	35
2.6.4. Aprendizaje en Equipo	36
2.6.5. Pensamiento Sistémico o la Quinta Disciplina	37
2.7. El Cambio en Organizaciones Inteligentes	38
2.8. Capacidades dinámicas de aprendizajes	39
2.9. Web Semántica	43
2.9.1. La Web 2.0	43
2.9.2. Diferencia entre web 2.0 y la web semántica	45
2.10. La Red Social Virtual y la Web Semántica	47
2.11. Los periódicos y las redes sociales digitales	50
2.12. Sistemas de Variables	52
2.12.1. Definición Conceptual	52
2.12.2. Definición Operacional	52
2.12.3. Cuadro de operacionalización de la variable	53
Capítulo III. Metodología	55
3.1 Tipo de investigación	55
3.2. Diseño de la investigación	56
3.3. Población de estudio	57
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento	58
3.5.1. Validez	59
3.5.2. Confiabilidad	59
3.6. Tabulación y análisis de los datos	60
3.7. Procedimiento de la investigación	61
Capítulo IV. Presentación de los Resultados	62
4.1. Competencias Gerenciales	62
4.2. Organizaciones Inteligentes	67
4.3. Lineamientos Estratégicos	71
Conclusiones	73
Recomendaciones	78
Referencias Bibliográficas	79
Anexo A: Cuestionario dirigido a los Gerentes Comerciales	83
Anexo B: Tablas de Frecuencia. Resultados del Cuestionario	88

INDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Páginas
1	Operacionalización de la variable	52
2	Distribución de la Población	57

INDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	Páginas
1	Las 5 Disciplinas de Senge	36
2	Evolución de la Web	44
3	El Concepto de Red Social	46

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent
Organizations Development & Management

COMPETENCIAS GERENCIALES SOBRE LA BASE DE LAS
ORGANIZACIONES INTELIGENTES DE LOS GERENTES
COMERCIALES DE LOS DIARIOS IMPRESOS EN EL ENTORNO DE LAS
REDES SOCIALES VIRTUALES

Autor: José Luis Saavedra Torres

Fecha: Agosto 2012

RESUMEN.

El objetivo general de la presente investigación fue determinar las competencias gerenciales sobre la base de las organizaciones inteligentes de los gerentes comerciales de los diarios impresos en el entorno de las redes sociales virtuales. Las variables se sustentaron en las teorías de Eisenhardt y Martin (2000), Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), Senge (1990 y 1995), Valecillos, Quintero (2009), Levy-Leboyer (2003). Las mismas fundamentan que actualmente las organizaciones para sobrevivir y permanecer a lo largo del tiempo deben desarrollar Competencias Gerenciales que les permitan adaptarse a los entornos de negocios virtuales, ya que las condiciones competitivas a las que se enfrentan estas empresas cambian continuamente acortando así los ciclos de vida útil de los recursos, los cuales se convierten en obsoletos con mayor rapidez. Por ello las organizaciones deben desarrollar Competencias Gerenciales empleando el concepto de Organizaciones Inteligentes. El estudio se definió como descriptivo, de campo, no experimental y de diseño transversal; aplicándose un censo poblacional al universo de los 17 Gerentes Comerciales de los diarios impresos estudiados. Se aplicó una encuesta de 30 items, con una Alfa de Cronbach de 0,77. Los resultados obtenidos permitieron concluir que las capacidades gerenciales están muy relacionadas con ciertas aptitudes que poseen las personas y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior con relación a lo que el puesto de trabajo requiere, por ello lograr estar en organizaciones inteligentes, implica un esfuerzo compartido de todos los que conforman la organización, empezando por su alta gerencia. Por ello se plantearon lineamientos estratégicos para la creación de un método y esquema de trabajo que permita la evaluación periódica de los cambios y resultados surgidos en el proceso de desarrollo e innovación surgido a raíz de la interacción de la organización con las redes sociales virtuales.

Palabras claves: Competencias gerenciales, organizaciones inteligentes, diarios impresos, redes sociales virtuales

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent
Organizations Development & Management

MANAGEMENT SKILLS BASED ON INTELLIGENT ORGANIZATIONS
OF BUSINESS MANAGERS OF PRINTED NEWSPAPERS IN THE
ENVIRONMENT OF VIRTUAL SOCIAL NETWORKS

Author: José Luis Saavedra Torres

Date: August, 2012

ABSTRACT

The overall objective of this research was to determine managerial competencies based on intelligent organizations business managers of the newspapers printed in the environment of virtual social networks. The variables were based on theories of Eisenhardt and Martin (2000), Hellriegel, Jackson and Slocum (2002), Senge (1990 and 1995), Valecillos and Quintero (2009), Levy-Leboyer (2003). They currently based organizations to survive and remain over time Management Skills must be developed to enable them to adapt to the virtual business environment, as competitive conditions facing these companies change continuously shortening cycles useful life of the resources, which become obsolete faster. Therefore organizations must develop Management Skills using the concept of learning organizations. The study was defined as descriptive field, not experimental and cross-sectional design, a population census applied to the universe of the 17 Business Managers of printed newspapers studied. A survey of 30 items, with a Cronbach's alpha of 0.77. The results led to the conclusion it is concluded that the managerial capacities are closely related to certain skills that people have and that make their performance is effective or even superior in relation to what the job requires, so be smart organizations achieve involves a joint effort of all who make up the organization, starting with its senior management. Thus arose strategic guidelines for the creation of a work method and schedule permitting periodic assessment of changes and results arising in the process of development and innovation arises from the interaction of the organization with social networking.

Key word: Managerial skills, learning organizations, printed newspapers, social networking

INTRODUCCIÓN

Las nuevas formas de comunicación y las relaciones desarrolladas a través de lo que se ha bautizado como la Web 2.0 marcan un amplio y complejo reto para las empresas informativas tradicionales y sus profesionales, en particular, y para la sociedad en general. Frente a las críticas sobre el poder, la influencia y el control de los medios, los nuevos sistemas semejan aparentar una mayor posibilidad de participación, transparencia e interacción. Pero, ¿es una falsa apariencia? Las relaciones a través de la red, por Internet, introducen nuevas formas de comunicación, una economía y cultura que prioriza nuevos valores y formas de intercambio directas, segmentadas, personalizadas, colaborativas, comunitarias e interactivas. Redes de comunicación y colaboración basadas en modelos de sindicación, afiliación, agregación, portales, comunidades, wikis, chat, foros, blogs, folksonomías, interactividad.

Los medios de comunicación tradicionales participan en un prolongado y desafiante maratón de riesgos estratégicos. Primero, la competencia entre ellos y, luego, la irrupción de los nuevos medios digitales que, además de morder en el tradicional pastel de la economía de la atención (el supermercado del marketing), incorporan nuevas formas y modelos basados en la colaboración y participación de los receptores o usuarios. Los consumidores se convierten en productores, no sólo de atención (generación de audiencia) sino también de información, comunicación y otros contenidos de ocio o conocimiento. No se trata de receptores de un producto sino de usuarios de un servicio con el que deciden interactuar.

Como consecuencia de estas grandes ventajas, la oferta de la prensa digital en Internet se está viendo incrementada en los últimos años. Actualmente en el mundo se superan las 4.200 ediciones (Mahugo, 2010). Afectando directamente al periódico impreso por ende afectando los ingresos y rentabilidad del negocio.

Las redes sociales escogen a los medios tradicionales como fuentes de información, bien a través de las aportaciones que los propios usuarios realizan para fundamentar sus comentarios y participaciones o bien mediante enlaces generados por estas nuevas plataformas de contenidos. Los medios, sin embargo,

son mucho más cautos, parcios y preventivos en la apertura de enlaces exteriores. Dicho de otra manera: las redes se aprovechan directa o indirectamente del valor informativo generado por los medios mientras que el uso que hacen éstos de la llamada Web 2.0 o Web social es mucho más conservador y proteccionista con respecto a su propio modelo.

La convergencia e integración de tecnologías, redes y sistemas de comunicación fustiga y anima aún más el ambiente, propiciando la entrada y concurrencia de todos. Los medios ya no sólo compiten entre ellos sino también con sus propios públicos. ¿La empresa mediática está perdiendo el control de la cadena de valor de la información? ¿Está la empresa de comunicación adaptándose a la “remediación” y evolucionando hacia un ecosistema de valor hipermedia? ¿Están rompiéndose o evolucionando los procesos de organización de la producción? ¿Estamos ante un nuevo orden y una nueva organización de la empresa informativa y del sistema mediático en general? ¿Cuáles son sus formas y valores?

Cambios tan contundentes y rápidos como estos, incluso en industrias tan tradicionales como los diarios impresos, han impulsado a todo el sector a desarrollar su actividad en un entorno que limita la sostenibilidad de las ventajas competitivas logradas previamente. Esta circunstancia hace que los procesos organizativos, a menudo, estén sujetos a una significativa ambigüedad causal con respecto a sus implicaciones en el rendimiento.

Sólo adoptando un mayor esfuerzo cognitivo y un mayor enfoque colectivo hacia el conocimiento puede ayudar a vencer esta ambigüedad. Así, una orientación por parte de la organización que fomente tales esfuerzos puede producir un mejor entendimiento de los nuevos y cambiantes vínculos entre la realidad y el rendimiento organizacional.

Así pues los diarios impresos para lograr ser competitivos a lo largo del tiempo deben desarrollar Competencias Gerenciales que les permitan adaptarse a los nuevos entornos de negocios virtuales. Este esfuerzo, desde una perspectiva de organización inteligente, debe traducirse en ajustes adaptativos de las rutinas existentes y por ende a las Competencias Gerenciales de los tomadores de decisiones, específicamente la generación de ciertas capacidades dinámicas que le

permitan a la organización ser capaz de adaptar, actualizar y/o renovar aquellos recursos y potencialidades sobre los que se han sustentado su competitividad; especialmente con la irrupción de las redes sociales virtuales

Desde la perspectiva basada en los recursos y capacidades, conceptualiza la consecución de ventajas competitivas por parte de las empresas desde un punto de vista estático e interno, considerando que las empresas generan recursos y capacidades clave que determinaban su competitividad en el largo plazo.

Sin embargo, este supuesto no puede mantenerse en el caso de empresas que migran a un área de negocios virtual, ya que las condiciones competitivas a las que se enfrentan estas empresas cambian continuamente acortando así los ciclos de vida útil de los recursos, los cuales se convierten en obsoletos con mayor rapidez.

Por ello, los gerentes y tomadores de decisiones deben desarrollar Competencias Gerenciales que les permitan funcionar en dos direcciones opuestas pero necesarias. Por un lado, ser capaces de explotar de forma beneficiosa los recursos y posiciones existentes y, simultáneamente, explorar las nuevas tecnologías y oportunidades que aparecen en los mercados, especialmente en el dinámico mundo de las redes sociales virtuales.

Sin embargo, trabajos recientes sostienen que, si bien es posible a través de un enfoque de Organizaciones Inteligentes desarrollar habilidades concretas y específicas para cada uno de dichos requerimientos, existe un vacío importante por determinar como los gerentes y los tomadores de decisiones pueden desempeñar este enfoque dual en el entorno de las redes sociales

En este contexto nace el objetivo principal de este trabajo el cual pretende entender cómo, a través de un enfoque de las organizaciones inteligentes, los gerentes y tomadores de decisiones de los diarios impresos crean y adaptan sus competencias gerenciales a las nuevas condiciones y dinámicas de las redes sociales virtuales. Para ello se busca aportar una clasificación de las Competencias Gerenciales en función de las capacidades fundamentales basadas en el conocimiento y el impacto que el enfoque de las organizaciones inteligentes tiene sobre las mismas, lo que determinará la manera en que contribuyen a la

competitividad de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales.

Lo antes expuesto, conlleva a realizar una investigación exploratoria documental, mediante una revisión bibliográfica, que permita revisar las posturas teóricas de autores en el área de la inteligencia de empresas y las competencias gerenciales.

El informe de la investigación se estructuró en cuatro (4) capítulos, los cuales se detallan a continuación y que permiten el cumplimiento de los objetivos establecidos:

En el capítulo I se presentan los aspectos relacionados con el planteamiento del problema, donde se aborda la situación problema, los elementos del problema y la formulación de incógnitas dentro de una dificultad, en las áreas de conocimiento como lo son las empresas inteligentes y las competencias gerenciales. Igualmente, se realiza un acercamiento a los aportes teóricos, prácticos y metodológicos de la investigación. Adicionalmente se presentan, el objetivo general y los específicos como enunciados sobre los posibles hallazgos que se pretende encontrar en esta investigación.

En el Capítulo II se presenta los antecedentes y bases teóricas de las Competencias Gerenciales, las Capacidades Dinámicas y la Organización Inteligente. Las primeras, a través de la visión de autores como Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), entendidas como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Las Capacidades Dinámicas entendidas, por autores como Oliver y Holzinger (2008), como la habilidad de la organización para alcanzar nuevas formas de ventajas competitivas; y finalmente, la Organización Inteligente desde el punto de vista de las disciplinas planteadas por Peter Senge. Así mismo, en este capítulo se presenta la operacionalización del cuadro de variables del estudio.

El capítulo III comprende la metodología seguida para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el tipo de investigación, el diseño, las fuentes de información, el muestreo, la validez y la confiabilidad del instrumento, así como el procedimiento de la investigación.

Los resultados de ésta investigación se presentan en el capítulo IV, en el cual, de forma rigurosa, se evidencian los hallazgos encontrados, relacionados con los aspectos clave de los principios de las competencias gerenciales, las capacidades dinámicas y los principios y prácticas de las disciplinas de Senge. Al final de este capítulo se presentan los lineamientos estratégicos desarrollados a raíz de los resultados obtenidos.

Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones correspondientes a la investigación y se acompaña la estructura del trabajo con todos los aspectos formales del estudio.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se aportan elementos para contextualizar el problema objeto de estudio, representado por las Competencias Gerenciales sobre la base de las organizaciones inteligentes de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales. También se presentan la justificación y los objetivos de la investigación.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, las empresas operan en un entorno de rápidos cambios que limitan la sostenibilidad de las ventajas competitivas logradas por la organización.

Uno de los ámbitos donde estos cambios y esta nueva realidad es quizás más palpable que en cualquier otra es en la industria periodística, específicamente en el sector de periódicos impresos. El desarrollo de la Internet y de la Web Semántica, están impulsando que los hábitos de lectura de la prensa diaria estén cambiando de forma radical afectando la actividad de negocios subyacente; ya se está migrando del papel a los bits de forma creciente y acelerada. De hecho, en todos los estudios de lectoría y usabilidad de Internet siempre aparece como una de las actividades más realizadas en Internet la lectura sobre noticias; especialmente en las redes sociales, donde los consumidores son los líderes de la información.

Las nuevas formas de comunicación y las relaciones desarrolladas a través de lo que se ha bautizado como la Web 2.0 marcan un amplio y complejo reto para las empresas informativas tradicionales y sus profesionales en particular. Frente a las críticas sobre el poder, la influencia y el control de los medios, los nuevos sistemas semejan aparentar una mayor posibilidad de participación, transparencia e interacción. La sociedad, los ciudadanos, se han apropiado de Internet y las tecnologías de la información hasta hacer uso de ellas de un modo totalmente transparente; creando relaciones en red que introducen nuevas formas de comunicación, una economía y cultura que prioriza nuevos valores y formas de

intercambio directas, segmentadas, personalizadas, colaborativas, comunitarias e interactivas (Mahugo, 2010).

Las consecuencias de la irrupción y apropiación por parte de la gente de estas nuevas tecnologías de la información y la popularización de los sistemas de comunicación en red son sobre todo cuatro. Primero, se ha producido una transformación del ecosistema mediático con la proliferación de multitud de nuevos medios digitales, blogs, microblogs, redes sociales, y, en definitiva, todo un catálogo de ‘tecnologías del yo’ (Orihuela, 2006). En segundo lugar, se han impuesto nuevos lenguajes basados en la multimedialidad, en la interactividad y en la hipertextualidad.

El tercer aspecto es que se ha redefinido la actitud y morfología de los receptores tradicionales de la información hasta convertirlos en ‘prosumidores’ de la información perfectamente individualizados; y en cuarto y último lugar, se ha modificado incluso la propia naturaleza de la comunicación al provocar la confusión en numerosas ocasiones de la comunicación interpersonal con la comunicación de masas, de la comunicación pública con la privada (Mahugo, 2010).

Los consumidores se convierten en productores de atención (generación de audiencia) y también de información, comunicación y otros contenidos de ocio o conocimiento. No se trata de receptores de un producto, sino de usuarios de un servicio con el que deciden interactuar.

Esta realidad impacta el paradigma que durante siglos erigió la estructura que las empresas periodísticas han mantenido: el poder tutelar el derecho a la información y rentabilizarlo económicamente en régimen de monopolio o de oligopolio protegidos por las barreras tecnológicas y económicas que impedían al resto de ciudadanos el acceso efectivo a la información pública y a los medios de comunicación para difundirla (Mahugo, 2010).

En este contexto, los medios de comunicación tradicionales impresos participan en un prolongado y desafiante maratón de riesgos estratégicos: Las redes sociales escogen a los medios tradicionales como fuentes de información, bien a través de las aportaciones que los propios usuarios realizan para fundamentar sus comentarios y participaciones o bien mediante enlaces generados

por estas nuevas plataformas de contenidos. Los medios, sin embargo, son mucho más cautos, parcos y preventivos en la apertura de enlaces exteriores. Dicho de otra manera: las redes se aprovechan directa o indirectamente del valor informativo generado por los medios mientras que el uso que hacen éstos de la llamada Web 2.0 o Web social es mucho más conservador con respecto a su propio modelo (Delgado, 2011).

Como consecuencia de esto, la oferta de la prensa digital está siendo incrementada en los últimos años. Actualmente en el mundo se superan las 4.200 ediciones (Mahugo, 2010). Afectando directamente al periódico impreso, y por ende afectando los ingresos y rentabilidad del negocio.

El portal electrónico dedicado a estrategias de medios en las grandes empresas mundiales www.futureexploration.net expone en uno de sus estudios relacionados con el futuro de los medios impresos, que la debacle de la prensa empezará en 2017 en países como Estados Unidos, España en 2024, Europa entre 2025 y 2030, México en 2033 y se extenderá hacia 2040 en Venezuela y otros países de América Latina. Esta investigación se sustenta en variables particulares que van desde los costos de producción de la prensa escrita, estructura de los periódicos, preferencias de los consumidores, economía de cada país hasta el papel que juegan los gobiernos frente a los medios de comunicación.

En contraste con estas variables, el panorama global augura incrementos en la inversión para la producción de teléfonos inteligentes, las denominadas tabletas, lectores electrónicos, y otros dispositivos móviles, cambios en los costos de impresión y mantenimiento de imprentas, el uso de alta tecnología en el desarrollo de periódicos digitales y la penetración de Internet en hogares y oficinas, lo cual, para los investigadores de www.futureexploration.net se traduce en una sola consecuencia: la extinción paulatina de los periódicos impresos.

Esta extinción ya está presente. En el 2009 sólo en Norteamérica, los medios impresos perdieron 13 millones de ejemplares diarios mientras que los electrónicos en poco tiempo sumaron hasta 75 millones de lectores, estos números que pueden servir de referencia para el resto del continente y en especial para Venezuela, tomando en cuenta la popularidad de los teléfonos inteligentes, el mandato de democratización de la tecnología que tantas veces ha pregonado el

Gobierno venezolano y el interés de medios nacionales en ofrecer una alternativa electrónica de sus ejemplares impresos.

De este contexto nace la orientación para la ejecución del presente estudio, ya que los periódicos impresos necesitan adoptar un mayor esfuerzo cognitivo y un pensamiento sistémico hacia el conocimiento puede ayudar a un mejor entendimiento de las nuevas y cambiantes condiciones del entorno.

Este esfuerzo desde una perspectiva de organización inteligente deben traducirse en ajustes adaptativos de las rutinas existentes y por ende a las Competencias Gerenciales de los tomadores de decisiones, específicamente la generación de ciertas capacidades dinámicas que le permitan a la organización ser capaz de adaptar, actualizar y/o renovar aquellos recursos y potencialidades sobre los que se han sustentado su competitividad; y adaptarlos a una nueva realidad comunicacional y de relaciones como lo son las redes sociales virtuales.

1.2. Justificación de la investigación

En las condiciones actuales, las organizaciones para lograr ser competitivas a lo largo del tiempo deben desarrollar Competencias Gerenciales que les permitan adaptarse a los nuevos entornos de negocios virtuales. Desde la perspectiva basada en los recursos y capacidades, conceptualiza la consecución de ventajas competitivas por parte de las empresas desde un punto de vista estático e interno, considerando que las empresas generan recursos y capacidades clave que determinaban su competitividad en el largo plazo (Luo, 2000).

Sin embargo, este supuesto no puede mantenerse en el caso de empresas que migran a un área de negocios virtual, ya que las condiciones competitivas a las que se enfrentan estas empresas cambian continuamente acortando así los ciclos de vida útil de los recursos, los cuales se convierten en obsoletos con mayor rapidez (Liao y cols, 2010).

Por ello, lo gerentes y tomadores de decisiones deben desarrollar Competencias Gerenciales que les permitan funcionar en dos direcciones opuestas pero necesarias. Por un lado, ser capaces de explotar de forma beneficiosa los recursos y posiciones existentes y, simultáneamente, explorar las nuevas

tecnologías y oportunidades que aparecen en los mercados, especialmente en el dinámico mundo de las redes sociales virtuales.

Trabajos recientes sostienen que, si bien es posible a través de un enfoque de Organizaciones Inteligentes desarrollar habilidades concretas y específicas para cada uno de dichos requerimientos, existe un vacío importante por determinar como los gerentes y los tomadores de decisiones pueden desempeñar este enfoque dual en el entorno de las redes sociales.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar las Competencias Gerenciales sobre la base de las organizaciones inteligentes de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales

1.3.2. Objetivos Específicos:

1.- Examinar el estado actual de las Competencias Gerenciales de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales

2.- Examinar el estado actual de las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes en los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales

3.- Caracterizar las Capacidades Dinámicas de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales

4.- Presentar lineamientos estratégicos centrados en el enfoque de Organizaciones inteligentes para desarrollar Competencias Gerenciales necesarias para los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales

1.4. Delimitación de la investigación

El estudio denominado *Competencias gerenciales sobre la base de las organizaciones inteligentes de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales*, se realizó en el contexto geográfico

localizado en el municipio Maracaibo, en el estado Zulia, donde funcionan las sedes de los cuatro (4) principales diarios impresos del Estado Zulia.

Se constituyen en unidades de información, los Gerentes Generales, de Comercialización y de Marketing de los principales Diarios Impresos de la ciudad de Maracaibo, que totalizan 17 unidades informantes, ya que en ellos son los tomadores de decisiones que en el área comercial están llamados a ajustar sus competencias gerenciales para adaptarse a al entorno de las redes sociales virtuales.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se abordan los antecedentes y la fundamentación teórica de la presente investigación, es decir investigaciones realizadas relacionadas con las variables objeto de estudio, esto es: *competencias gerenciales* y *organizaciones inteligentes*. Asimismo, estudios relativos al ámbito de la educación superior. Se presentan en el capítulo perspectivas teóricas diversas en torno a las variables enunciadas.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Como antecedentes fue posible encontrar varias investigaciones entre las cuales destacan la de Monferrer (2011) titulada “La orientación al mercado de la red como determinante de la competitividad de las nuevas empresas internacionales. El efecto mediador de las capacidades dinámicas”, cuyo principal objetivo fue desarrollar un modelo de relaciones que complemente la teoría sobre la internacionalización de la empresa y contribuya a la literatura del international entrepreneurship; bajo una formulación teórica con autores como McDougall, (1989), McDougall y Oviatt (2000) y Wang y otros (2007).

Este estudio fue de tipo descriptivo y de campo. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta y la revisión bibliográfica. La población se constituyó por 1023 nuevas empresas internacionales del estado español que operan en redes empresariales, para obtener una muestra de 303 unidades finales. La unidad de análisis fueron los Gerentes Generales a los cuales se les aplicó un instrumento compuesto por 35 ítems. Entre los resultados destacó que la empresa deberá desarrollar un proceso de asimilación del nuevo conocimiento exterior con tal de lograr identificar oportunidades en los mercados y, así adaptarse de acuerdo a los cambios o modificaciones que éstas impliquen

La contribución del trabajo de Monferrer (2011) a la presente investigación radicó en el desarrollo teórico del concepto de Capacidades Dinámicas, así como en los aspectos metodológicos para su medición, la

construcción del instrumento de recolección de datos y su aplicación en un entorno de alta gerencia.

De igual forma fue consultado el estudio de Saavedra (2011), titulado “Beneficios de la aplicación de la Quinta Disciplina, como herramienta para mejorar la Relación con los Consumidores bajo la plataforma Web Semántica de los Diarios Impresos del municipio Maracaibo”, cuyo principal objetivo fue analizar la Beneficios de la aplicación de la Quinta Disciplina, como herramienta para mejorar la Relación con los Consumidores y Clientes bajo la plataforma Web Semántica de los Diarios Impresos del municipio Maracaibo; bajo una formulación teórica con autores como Senge (1995), Castells (2003), Sung y Tinkham (2005), Louro y Cunha (2001).

Este estudio fue de tipo exploratorio y descriptivo, de diseño no experimental, transeccional. Se realizó un censo poblacional al universo de estudio conformado por 08 Gerentes del área de Comercialización de los diarios impresos del municipio Maracaibo, a los cuales se les aplicó una entrevista estructurada. Entre los resultados se pueden referir dos grandes conclusiones: por un lado, existe una situación contradictoria, ya que a pesar del cambio de mapas mentales de los trabajadores de los medios impresos, no sucede lo mismo dentro del contexto organizacional, y por el otro, es innegable la ausencia de un liderazgo sólido que lleve la transición de un Paradigma de Relación unilateral a uno enfocado en la multiplicidad posible de la Web Semántica. Todo esto es debido a que aún los periódicos no han desarrollado la actitud y la disposición de aprendizaje idóneo para afrontar dicho cambio desde lo interno

La contribución del trabajo de Saavedra (2011) a la presente investigación radicó en el desarrollo teórico de los conceptos de la Quinta Disciplina, así como en los aspectos metodológicos para su medición, la construcción del instrumento y muy especialmente su aplicación dentro del contexto de este estudio, los medios impresos.

Un estudio de alto interés para la presente investigación lo constituyó el presentado por González y otros (2009) titulado “Concepto e Implicaciones de las Capacidades Dinámicas desde un Enfoque de Dirección del Conocimiento”, cuyo principal objetivo fue profundizar en el estudio de los procesos de exploración y

explotación de conocimiento organizativo, analizando la influencia del dinamismo del entorno en el establecimiento del punto de equilibrio entre los procesos de aprendizaje y de adaptación organizacional; bajo una formulación teórica con autores como Oliver y Holzinger (2008), Zahra y otros (2006), Danneels (2008), Uotila y otros (2009), Senge (2000), Teece (2000) y Dean y Kretschmer (2007).

Este estudio fue de tipo documental, donde los autores exploraron a profundidad los desarrollos teóricos entre las variables Capacidades Dinámicas y Conocimiento Organizacional. Entre los resultados se destaca que el elemento clave sobre el que se basa el desarrollo de nuevas capacidades es el conocimiento organizativo y, concretamente, la alteración de la base de conocimiento de la empresa mediante un aprendizaje de tipo exploratorio. Este proceso de aprendizaje fomentará el descubrimiento y adopción de nuevas tecnologías, el lanzamiento de nuevos productos y el descubrimiento de nuevas oportunidades de mercado, constituyéndose como una de las más duraderas formas de ventaja competitiva en este tipo de entornos.

La contribución del trabajo de González y otros (2009) a la presente investigación radicó en el desarrollo teórico del concepto de Capacidades Dinámicas, Competencias Gerenciales y el de su vinculación con los conceptos de Aprendizaje Organizacional, Conocimiento Organizacional y Organizaciones Inteligentes.

Otro estudio de interés para la investigación lo constituye el presentado por Zambrano (2007) titulada “Acción directiva. Un enfoque centrado en competencias”, cuyo objetivo fue proponer un enfoque centrado en competencias para viabilizar la acción directiva en los Programas Académicos en los cuales se imparte formación profesional a nivel de pregrado en la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” (UNERMB), bajo una formulación teórica con autores como Bunk (1995), Tobón (2006), Maldonado (2006), Barrigas (2004), Ballina (2000), Hernández (2005) y Zambrano (2006).

Este estudio fue de tipo descriptivo, orientado como un proyecto factible. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta y la revisión bibliográfica. La población se constituyó por los tres (3) Directores de los Programas Académicos donde se imparte formación profesional de pregrado en la

UNERMB, a los cuales se les aplicó el instrumento denominado ECAD, compuesto por 22 ítems. Entre los resultados destacaron: la realidad dialógica entre la cual se debate el director por asumir el cambio o mantener su acción en la cotidianidad administrativa de la universidad, por un lado las competencias técnicas y metodológicas requieren ser fortalecidas; mientras que las sociales y participativas implican aprovechar la disposición del director para propiciar el crecimiento humano y profesional de los mismos.

La contribución del trabajo de Zambrano (2007) a la presente investigación radicó en el desarrollo teórico de la variable Competencias Gerenciales, así como en la construcción del recorrido histórico de la evolución del pensamiento administrativo.

El estudio de Querales (2006) titulado “Competencias Gerenciales y Ventajas Competitivas de las Empresas del Sector Químico”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas de las empresas del sector químico; bajo una formulación teórica con autores como Bateman y otros (2001) y Benavides (2002).

Este estudio fue de tipo aplicado, descriptivo – correlacional, el diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 6 empresas dedicadas a la formulación y venta de materia prima química, las unidades informantes fueron 6 Gerentes Regionales y 22 Gerentes Intermedios; a quienes se abordó a través de un censo poblacional. Se diseñaron dos cuestionarios, el CG-2005, conformado por 50 ítems y el VC -2005, constituido por 60 ítems. Entre los resultados destacó una correlación positiva moderada (0,29), la cual refleja una relación directamente proporcional entre las variables, de lo cual se infiere que las competencias gerenciales aunque son importantes para el desarrollo de ventajas competitivas, no son determinantes.

La contribución del trabajo Querales (2006) a la presente investigación radicó en el desarrollo teórico de la variable Competencias Gerenciales, así como en la formulación teórica donde se conectan los conceptos de Competencias Gerenciales con los de Gestión del Conocimiento y Organizaciones Inteligentes.

Por su parte el estudio de Ferrer y Clemenza (2008) titulado “Habilidades Gerenciales como Fundamento de la Estrategia Competitiva en los Sectores de Actividad Metalmeccánica Venezolana”, cuyo objetivo fue analizar las competencias distintivas como fuente de estrategia en la empresa metalmeccánica Zuliana, bajo una formulación teórica con autores como Woo (2004), Francés (2002), Bateman y Snell (1999) y Galicia (2000).

Este estudio está sustentado en una investigación descriptiva, de campo, en el que aplicó un muestreo estratificado por conglomerado, estimando una muestra total de 101 empresas, pertenecientes a los municipios de Maracaibo, San Francisco, Cabimas y Lagunillas, de la Región Zuliana. Entre las conclusiones destaca que un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, demostrando problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%).

La contribución del trabajo Ferrer y Clemenza (2008) a la presente investigación radicó en el desarrollo teórico de la variable Competencias Gerenciales, así como así como en los aspectos metodológicos para su medición, la construcción del instrumento y muy especialmente en la adecuación y adopción de las teorías manejadas al contexto venezolano y especialmente al de la región zuliana.

2.2 Bases teóricas de la Investigación

A continuación se realiza un análisis de la diversidad de teorías que en el ámbito de la administración fundamentan las variables de Competencias gerenciales y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

2.2.1. Las Competencias su origen conceptual

Actualmente muchos autores hablan de las competencias que deben poseer los individuos, las cuales engloban características esenciales como los conocimientos, las cualidades y las habilidades, que según De Zubiria (2006) se expresan necesariamente en la actuación, y resalta que en la teoría de Chomsky, la

competencia es parcialmente innata y formal, representada en un conocimiento implícito que se expresa en un saber hacer, además de ser un conocimiento especializado y específico.

El concepto de competencias fue planteado por primera vez en el campo de la lingüística por Noam Chomsky en 1965, para dar cuenta de la forma como los seres humanos se comunican mediante la apropiación hecha del lenguaje, para él la competencia lingüística, “constituye una construcción a priori; que orienta el aprendizaje de la lengua y la actuación” (Tobón, 2006, p. 25). El autor rescata el término de la psicología del siglo XVII, por lo cual es posible afirmar que el concepto sobre competencias se conformó desde hace siglos a partir de fuentes psicológicas y filosóficas.

Por su parte, el planteamiento de Gerhard Bunk quien en los años 70 introduce el término competencias en el ámbito del mundo educativo y laboral, señala que el mismo es utilizado en diversos contextos, entre ellos para la formación y el perfeccionamiento. Clasifica las competencias en técnicas, metodológicas, sociales y participativas. Esta clasificación también resulta de interés para el estudio dada su vinculación con la formación, el mundo del trabajo y su aplicación mediante los saberes.

2.2.2. Las Competencias gerenciales

En el ámbito empresarial su uso se generaliza rápidamente. Entre otros autores Benavides (2002) expresa “el término competencias se introduce en la jerga empresarial a partir de Boyatzis”, quién publicó su texto El gerente competente, de gran popularidad a partir de 1980, estableciéndose como una modalidad en países europeos, al punto que Inglaterra lo consolida ese mismo año en el sector privado y, como consecuencia de sus resultados se asume en la administración de Margaret Thatcher. Posteriormente se traslada a Francia como postulado de la corriente constructivista.

En concordancia, Levy-Leboyer (2003) expresa que la noción de competencia se ha puesto en literatura en los temas de gestión empresarial y muy específicamente los gestores de recursos humanos, los cuales la relacionan con ciertas aptitudes que poseen las personas y que hacen que su desempeño resulte

efectivo o incluso superior en relación a lo que el puesto de trabajo requiere. De ese modo, se puede asumir que las competencias consisten en rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos y capacidades cognoscitivas o de conducta, cuya presencia se puede demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Por otro lado, para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona. Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones.

De la misma manera, las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, de allí la importancia de las competencias gerenciales, las cuales señalan los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de si mismo y los conocimientos suscitados por una situación, para solucionar problemas y llegar a un resultado final exitoso.

Por lo que el término de Competencias gerenciales, según varios autores, se puede definir de la siguiente manera;

- Zambrano (2006) define las competencias como conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, cuya observación puede darse en su capacidad para producir o reproducir información, lograr una explicación concreta a una práctica determinada con un alcance voluntario, cuyo compromiso genera actitudes positivas o no en relación con sus resultados.
- Para Hellriegel y otros (2002, p.5), las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”. Al respecto, es relevante señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.

El amplio espectro de las definiciones sobre esta categoría muestra el complejo estado en el estudio de la misma. Al analizar las definiciones, emergen los diferentes enfoques, así como los elementos comunes y divergencias.

Para el investigador, se podría decir que las competencias gerenciales varían de acuerdo al comportamiento que ciertas personas poseen sobre otras, las cuales las convierte en más eficaces en el desempeño de su cargo. Se podría contemplar en sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos, lo que conlleva a medir según indicadores de gestión en el área el resultado final para el campo laboral del objeto de estudio aplicado.

Esta diversa forma de contemplar las facetas del conocimiento, ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales, de las cuales se presenta a continuación un compendio de las de más influencia:

2.3. Clasificación de las competencias gerenciales

En este apartado se expondrán las diversas teorías y modelos que sobre las Competencias Gerenciales se han desarrollado, explicando cada una de ellas para reflejar la evolución que el concepto ha tenido a lo largo del tiempo.

2.3.1. Modelo de Bunk (1994)

Según Bunk, (1994), Se infiere de los objetivos planteados por la pedagogía del trabajo propuesta por Bunk, la taxonomía de competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas. Las Competencias se definen de la siguiente manera: Técnicas, Metodológicas, Sociales y Participativa

2.3.1.1. Competencias Técnicas

Reflejan el dominio, experticia o destreza de las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo. Significa poseer conocimientos y relacionarlos con un determinado ámbito profesional que permitan dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral

2.3.1.2. Competencias Metodológicas

Resultan de saber reaccionar al aplicar las tareas que corresponden a una actividad determinada, o a las irregularidades o desviaciones presentes. La transferencia de experiencia para pensar soluciones concretas a problemas de trabajo se asume como dominio de la misma. Significa aplicar los conocimientos a situaciones concretas, utilizar procedimientos adecuados, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.

2.3.1.3. Competencias Sociales

La posee quien colabora con otras personas de forma comunicativa, constructiva, su comportamiento orienta al grupo y genera entendimiento interpersonal. Significa estar atento a la evolución del mercado laboral, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás.

2.3.1.4. Competencias Participativas

Se trata de saber participar, decidir y asumir responsabilidades en un puesto de trabajo. Significa tomar decisiones y relativizar posibles frustraciones. Las competencias definidas constituyen un hilo conductor para el estudio, tal como se expresa en páginas precedentes y evidentemente se asocian a los saberes, también discriminados a lo largo del marco referencial.

Sobre el modelo propuesto por Blunkl (1994), es menester señalar, que un individuo dentro de una organización, debe ser analizado en su conjunto, por lo que las virtudes de tener un poco de cada rasgo en una medida proporcional es vital para establecer las competencias gerenciales que tiene sobre el cargo al cual representa.

2.3.2. Método Hay Group (2003)

Según citados Carrasco (2003) esta lista de Competencias Gerenciales nace luego de haber aplicado durante más de veinte (20) años la técnica de

entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo diferentes empresas y organizaciones de todo el mundo. Esta vasta experiencia le permitió a Hay Group descubrir que existen una serie de competencias que se repiten muy frecuentemente en diversos puestos. Mediante el Sistema Hay es posible saber cuánto vale una posición de supervisión, por ejemplo, y compararla con el mercado en general. Es un método para evaluar puesto de trabajo.

Estas investigaciones, plantean la existencia de veinte (20) competencias genéricas que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de servicio y dirección; las mismas fueron organizadas en seis (6) grupos, los cuales se mencionan a continuación: Competencias de logro y acción; de ayuda y servicio; de influencia; gerenciales; cognitivas y de eficacia personal.

Las 20 competencias Genéricas de Hay Group son:

1. Competencias de logro y acción:
 - Motivación por el logro.
 - Preocupación por el orden y la calidad.
 - Iniciativa.
 - Búsqueda de información.
2. Competencias de ayuda y servicio:
 - Sensibilidad interpersonal.
 - Orientación al servicio al cliente.
3. Competencias de influencia:
 - Impacto e influencia.
 - Conocimiento organizativo.
 - Construcción de relaciones.
4. Competencias gerenciales:
 - Desarrollo de personas.
 - Dirección de personas.
 - Trabajo en equipo y cooperación.
 - Liderazgo.
5. Competencias cognitivas:
 - Pensamiento analítico.

- Pensamiento conceptual.
 - Conocimiento y experiencia.
6. Competencias de eficacia personal:
- Autocontrol.
 - Confianza en si mismo.
 - Comportamiento ante fracasos.
 - Compromiso con la organización.

Cabe destacar que el análisis de este método, permite establecer las tareas, las responsabilidades y alcance del puesto, cuya información es fundamental a la hora de medir el valor de su trabajo, por lo que identificar los roles empresariales permite tener una visión mas acertada a la hora de evaluar las competencias gerenciales de un individuo o equipo de trabajo.

2.3.3. Modelo de Segura (2004)

Para Segura (2004) menciona que existen tres diferentes enfoques para la identificación de competencias laborales:

- a. Análisis Constructivista
- b. Análisis Funcional
- c. Análisis Conductista

2.3.3.1. Análisis Constructivista

Este enfoque toma a la persona como un ser integral, construyendo la teoría a través de la práctica. Evalúa lo que las personas saben y basado en dicha evaluación, se lleva a cabo un programa de formación que se va desarrollando conforme a lo que la persona va aprendiendo.

En el análisis constructivista, la competencia posee las siguientes propiedades básicas: Está centrada en lo que la gente sabe. Analiza el contenido del trabajo. Incorpora condiciones bajo las cuales el desempeño es relevante. Constituye una unidad y es un punto de convergencia. Favorece el desarrollo de niveles mayores de autonomía de los trabajadores.

Sin embargo, presenta algunas limitaciones: No llega a identificar una medida estandarizada que permita evaluar el nivel de calificación, y requiere de un período prolongado e indefinido para su implementación, por lo que resulta poco atractivo a las empresas que buscan capacitar a su personal ágil y rápidamente.

2.3.3.2. Análisis funcional

Segura (2004) menciona que el análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.

Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas.

El Consejo de normalización y certificación, Conocer (2002) menciona que el análisis de las funciones o análisis funcional consiste en una desagregación de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por un empleado, que son los elementos de competencia.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer por su pertinencia- el valor agregado de las funciones.

2.3.3.3. El análisis conductista

Tal como menciona Segura (2004), este enfoque identifica los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las actividades, puestos y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

El modelo conductista se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general.

Tanto el análisis funcional como el conductista buscan identificar las competencias que se emplearán para:

- Descripción del empleo: Se trata de información que identifica los propósitos que busca el empleo, así como un resumen de sus funciones específicas.
- Evaluación y Clasificación del Empleo: Regularmente se llevan a cabo para establecer cuotas salariales, así como jerarquías administrativas.
- Evaluación del Desempeño Laboral: sirve para evaluar sistemáticamente a los empleados y determinar su eficiencia y efectividad, con el fin de llevar a cabo promociones, mejoras salariales y transferencias.
- Diseño de capacitación: Identifica las necesidades, conocimiento y actitudes necesarias para desempeñar exitosamente un empleo dado.
- Prácticas de Empleo: Se utiliza para determinar la equidad y legalidad de las mismas.

2.3.4. Modelo de Alles (2005)

Siguiendo con el modelo planteado por Alles (2005), quien plantea una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización en sus tres niveles: jóvenes sin experiencia laboral, personas con experiencia e historial laboral y ocupantes de niveles ejecutivos. La misma está conformada por dos categorías, estas son: las básicas y diferenciales.

2.3.4.1. Competencias Básicas

Las competencias básicas son conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente, se ocupan los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para su evolución profesional y un desempeño eficaz. La misma está compuesta por las siguientes categorías: Adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo, habilidad analítica, iniciativa, modalidades de contacto, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo e integridad.

2.3.4.2. Competencias Diferenciales

Las competencias diferenciales distinguen a las personas de niveles superiores de desempeño, pueden desarrollarse alternando períodos de trabajo y enseñanza, así como en sistemas más informales de aprendizaje organizacional.

Por tanto, Alles (2005), presenta una clasificación amplia en cuanto a las competencias diferenciales, las cuales se presentan a continuación: Colaboración, juicio, empowerment (empoderamiento), nivel de compromiso, orientación al cliente, desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico y relaciones públicas.

Analizando este autor se destaca su clasificación partiendo de los niveles jerárquicos que ocupa un individuo en un organización, por lo que las competencias gerenciales se verían afectadas en el momento de un análisis de dichas competencias, ya el nivel de preparación y experiencia de jóvenes sin experiencia laboral influye en la medición al comparar ocupantes de niveles jerárquicos en su desempeño laboral.

En este sentido los indicadores de medición para estos cuadros superiores sería: Presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de problemas, comprensión de los problemas organizacionales, análisis así como de los problemas de fuera de la organización, planificación, organización, delegación, control, desarrollo de los subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación, sentido común, creatividad, toma de riesgos, decisión, entre otros.(Citados por la autora Levy Leboyer, 1996).

2.3.5. Modelo de Hellriegel y otros (2002)

Otra clasificación, es la expuesta por Hellriegel y otros (2002), quienes plantean que en labores donde se exija responsabilidad gerencial, debe ubicarse personal con las siguientes competencias: Competencia en la comunicación; para la planificación y administración; en el trabajo en equipo; en la acción estratégica; para la globalización y; en el manejo personal.

2.3.5.1. Competencia en la Comunicación

La competencia en la comunicación, es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Va más allá del uso de ciertos medios. Es decir, la buena comunicación puede consistir en una conversación frente a frente, redactar documentos, participar en una reunión por teleconferencias, dar un discurso o valerse del correo electrónico para coordinar un equipo encargado de un proyecto, cuyos integrantes trabajan en diferentes regiones del país o del mundo. La comunicación es tanto formal como informal, un gerente mantiene comunicación formal, cuando utiliza boletines para informar a los empleados de acontecimientos y actividades importantes, manteniéndolos en permanente contacto. Por otro lado, mediante la comunicación informal, los gerentes y/o directivos constituyen una red de contactos sociales para sentar las bases de la colaboración dentro y fuera de las organizaciones.

2.3.5.2. Competencia para la Planeación y la Administración

La competencia para la planeación y la administración comprende decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarla, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y luego supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan. Esta competencia comprende, entre otros puntos: Recopilar e analizar información y resolver problemas; Planear y organizar proyectos; Administrar el tiempo; Presupuestar y administrar las finanzas.

Así mismo, planear y organizar proyectos por lo general significa que los gerentes deben trabajar con empleados altamente competentes, para aclarar objetivos y sobre todo analizar detenidamente la asignación de recursos en las fechas programadas.

2.3.5.3. Competencia para el Trabajo en Equipo

La competencia en el trabajo en equipo en una organización determina en buena parte la productividad de los integrantes de un conjunto. Los gerentes recurren a los empleados, teniéndolos en cuenta y dándoles participación en todos los procesos administrativos y productivos. De allí la importancia de planear los equipos adecuadamente; crear un entorno de apoyo mutuo y manejar las

dinámicas del equipo en forma apropiada. Cuando la gerencia piensa en el trabajo en equipo, a menudo distingue entre integrantes y líderes.

De ese modo, se considera una competencia que supone tomar unas veces el liderazgo, y otras veces apoyar a quienes la asumen y colaborar con los demás miembros de la organización, lo que conlleva a que puedan desempeñarse altamente, pero que necesitan un entorno de apoyo para lograrlo.

2.3.5.4. Competencia en la Acción Estratégica

La competencia en la acción estratégica, comprende así mismo entender la organización desde su filosofía, concibiendo en forma alineada la misión, la visión, los principios y valores institucionales como acciones propias de cada integrante de la empresa. En ese sentido, un gerente con una competencia para la acción estratégica bien desarrollada, diagnostica y evalúa las diferentes clases de problemas y aspectos administrativos que podrían surgir. En consecuencia, todo gerente debe percibir los cambios en el ambiente de la organización y estar preparado para adoptar acciones estratégicas para lograr la alineación total en la empresa.

2.3.5.5. Competencia para la Globalización

Un gerente posee competencias para la globalización, cuando recurre a recursos humanos, financieros y materiales de diversos países y está utilizando información de mercados abiertos de diversas culturas. Es preciso señalar, que todo gerente debe desarrollar las competencias para la globalización, adquiriendo conocimiento y comprensión cultural, mostrando siempre una actitud abierta y accesible al estar abierto a la apertura y a la sensibilidad cultural, puesto que no todas las organizaciones cuentan con mercados mundiales para sus productos y servicios. De allí la habilidad del gerente para aprovechar las leyes impositivas y mano de obra barata o mejor capacitada, logrando mayor posicionamiento empresarial.

2.3.5.6. Competencia en el Manejo Personal

La competencia en el manejo personal comprende de integridad y comportamiento ético, dinamismo y capacidad de resistencia y equilibrio entre la exigencia del trabajo y la vida. Es por ello que el conocerse a si mismo y desarrollar un elevado grado de destrezas técnicas, dan muestra de la especial importancia cuando una persona decide emprender algo novedoso e innovador. Al respecto, es importante que los gerentes puedan equilibrar las exigencias laborales y personales, conociendo sus buscando la forma de hacerlas compatibles. Si se alcanza ese objetivo, se está logrando el desafío profesional más difícil que muchos gerentes tengan que enfrentar.

2.3.6. Modelo De Ansorena (1996)

Por otra parte, De Ansorena (1996, p. 176) plantea una clasificación “basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización”.

De Ansorena propone una taxonomía de competencias que resulta altamente relevante a la hora de definir procesos de evaluación y eventualmente, camino de carreras individuales o colectivos para determinadas profesiones.

Estas competencias según el autor pueden ser agrupadas dentro de las siguientes categorías:

- *Metahabilidades*: Competencias básicas-genéricas de la persona que le sirven para su desarrollo profesional. Algunas de ellas son: adaptabilidad, análisis de problemas, aprendizaje, decisión, energía, flexibilidad, independencia, integridad, juicio, resolución, sensibilidad interpersonal, tolerancia al estrés.
- *Betahabilidades*: Competencias que la persona necesita para adaptarse a una institución y seguir carrera en ella. Algunas son: ambición profesional, conocimiento del entorno, gama de interés amplio, innovación/creatividad, orientación al logro, tenacidad, toma de riesgos.
- *Habilidades operativas*: Competencias que la persona necesita para desarrollar sus funciones eficaz y eficientemente. Algunas son: análisis numérico, atención al cliente, autorganización, comunicación oral,

comunicación escrita, disciplina, dominio de la comunicación no verbal, facilitar/participar en reuniones, orientación ambiental, sentido de la urgencia.

- *Habilidades Interpersonales:* Competencias que la persona necesita para interrelacionarse socialmente con su red de contactos: jefes, colegas, subordinados, clientes, etc. Entre estas: atención al cliente, capacidad de negociación, escucha activa, dominio de los medios audiovisuales, orientación al cliente, persuasión, presentación, sociabilidad, trabajo en equipo/cooperación.
- *Habilidades directivas:* Competencias que la persona debe tener en cuenta para liderar a otras personas a su cargo. Algunas son: control directivo, delegación, desarrollo/apoyo de colaboradores, espíritu emprendedor, evaluación de los colaboradores, identificación directiva, liderazgo de grupos, liderazgo de personas, planificación y organización, sensibilidad organizacional, visión.

Para el investigador, podría entender como meta-competencias, las competencias necesarias bajo indicadores de medición cualitativa y cuantitativa para poder adquirir las demás competencias, como por ejemplo:

- Trabajo en equipo.
- Orientación a resultados.
- Comunicación interpersonal
- Gestión de conflictos
- Planificación y organización
- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Autoconocimiento
- Capacidad de diseño y presentación
- Relaciones interpersonales
- Empatía
- Motivación
- Creatividad

En este sentido, el investigador ha creído conveniente seleccionar esta clasificación, aun cuando los diferentes postulados presentan competencias similares. Esta consideración se hace ya que está acorde con las habilidades requeridas por los gerentes según Robbins y Coulter (2005) como son: las técnicas, humanas y conceptuales, y de igual forma, contiene las cuatro funciones administrativas a cumplir por éstos, a saber: planificación, organización, dirección y control (Bateman y Snell, 2001; Hellriegel y otros, 2002).

Lo anteriormente planteado, se respalda además, en lo expuesto por Bateman y Snell (2001; p. 25), quienes indican: “los gerentes deben poseer habilidades técnicas, conceptuales, así como las humanas y, realizar las funciones administrativas clave, para obtener como resultado un ambiente de trabajo de alto desempeño”.

2.4. Organizaciones orientadas al aprendizaje

El entorno competitivo actual impulsó a que se desarrollaran teorías cuyo fin era la de responder cómo las organizaciones logran ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo y un posicionamiento estable en el mercado (Oliva, 2010) ya que la concepción en la cual las ventajas que obtienen las organizaciones basadas en estrategias orientadas solo al análisis de la posición en el mercado, son usualmente temporales, debido a que los mercados están en constante cambio e innovación. Por ello, los recursos internos toman un papel preponderante como la base más estable para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Leiva, 2010).

Son entonces las capacidades que posee la organización las que actúan para ampliar, modificar o crear, conjuntos de procesos específicos e identificables, que le otorgan a la gerencia un conjunto de alternativas para producir resultados valiosos. Hooley y otros (2005) se refieren a estas capacidades, como la habilidad de utilizar los activos empleando procesos operacionales, habilidades directivas y conocimiento acumulado para obtener un fin deseado. Estos procesos, descritos por Eisenhardt y Martin (2000) incluyen desarrollo de nuevos productos, toma de decisiones estratégicas, creación de alianzas, entre otros; que involucran una gran combinación de rutinas de comunicación y de conocimiento organizacional.

Por ello las organizaciones de hoy en día tienden a ser organizaciones del conocimiento, empresas cuyo enfoque es ser constituidas por personas capaces de aprender constantemente. En la organización actual se requiere de un aprendizaje constante, mayor razonamiento y pensamiento, lo que requiere, a diferencia del siglo pasado, no una mayor cantidad de empleados, sino un mayor nivel de adaptación y de flexibilidad del pensamiento.

2.5. Organizaciones Inteligentes

El concepto teórico de Organización Inteligente fue introducido hace más de 40 años (Cangelosi y Eneldo, 1965), pero recibió su merecida atención con la edición de la Quinta Disciplina de Peter Senge (1990). A partir de esta publicación, diversas definiciones han surgido sobre el concepto de Organización Inteligente, sin embargo la ampliamente aceptada es la desarrollada por Senge (1990) “Organizaciones donde la gente continuamente amplía su capacidad de crear los resultados que ellos realmente desean, donde los nuevos y expansivos modelos de pensamiento son nutridos, donde la aspiración colectiva es liberada, y donde la gente aprende continuamente a aprender juntos”.

Posteriormente, Pedler y otros. (1991) la definió como una firma que facilita el aprendizaje de todos sus miembros a fin de transformarse continuamente. Por su parte, Dixon (1994) expuso una Organización Inteligente como una institución que utiliza a sus miembros para crear procesos que generarán e impulsarán mejoras de desempeño.

El mismo Senge (1995) amplía el concepto al aseverar que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree, ya que todos sin excepción, pueden comprometerse con la visión de la organización, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad.

Por su parte, Partin (1996:17) concibe a la organización como: “un organismo que entiende sus relaciones con el medio ambiente mediante un proceso de aprendizaje organizacional y toma decisiones inteligentes sobre lo que debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz desarrollando un sistema que puede identificarse y cambiarse en forma tal que alcanza de manera óptima sus metas y

objetivos. Se mantiene eficiente en el tiempo, se autocorrige y renueva, utiliza de manera efectiva sus recursos mediante una integración armónica entre las necesidades y deseos de sus miembros y su misión”.

Un hilo común de las definiciones es que todos los miembros de la organización deben estar implicados en el aprendizaje continuo y tomar medidas para hacer mejoras para impactar de forma positiva a toda la institución.

Se puede decir, según el investigador que las organizaciones inteligentes, su rasgo particular es que debe ser visionaria en todo su contexto organizativo, por lo que la puesta en práctica de procesos de aprendizajes continuos es fundamental para llegar a ser una organización inteligente. Por lo que podemos definir de organizaciones inteligentes como aquellas en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

2.5.1. Objetivos de la Organización Inteligente

La Organización es un sistema integrado de procesos y los resultados sólo pueden mejorar si todos y cada uno de los componentes aprenden a partir del aprendizaje organizacional. Sólo así y utilizando los fundamentos de las Organizaciones Inteligentes constituido por valores, procesos y tecnología se tendrá el potencial de canalizar el conocimiento hacia resultados y proyectos específicos (Valecillos y Quintero, 2009).

1.- Analiza y compara las formas principales mediante las cuales una organización usa información estratégica para percibir su entorno cambiante, crear un nuevo conocimiento para la innovación y tomar decisiones que reflejen un aprendizaje pasado y una adaptación constante.

2.- Examina la estructura, la dinámica de la búsqueda y el uso de la información en cada uno de los tres procesos: percepción a través del desarrollo de significados compartidos, creación del conocimiento por medio de la conversación y diseminación de diferentes formas de conocimiento de la organización y toma de decisiones mediante el uso de reglas y rutinas que reducen la complejidad y la incertidumbre.

3.- Propone una nueva estructura de la organización, en la que la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones están vinculadas como un continuo de actividades de información que encajan una dentro de la otra y que fortalecen una organización con la información y el conocimiento para actuar de manera inteligente.

En este sentido, el dinamismo que caracteriza al entorno socioeconómico está orientando a las organizaciones hacia la continua atención estratégica sobre un mayor número de variables que influyen en el desarrollo de las actividades. Así, el conocimiento y manejo de los factores “ambientales”, se traduce en la consideración de un enfoque de gestión de la información necesitando de mecanismos adaptados a las consignas de la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

2.6. Las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes

Antes de abordar las disciplinas establecidas por el autor Senge (1995) es imperante definir lo que es una disciplina: es una vía constante y continúa en la que se genera un escenario propicio para adquirir ciertas aptitudes y competencias.

En tal sentido, el autor plantea cinco componentes que convergen para innovar las organizaciones inteligentes, cabe destacar que vistas y superadas por separado funcionan y son provechosas pero cada una de ellas es decisiva para el éxito de las demás pues todas pertenecen a un conjunto.

Senge (1995) propone cinco disciplinas en un orden lógico que permite llevar a las organizaciones a aprender sistemáticamente para entender el mundo y afrontar la competencia con esa ventaja tan necesaria en la complejidad de hoy. Las dos primeras “Dominio Personal” y “Modelos Mentales” van dirigidas al ser individual y lo preparan para la aplicación de las tres siguientes: “Visión Compartida”, “Trabajo en Equipo” y “Pensamiento Sistémico” que reúne a la organización en el modelo ideal que permite ver los problemas dentro de un sistema y trabajar en conjunto para solucionarlos.

Es importante acotar que Senge (1995) hace un recorrido por cada una de estas disciplinas explicando a profundidad cada una de ellas, y a su vez

enlazándolas en un sistema que está unido por invisibles uniones de acciones interrelacionadas del largo y complejo efecto que permite aclarar los patrones globales y ver cómo cambian.

Estas interrelaciones son posibles de prever, intuir y manejar a través del Pensamiento Sistémico, como un paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o formando equipos interdisciplinarios. El Pensamiento Sistémico se transforma entonces en la disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica; siendo la piedra angular, el principal hilo conductor que ensambla las otras cuatro disciplinas del aprendizaje organizacional. Las organizaciones inteligentes necesitan que sus equipos desarrollen estas cinco disciplinas:

2.6.1. Dominio personal.

La práctica del Dominio Personal definida como la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal consiste en el adecuado manejo de nuestra racionalidad y de nuestro empujón, puesto que cualquier acto humano, es ante todo un acto generado por la emoción, que a su vez se basa en una racionalidad. Se puede decir que el dominio personal es la capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión personal (Senge, 1995).

Esta disciplina lleva implícito un alto nivel de eficiencia y quienes son eficientes pueden lograr los resultados deseados en forma consistente. En la búsqueda del dominio personal debemos esclarecer y profundizar nuestra visión, centralizar la energía, desarrollar la paciencia, ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal al colectivo (Senge, 1995).

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros (Senge, 1995).

En el caso de las actividades de comercialización de los diarios impresos ante el impacto del Internet la capacidad de crecimiento y de aprendizaje personal es un factor clave para poder migrar de un sector industrial a una nueva estructura de negocio con mayor preponderancia de lo virtual, lo colectivo y colaborativo.

2.6.2. Modelos Mentales

Los Modelos Mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones, imágenes que influyen en nuestro modo de percibir el mundo. La disciplina de trabajar sobre modelos mentales implica volver el espejo hacia dentro y exhumar las oscuras imágenes internas, y dejar nuestro interior tan claro que pueda percibirse en la profundidad de nuestras miradas. Trabajar con modelos mentales implica llegar al nivel en el cual la persona que está incorporando nuevos modelos a su vida pueda mantener conversaciones de apertura, equilibrando la indagación (Senge, 1995).

Se comprende el mundo y se actúa en él según nociones y supuestos que pueden estar implantados en lo profundo de nuestra mente. Se puede no ser conscientes del efecto que estos modelos ejercen en la percepción y conducta, sin embargo, pueden llevar hacia adelante o retener inútilmente en el mismo lugar.

Entonces, se puede decir que los Modelos Mentales son la capacidad de desenterrar las imágenes internas del mundo, examinarlas, hacer conscientes los modelos internos para hacerlos consistentes con la realidad y que jueguen a favor de los objetivos.

En un ambiente virtual y colaborativo, como el que enfrentan los diarios impresos con el avance de la Web semántica, es una necesidad imperiosa adaptar los modelos mentales a una nueva lógica discursiva, donde clientes, anunciantes y lectores interactúan en un ambiente abierto y de comunicación bidireccional; para construir las nuevas relaciones de marca-consumidor que los internautas están requiriendo y demandando.

2.6.3. Visión Compartida

La Visión Compartida brinda concentración y energías para el aprendizaje. Es imposible imaginar la mayoría de los progresos importantes de cualquier

empresa sin la Visión Compartida, de modo que el concepto de visión está de moda en el pensamiento empresarial. Sin embargo suele referirse a la visión que unos pocos intentan imponer al resto.

En realidad, cuando hay una visión genuina la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Así, el aprendizaje de esta disciplina enseña a los líderes que es contraproducente imponer una visión por sincera que sea.

El logro de una visión compartida a nivel de grupo humano y si ésta visión además es sistémica, deberá permitir planteamientos de transformación adecuados en el mundo real. Así una verdadera Visión Compartida debe ser capaz de hacer “mirar hacia adentro” para descubrir sus propias pautas internas de “excelencia”. Se refiere en definitiva a la construcción de una visión de futuro compartida y estimulante para los miembros de la organización.

Una Visión Compartida en la realidad que enfrentan los diarios impresos con el avance de la Web semántica supone el desarrollo de aptitudes por parte de los líderes de la organización, y por cada uno de los miembros de la misma, para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino con el norte organizacional trazado por los periódicos.

2.6.4. Aprendizaje en Equipo

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

Senge (1995) expone que el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero la visión compartida y el talento no son suficientes. El mundo está lleno de individuos talentosos que comparten una visión por un tiempo, pero no logran aprender.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un

equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si no se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden desacelerar el aprendizaje.

En el caso del avance de la Web semántica y su impacto en los diarios impresos, un aspecto resaltante de esta disciplina es que el entorno tecnológico impulsa tanto la difusión del conocimiento como las vía de recepción del mismo, así como la independencia para su obtención, y al mismo tiempo la capacidad de construcción grupal del mismo, haciendo de esta experiencia individual, una realidad grupal.

2.6.5. Pensamiento Sistémico o la Quinta Disciplina

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

Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

El pensamiento sistémico actúa sobre las personas animándolas a hacer un cambio de perspectiva, en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, los invita a percibir nuestra responsabilidad en nuestro destino y que los problemas que surgen en nuestro caminar por la vida son las consecuencia de nuestros actos. Lo mismo puede transmitirse a las empresas en las cuales, la gente que trabaja en ellas descubre continuamente como crean su realidad y la posibilidad de modificarla.

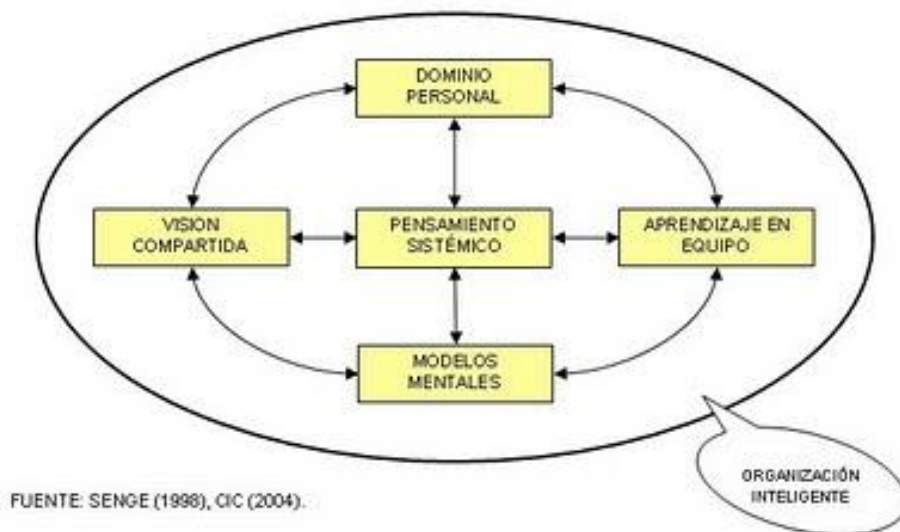


Figura 1. Las 5 Disciplinas de Senge. Tomado de Senge (1995)

2.7. El Cambio en Organizaciones Inteligentes

Peter Senge (1995) en “La Quinta Disciplina”, se refiere a las organizaciones que quieren aprender para adaptarse a un entorno altamente cambiante, lo que requiere líderes con “visión sistémica”, con “modelos mentales abiertos” y dispuestos al diálogo permanente con el fin de alcanzar “visiones compartidas” que permitan alinear la acción a propósitos comunes; es decir, ya el liderazgo del cambio no puede ser orquestado por una sola persona, sino por toda la comunidad que vive y participa activamente en la organización.

Por su parte, Kotter y Cohen (2002) afirma que el liderazgo ya no puede ser ejercido por una sola persona, debido a la complejidad misma de las organizaciones y de sus situaciones, requiriéndose el concurso de otros y teniendo una visión integral de lo que se quiere hacer y ofrecer dentro de un entorno de cambio constante.

La importancia del liderazgo para este cambio tecnológico es tal, que Valecillos y Quintero (2007) refiere que cuando no existe un enfoque adecuado en los esfuerzos del cambio que faciliten desde el inicio la internalización del valor y la importancia de los sistemas de información en los recursos humanos de

la empresa se ve afectado el impacto de tales recursos en la transferencia de valor agregado a los productos y servicios.

Aspecto reforzado por Kotter y Cohen (2002) cuando plantea que el gran error que se ha venido repitiendo en todos los procesos de cambio organizacional, reside en el hecho de que la mayor parte de las organizaciones concentran un 80 % de sus esfuerzos en enfrentar cambios dentro de la gerencia y sólo el 20 % en el liderazgo, lo que choca necesariamente con una orientación mucho más realista y objetiva: el problema no está en cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a un número suficiente de personas para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las transformaciones dentro de la organización.

Es en este particular, Valecillos y Quintero (2007) postulan cuatro niveles de cambio y desarrollo organizacional en la creación del conocimiento y su vinculación con los sistemas de información: Compartir conocimiento, nivelación, creación de conocimiento y competir con conocimiento. Cada uno de estos niveles otorga a la empresa facilidades y ventajas, y si dicha empresa es capaz de avanzar a la etapa siguiente, será capaz de alcanzar nuevas capacidades, que otorgan grandes ventajas sobre sus competidores

De acuerdo con este planteamiento, una organización tradicional de tipo burocrático no posee líderes, ya que tiene innumerables niveles jerárquicos, reglas, procedimientos y mecanismos de control que hacen muy difícil el desarrollo del potencial de liderazgo particular, situación que contrasta con las nuevas realidades impuestas por el proceso globalizador y las transformaciones de los mercados, las cuales requieren un mayor número de personas desarrollando funciones gerenciales de alto, medio y bajo nivel que no sólo necesitarán administrar con competencias, sino que deben ejercer dotes de liderazgo en sus correspondientes áreas de actividad.

2.8. Capacidades dinámicas de aprendizajes

Según Teece, D. (1997) define a las capacidades dinámicas como la habilidad de la organización para alcanzar nuevas formas de ventajas competitivas. El término dinámico según los autores en el tema se refiere a la capacidad para renovar las competencias y alcanzar congruencia con los cambios

del ambiente. Y el termino capacidad enfatiza el papel clave de la dirección estratégica en adaptar integrar y reconfigurar las capacidades organizacionales tanto internas como externas, habilidades, recursos y competencias funcionales a los requerimientos del cambio del ambiente. En algún punto dado en el tiempo, las organizaciones deberían seguir cierta trayectoria o camino para el desarrollo de una competencia.

Para Iansiti y Clark (1994), definen la capacidad dinámica como la habilidad de una organización para consistentemente cultivar, adaptar, y regenerar su conocimiento base, y para desarrollar y retener las capacidades organizacionales que traducen este conocimiento en acciones útiles.

Para el investigador, se podría decir, que ve la definición de ambos autores con una similitud en cuanto a que debe ser habilidad que tiene una organización para lograr expandir el conocimiento y desarrollar las capacidades en una permanente evolución pero centrado en una identidad única para todos sus colaboradores, se puede decir que sin las capacidades dinámicas la habilidad de la organización para unir varias componentes de las competencias, y para desarrollar nuevas componentes de las competencias o capacidades no sería posible.

Las investigaciones realizadas actualmente en la literatura están enfocadas a la búsqueda de indicadores para la medida del desempeño. Por ejemplo, Ulrich y Smallwood (2004) sugieren once medidas relacionadas con las capacidades

1. Talento: competencia
2. Velocidad: llevar a cabo importantes cambios
3. Una perspectiva compartida: Mantenimiento de experiencias positivas
4. Responsabilidad: logro de un alto desempeño de los empleados
5. Colaboración: Trabajo efectivo
6. Aprendizaje: generación de ideas con impacto
7. Liderazgo
8. Conectividad con el cliente. Creación de relaciones perdurables y basadas en la confianza con los clientes
9. Unidad estratégica: Articulando y compartiendo la visión estratégica
10. Innovación: Explotación de nuevos contenidos y procesos

11. Eficiencia: Gestión de costos. Descripción del problema:
Aproximación hacia las capacidades

Para un mejor entendimiento de las capacidades dinámicas se planteara los cuatro inhibidores de las capacidades dinámicas proporcionados por Meyer y Utterback (1993):

- Falta de paciencia. Usando el poco realista, horizonte de corto tiempo para el desarrollo de nuevos negocios
- Fallo al adoptar innovaciones y nuevas arquitecturas. Las discontinuidades Tecnológicas pueden volver rápidamente los productos obsoletos
- El costo del éxito conocido como el costo de mentalidad. Una vez una familia de producto a logrado el éxito los directivos asignan únicamente recursos para el mantenimiento y no para el desarrollo.
- “Breaking up Desing Teams” Las personas que intervienen en estos equipos de desarrollo de nuevos productos tienen una fuerte relación con las capacidades dinámicas así que se les debería dar una oportunidad para concentrarse en esta área durante largos periodos de tiempo.

Para el autor, la capacidad dinámica está vinculada con el desempeño de los equipos de trabajos y la acción individual, por lo que según Iansiti (1997), definen el desempeño dinámico como el logro de un desempeño positivo sostenido en el tiempo y alcanzado en ambientes altamente competitivos. Las raíces del desempeño positivo de una organización están fundamentadas sobre su capacidad para responder a las contingencias.

Siguiendo con Iansiti y Clark (1994), afirman que la capacidad consistente de una organización para alcanzar altos niveles de desempeño estará conectada a su habilidad para anticiparse y responder a los cambios. Esto se centrara sobre su capacidad para conceptualizar e implementar las actividades de solución de problemas que son necesarias para explotar las contingencias en el ambiente.

Considerando lo expuesto por lo autores anteriores, se tomaran para el caso de estudio las medidas de las capacidades de Ulrich y Smallwood (2004) para establecer los inhibidores de las capacidades dinámicas, de esta forma se caracterizara las capacidades dinámicas de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales.

Para construir organizaciones inteligente, según el investigador, es necesario el esfuerzo en conjunto de todos los miembros de la organización, por lo que diseñar y ejecutar estrategias de transformación es el sentido de cada acción que emprendamos, como es posible lograrlo; por medio de pasos para llegar al objetivo final. La ejecución de este proceso de transición es el que brinda el aprendizaje más significativo para la construcción de las organizaciones inteligentes. Esto no se puede delegar o simplemente plantear en una junta y esperar a que se realice. Este es el verdadero papel del líder de la organización.

Para el autor, Stoner y otros (2010), define lineamiento como el objetivo principal que se persigue cumplir en determinado periodo, que toma en cuenta aspectos o factores claves para cualquier empresa u organización. Y estrategia es el programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización, la respuesta de la organización a su entorno con el tiempo.

En este sentido, cabe destacar, que para dicha investigación presentar lineamientos estratégicos centrados en el enfoque de Organizaciones inteligentes para desarrollar Competencias Gerenciales necesarias para los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales, se establecerá propuestas sobre los siguientes pasos estratégicos:

- Utilizar una herramienta tecnológica que permita planificar de manera optima la consecución de dichos lineamientos, enmarcados en la tecnología como garante de modernidad y progreso.
- Jerarquizar los proyectos o temas que le concierne a cada equipo de trabajo.
- Establecer las rutas de ejecución, entre grandes logros, los entregables y los responsables de cada tarea.
- Presentar los indicadores de gestión que permitan medir el desempeño logrado en cada área o proyecto.

Para el autor estos pasos, son producto de toda la reflexión sobre la fundamentación teórica que se ha desarrollado en esta investigación, considerando adicionalmente la experiencia adicional en el campo laboral para la gestión y planificación estratégica en organizaciones que trabajan para lograr ser organizaciones inteligentes.

2.9. Web Semántica

En poco más de una década desde su llegada, la World Wide Web se ha convertido en un instrumento de uso cotidiano en nuestra sociedad, tanto para la vida cotidiana de cada persona como para la vida organizacional (Henríquez, 2002). Paralelamente al crecimiento espectacular de la web, las tecnologías que la hacen posible han experimentado una rápida evolución. Desde las primeras tecnologías básicas: HTML y HTTP, hasta nuestros días, han emergido tecnologías (Java, JavaScript, XML, entre otras) que permiten la mayor interactividad con el usuario y la concepción de la web como plataforma universal para el despliegue de aplicaciones, generando una web más fácil de manejar (Castells, 2003).

La evolución de la web se ha mantenido. A finales de los 90 surge el concepto de lo que se ha llamado Web Semántica y que es un estadio más en la evolución de lo que se conoce como Web 2.0 (Berners-Lee y col., 2001). Esta corriente, promovida por el propio inventor de la web y presidente del consorcio W3C, tiene como fin último lograr que las máquinas puedan entender, y por tanto utilizar, lo que la web contiene. Para conseguir esta meta, la Web Semántica propone describir los recursos de la web con representaciones procesables no sólo por seres humanos, sino también por programas que puedan asistir, representar, o reemplazar a las personas en tareas rutinarias o inabarcables para un individuo (Macías y Castells, 2007).

2.9.1. La Web 2.0

En el 2005 se acuñó el término “Web 2.0” para describir la segunda generación de una variedad de servicios con base en la Web que parecieron cambiar el modo que usamos el World Wide Web como un sistema de información (O'Reilly 2005). El uso inicial del término “Web 2.0” fue dirigido a una audiencia técnica, sin embargo la Web 2.0, y lo que su nuevo entorno involucra, ha constituido un cambio de paradigma en el uso de Internet, que ha dejado de ser un simple repositorio de información para convertirse en una plataforma multi-direccional de comunicación y colaboración (Mairinger, 2008).

La Web 2.0 está compuesta por una serie de programas y servicios como los wikis, las redes sociales, contenido generado por el usuario y cada vez más aplicaciones novedosas como los Widgets, RSS, Podcasts, etc.

Pardo y Scolari (2006:33) al referirse a la evolución de tecnología, Internet y la Web indican que “en los últimos 25 años hemos sufrido una aceleración tecnológica [...] Las conversaciones sobre la comunicación digital y las ciberculturas parecen seguir el mismo patrón: todavía no se había terminado de definir al "hipertexto" cuando se pasó a hipermedia, y apenas se estaban descubriendo los secretos del multimedia cuando llegó la convergencia, y también las interfaces, tecnología push, on-demand, etc. Ahora llegó el turno de la Web 2.0”.

Con la Web 2.0 se busca ampliar el horizonte de contenido y vinculación tecnológica y humana en la red. Desde el punto de vista comercial se beneficia al cliente, ya que este concepto permite el desarrollo de nuevos lenguajes, programas, sistemas y modelos que integran los modelos de negocio. Cobo y Pardo (2007) explican que la puesta en línea de Napster en 1999, el lanzamiento de las primeras aplicaciones para la publicación de blogs y la creación de Wikipedia a comienzos de 2001 fueron paradigmas de esta transformación y generaron las bases de la escritura colaborativa y los otros principios de la Web 2.0.

Los cambios en los programas y equipos han sido complejos y confusos, los estudiosos de la Internet y la Web tratan de establecer límites entre las etapas para entender su evolución, pero esa división es más metodológica que real porque la invención y el diseño de nuevos software son de difícil delimitación en el momento de analizar su evolución. Pérez (2007) dice que el término Web 2.0 es, cuando menos, un concepto difuso. Tanto que el artículo escrito por O'Reilly que acuña la terminología tiene plena vigencia precisamente por su falta de concreción. Aun así, a lo largo del tiempo la gente ha ido tomando conciencia, al menos en parte, de su significado.

Pérez (2007) señala que el término Web 2.0 se refiere a tres cosas: nuevos mecanismos de relación y comunicación entre las personas utilizando las tecnologías de redes sociales (MySpace, YouTube, Digg o Wikipedia), la utilización de estándares Web para la creación de servicios distribuidos en Internet

(léase "mashups") y la mejora en los interfaces de las páginas Web hasta llegar a imitar, casi a la perfección, la experiencia de usuario de las aplicaciones clásicas que se ejecutan en un ordenador".

Estos avances que permiten conceptualizar software y hardware se orquestan para ampliar la capacidad de articulación de las redes, ejecutar acciones y hacer seguimiento, y en el área que abarca esta investigación, dentro del modelo de negocio que involucra el desarrollo de marcas específicas.

2.9.2. Diferencia entre web 2.0 y la web semántica

En ocasiones se ha relacionado el término Web 2.0 con el de Web Semántica, sin embargo estos conceptos, corresponden más bien a estados evolutivos de la web, y la Web semántica correspondería en realidad a una evolución posterior, a la Web 3.0 o web inteligente.

Web 2.0, que describe la capacidad de vincular aplicaciones (mapas digitales) y servicios (compartir fotos) a través de Internet, sin embargo es en la capacidad de la Web Semántica de añadir significado donde radica el cambio conceptual (Macias y Castells, 2007). El objetivo de este último estadio de evolución es añadir una capa de significado a la web actual que haría que el Internet sea menos un catálogo y más una verdadera guía - e incluso servir de base para sistemas que puedan razonar de una forma humana. En una frase acuñada por Markoff (2006): Una web con sentido común.

La web 2.0 tiene como principal protagonista al usuario humano que escribe artículos en su blog o colabora en un wiki. El requisito es que además de publicar en HTML emita parte de sus aportaciones en diversos formatos para compartir esta información como son los RSS, ATOM, etc. La Web Semántica, sin embargo, está orientada hacia el protagonismo de procesadores de información que entiendan de lógica descriptiva en diversos lenguajes más elaborados de metadatos como SPARQL, POWDER u OWL que permiten describir los contenidos y la información presente en la web, concebida para que las máquinas "entiendan" a las personas y procesen de una forma eficiente la avalancha de información publicada en la Web.

Los contenidos publicados en páginas web, salvo raras excepciones, son difícilmente entendibles por los ordenadores y tienen significado principalmente para las personas (Pérez, 2007). Se trata, pues, de añadir información adicional con una estructura tal que pueda ser entendida por los ordenadores quienes por medio de técnicas de inteligencia artificial serían capaces de emular y mejorar la obtención de conocimiento hasta el momento reservada a las personas. Se trata de dotar de significado a las páginas Web, y de ahí el nombre de Web Semántica.

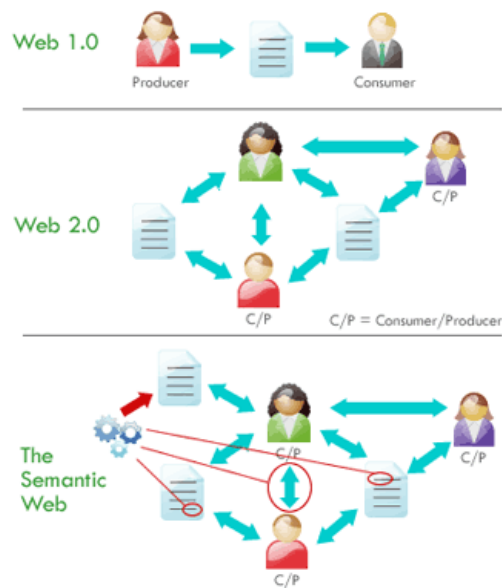


Figura 2. Evolución de la Web

Según la explicación de este autor, la web semántica es hacer que las computadoras se comporten o piensen más como humanos. El mismo autor señala que es sobre asignarle significado a la información desde diferentes fuentes, donde la información es clasificada, según cada componente, el autor la llama la “web con significado” o la “web contextual”.

En concreto se atiende a su contenido, independientemente de la estructura sintáctica. O lo que es lo mismo, se atiende a diferentes ámbitos, se tiene en cuenta el conjunto de lenguajes, a la vez que los procedimientos para poder añadir esa semántica a la información para que, de esta manera, sea entendible por los agentes encargados de procesarla. Además, se tiene en cuenta el desarrollo y la

construcción de los agentes encargados de procesar esa información y de filtrar adecuadamente cuál de todas ellas es la útil para los usuarios o para los agentes que tienen que realizar una función concreta. Con todo ello, los agentes deben recuperar y manipular la información pertinente, lo que requiere una integración sin fracturar la Web, pero sin dejar de aprovechar totalmente las infraestructuras que existen.

En síntesis, a través de esta modalidad de Web semántica se pueden obtener soluciones a problemas habituales en la búsqueda de información gracias a la utilización de una infraestructura o proceso común, mediante la cual, es posible compartir, procesar y transferir información de forma sencilla.

2.10. La Red Social Virtual y la Web Semántica

En cuanto a este tema, existen múltiples sitios en internet (páginas web, foros, blogs, etc) que contienen información sobre este tema, por lo que su definición. Es habitual englobar términos como sinónimos cuando hablamos de Internet, aunque la realidad es que nos referimos a cosas relacionadas pero no equivalentes. Existen concretamente tres términos que se confunden:

- Red Social.- Existen varias definiciones para intentar explicar que se entiende por “Red Social”, quizá la más sencilla sea la que la define como un conjunto de personas, o entidades que comparten intereses y están vinculadas por características y objetivos afines.

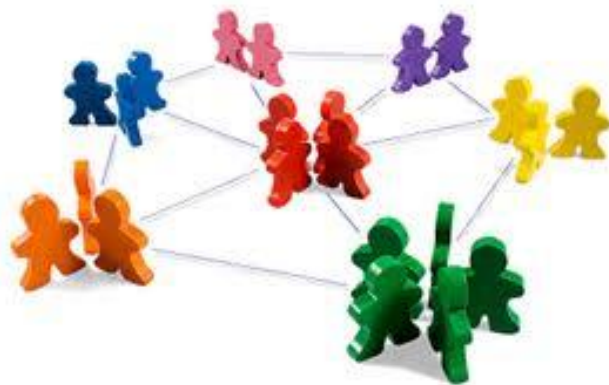


Figura 3. El Concepto de Red Social.

Donde los nodos son los individuos o entidades y los enlaces entre los nodos las relaciones y vínculos entre ellos, de forma que los nodos se interrelacionan e interactúan entre sí conformando un conjunto ordenado de elementos con fines similares. A diferencia de otro tipo de relaciones, este tipo de redes da cabida a grupos que tienen intereses comunes o intercambian información de toda clase, financiera, amistad, ocio, etc., y el campo donde interactúan es tan complejo que constituyen una revolución social de tal entidad que se ha convertido en campo de estudio para ciencias como la psicología y la sociología, y pueden ser la base para establecer y definir herramientas muy útiles en la resolución de problemas sociales multidisciplinares.

- Comunidad virtual.- Es el conjunto de personas, entidades o grupos sociales que con un mismo objetivo o propósito de tipo social, educativo, profesional, o cualquiera que necesite de la interacción de más de un individuo, se unen para coincidir en una Red Social Virtual apoyándose en tecnologías que permiten realizar esta relación de forma virtual y no sólo presencial. Este tipo de actividad se apoya fundamentalmente en Internet, sus herramientas y su entorno “globalizado” ha permitido romper fronteras y tiene sus propias reglas.

Las comunidades virtuales basadas en Internet comenzaron a aparecer hace 20 años, y en un primer momento estaban enfocadas al estudio y la investigación, pero su verdadera explosión se ha producido en los últimos 5 años. Las formas de relación en estas comunidades no dejan de ser un reflejo de las que tienen lugar en el mundo físico, y suelen ser complementarias a éstas, la diferencia es que de alguna manera se obvia el parámetro de tiempo y distancia (concepto de vecindad), siendo estos conceptos banales, pasando a un segundo plano, ya que el concepto de globalización en este tipo de relaciones ya está implementado totalmente.

- Y sitios de redes sociales.- Para este término existe siglas identificativas SNS (Social Network Services – Servicios de Redes Sociales), que básicamente son un tipo o categoría concreto de páginas de Internet que ofrecen herramientas y aplicaciones que permiten implementar las “Comunidades Virtuales” y por tanto aseguran el funcionamiento de las

“Redes Sociales Virtuales”. A este tipo de aplicaciones o recursos informáticos se le denomina “Software Social”, y de él forman parte además de los sitios típicos de “Redes Sociales” como FaceBook, Tuenti, Myspace, etc, otros más genéricos como blog, foros y redes sociales empresariales o profesionales menos conocidas.

Existen tres tipos de redes sociales, las cuales son las siguientes:

Redes Sociales Primarias: Se componen por todas las relaciones que un individuo percibe como significativas o define como diferenciadas de la masa anónima de la sociedad, ejemplo; familia, amigos, colegas etc. Y a su vez dentro de esta encontramos 3 grupos:

- Círculo interior de relaciones íntimas, familia nuclear, familia ampliada
- Círculo intermedio de relaciones personales, amigos y familiares intermedios.
- Círculo intermedio de relaciones ocasionales, son personas con un menor grado de compromiso, es decir no existe una intimidad, también lo forman los compañeros de trabajo, vecinos, etc.

SECUNDARIAS.- Entabladas en el macrosistema, existen dos grupos: Uno más próximo a las redes primarias, pero cuyas relaciones se establecen con características más periféricas respecto a la relación, ejemplo; Grupos recreativos, relaciones comunitarias y religiosas, relaciones laborales o de estudio.

TERCIARIAS- Redes Institucionales, son todas aquellas que nos brindan un servicio, ya sean lucrativas o no lucrativas y de gobierno.

Para dicha investigación, la clasificación que interesa es la mencionada como **REDES INSTITUCIONALES**, ya que la formulación de los objetivos específicos está basada bajo el entorno de este tipo de red social virtual, cuyo fin es la prestación de un servicio a la comunidad lectora de información de diarios impresos.

Algunas redes sociales virtuales más relevantes son:

- **FACEBOOK:** La red social más popular con decenas de funciones y una extensísima colección de aplicaciones personalizadas, pionera en su campo y muy sencilla de usar. Nació en un campus universitario Harvard en el año

2004 con la finalidad de unir a alumnos y profesores y se extendió rápidamente hasta su uso abierto a todo el mundo en el 2006 con la única condición de tener más de 13 años y disponer de una cuenta e-mail válida. (<http://www.facebook.com/>).

- NING: Completa plataforma online que permite crear sitios web sociales y redes sociales. (<http://www.ning.com/>).
- MYSPACE: Sitio web de interacción social formado por perfiles personales de usuarios que incluye redes de amigos, grupos, blogs, fotos, vídeos y música, además de una red interna de mensajería que permite comunicarse a unos usuarios con otros y un buscador interno. Muy popular en EEUU, destaca por ofrecer perfiles especiales para músicos. (<http://www.myspace.com/>).
- SECOND LIFE: Entorno social con potentes escenarios gráficos y avatares. Muy de moda en la enseñanza de lenguas extranjeras. (<http://secondlife.com/>).
- TWITTER: Entorno de comunicación gratuito de microblogging que permite a sus usuarios enviar micro-entradas basadas en texto. (<http://twitter.com/>).
- TUENTI: El Facebook de los jóvenes españoles. Permite al usuario crear su propio perfil, subir fotos y vídeos y contactar con amigos. Entre otras posibilidades se pueden crear eventos y etiquetas amigos en fotos. Es uno de los sitios web más visitados en España y muy popular entre jóvenes adolescentes. (<http://www.tuenti.com/>).

2.11. Los periódicos y las redes sociales digitales

Las nuevas formas de comunicación y las relaciones desarrolladas a través de lo que se ha bautizado como la Web 2.0 marcan un amplio y complejo reto para las empresas informativas tradicionales y sus profesionales, en particular, y para la sociedad en general. Frente a las críticas sobre el poder, la influencia y el control de los medios, los nuevos sistemas semejan aparentar una mayor posibilidad de participación, transparencia e interacción. Pero, ¿es una falsa apariencia? Las relaciones a través de la red, por Internet, introducen nuevas

formas de comunicación, una economía y cultura que prioriza nuevos valores y formas de intercambio directas, segmentadas, personalizadas, colaborativas, comunitarias e interactivas. Redes de comunicación y colaboración basadas en modelos de sindicación, afiliación, agregación, portales, comunidades, wikis, chat, foros, blogs, folksonomías, interactividad.

Los medios de comunicación tradicionales participan en un prolongado y desafiante maratón de riesgos estratégicos. Primero, la competencia entre ellos y, luego, la irrupción de los nuevos medios digitales que, además de morder en el tradicional pastel de la economía de la atención (el supermercado del marketing), incorporan nuevas formas y modelos basados en la colaboración y participación de los receptores o usuarios. Los consumidores se convierten en productores, no sólo de atención (generación de audiencia) sino también de información, comunicación y otros contenidos de ocio o conocimiento. No se trata de receptores de un producto sino de usuarios de un servicio con el que deciden interactuar.

Como consecuencia de estas grandes ventajas, la oferta de la prensa digital en Internet se está viendo incrementada en los últimos años. Actualmente en el mundo se superan las 4.200 ediciones (Mahugo, 2010). Afectando directamente al periódico impreso por ende afectando los ingresos y rentabilidad del negocio.

La convergencia e integración de tecnologías, redes y sistemas de comunicación fustiga y anima aún más el ambiente, propiciando la entrada y concurrencia de todos. Los medios ya no sólo compiten entre ellos sino también con sus propios públicos. ¿La empresa mediática está perdiendo el control de la cadena de valor de la información? ¿Está la empresa de comunicación adaptándose a la “remediación” y evolucionando hacia un ecosistema de valor hipermedia? ¿Están rompiéndose o evolucionando los procesos de organización de la producción? ¿Estamos ante un nuevo orden y una nueva organización de la empresa informativa y del sistema mediático en general? ¿Cuáles son sus formas y valores?

Las redes sociales escogen a los medios tradicionales como fuentes de información, bien a través de las aportaciones que los propios usuarios realizan para fundamentar sus comentarios y participaciones o bien mediante enlaces

generados por estas nuevas plataformas de contenidos. Los medios, sin embargo, son mucho más cautos, parcos y preventivos en la apertura de enlaces exteriores. Dicho de otra manera: las redes se aprovechan directa o indirectamente del valor informativo generado por los medios mientras que el uso que hacen éstos de la llamada Web 2.0 o Web social es mucho más conservador y proteccionista con respecto a su propio modelo.

2.12. Sistema de Variables

2.12.1. Definición Conceptual

La definición conceptual de las variables en estudio: Competencias Gerenciales y Organizaciones Inteligentes

- Competencias Gerenciales: Se define las competencias como conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, cuya observación puede darse en su capacidad para producir o reproducir información, lograr una explicación concreta a una práctica determinada con un alcance voluntario, cuyo compromiso genera actitudes positivas o no en relación con sus resultados (Zambrano, 2006).
- Organizaciones Inteligentes: Son Organizaciones donde la gente continuamente amplía su capacidad de crear los resultados que ellos realmente desean, donde los nuevos y expansivos modelos de pensamiento son nutridos, donde la aspiración colectiva es liberada, y donde la gente aprende continuamente a aprender juntos. (Senge, 1990).

2.12.2. Definición Operacional

La definición operacional de las variables en estudio: Competencias Gerenciales y Organizaciones Inteligentes

- Competencias Gerenciales: Es definida por el desempeño de los colaboradores en estos indicadores de gestión; Orientación a resultados, Comunicación interpersonal, Gestión de conflictos, Planificación y organización, Orientación al cliente, Liderazgo, Autoconocimiento, Capacidad docente, Capacidad de diseño y presentación, Relaciones

interpersonales, Empatía, Motivación, Creatividad. Convirtiéndose así en capacidades dinámicas para el logro de organizaciones inteligentes.

- Organizaciones Inteligentes: Se entiende como la capacidad de toda la organización para proyectar a sus colaboradores la visión de crear y adaptar cambios de mejora al entorno de su área laboral, con el fin de extrapolar al ambiente externo de la organización. Es posible bajo los siguientes indicadores de medición: Talento, velocidad, perspectiva compartida, responsabilidad, colaboración, aprendizaje, conectividad con el cliente, articulación estratégica, innovación, eficiencia. Basadas en disciplinas organizacionales sobre una red virtual más inteligente.

2.12.3. Cuadro de operacionalización de la variable

En la Tabla 1 se presenta la operacionalización de las variables, donde las variables objeto de estudio son Competencias Gerenciales y Organizaciones Inteligentes, con sus respectivas subdimensiones e indicadores:

En la Tabla 1: Operacionalización de la variable

Objetivo General				
Determinar las Competencias Gerenciales sobre la base de las organizaciones inteligentes de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Examinar el estado actual de las Competencias Gerenciales de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales	Competencias Gerenciales	Capacidades y destrezas	Orientación a resultados	1, 2
			Comunicación interpersonal	3
			Gestión de conflictos	4
			Planificación y organización	5, 6
			Motivación	7
			Orientación al cliente	8, 9
			Liderazgo y creatividad	10,11
			Autoconocimiento	12
			Capacidad de diseño y presentación	13
			Relaciones interpersonales	14
Caracterizar las Capacidades Dinámicas de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales	Competencias Gerenciales	Capacidades Dinámicas	Empatía	15
			Talento	16
			Velocidad	17,18
			Perspectiva compartida	19,20
			Responsabilidad	21
			Aprendizaje	22
			Colaboración	23
			Conectividad con el cliente	24
Examinar el estado actual de las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes en los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales	Organizaciones Inteligentes	Cinco disciplinas	Innovación	25
			Eficiencia	26
			Dominio personal	27
			Modelos mentales	28
Presentar lineamientos estratégicos centrados en el enfoque de Organizaciones inteligentes para desarrollar Competencias Gerenciales necesarias para los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales	Organizaciones Inteligentes	Cinco disciplinas	Visión compartida	29
			El aprendizaje en equipo	30
Este objetivo se desarrollará a partir de los resultados obtenidos en las ítems de los indicadores previamente descritos				

Fuente: Saavedra (2012)

CAPÍTULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los estudios e investigaciones formales deben ser elaborados bajo un proceso metodológico que aporte credibilidad así como, confiabilidad a los datos resultantes de este trabajo; es por ello que a continuación se describirán los aspectos referidos al tipo de investigación, el diseño, la población, la técnica e instrumento de recolección de datos, la validez, la confiabilidad y finalmente, el análisis de los datos.

3.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación consistió en determinar las Competencias Gerenciales sobre la base de las organizaciones inteligentes de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales. Este se basó en un estudio descriptivo, porque se midieron las dimensiones del fenómeno a investigar, se describió la variable de estudio; así como también, se recolectó información, para constatar la situación actual de los estudiantes de las distintas casas de estudio, objetos de ésta investigación.

Al respecto, Chávez (2004) plantea que según el método de investigación, es descriptivo, porque se orienta a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección, esta describe lo que se mide sin realizar inferencias ni verificar hipótesis.

En este mismo sentido, Sabino (2004) manifiesta que las investigaciones descriptivas proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos, permitiendo poner de manifiesto su estructura o comportamiento. Este tipo de investigación no se ocupa de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.

Según lo planteado por Chávez (2004) es relevante mencionar acerca de los diversos tipos de investigación, que según su propósito, estas pueden ser básicas o aplicadas.

En este caso, se considera como una investigación básica, porque estará orientada a analizar Competencias Gerenciales sobre la base de las organizaciones inteligentes de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales.

Al respecto, asevera Sabino (2004) este tipo de investigaciones están dirigidas a recolectar datos empíricos para analizar los aspectos teóricos en un momento específico o dado en el contexto bajo el cual se desarrolla o se está llevando a cabo la variable.

3.2. Diseño de la Investigación

Esta investigación es de tipo no experimental, por cuanto no se manipulará ni se condicionará la variable, sólo se observará en el contexto en el que se desarrolla, según la afirmación de Hernández y cols (2006) es así porque se observan situaciones ya existentes, tal y como se ha dado en su contexto natural, sin manipular o modificar deliberadamente la variable.

Según el planteamiento de Hernández y cols (2006) esta investigación también es transversal o transeccional, porque se trata de recolectar datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Sobre este aspecto afirma Sierra (2004) que los estudios transversales realizan un corte perpendicular de una situación en un momento dado y se estudia su estructura, permitiendo observar el fenómeno en ese lugar.

De igual forma, es una investigación De Campo, debido a que los datos se recopilaron en el ambiente donde inciden las dimensiones de esta variable de estudio. En este sentido, Sabino (2004) manifiesta que los estudios o diseños de campo se basan en datos primarios, obtenidos directamente de la realidad residiendo su valor en que el investigador ratifique las verdaderas condiciones bajo las cuales se ha conseguido los datos.

Por su parte, Hernández y cols (2006) señalan que los estudios De Campo o “In Situ” se realizan en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, lo cual permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador, pudiéndose manejar los datos con más seguridad.

La determinación del comportamiento del consumidor ante los productos informativos de las universidades privadas del municipio Maracaibo, consistirá en tomar directamente del contexto natural del objeto de estudio, los datos necesarios para analizar actitudes y percepciones específicas de este tipo de población.

3.3. Población de Estudio

En relación a la población, Sierra (2004) la define como el universo de estudio. Es el conjunto conformado por todos los elementos, seres u objetos que contienen las características, mediciones u observaciones requeridas en una investigación dada.

Para efectos de la presente investigación se considera como universo de estudio el constituido por los Gerentes Generales y Gerentes del área comercial de los Diarios Impresos de Maracaibo, sin distinción de sexo ni estrato social.

De esta forma, según afirmaciones de Tamayo y col (2004), la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común que la distingue de otras, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

El universo de estudio de este trabajo de investigación, está conformado por diecisiete (17) Gerentes del área comercial de los Diarios Impresos de Maracaibo. Dicha información fue proporcionada por los departamentos de Recursos Humanos de cada institución.

La población se clasifica según su número en finita debido a que son menos de cien mil personas, tal como lo reseña Tamayo y Tamayo (2004) cuando afirma que este tipo de universos son iguales o inferiores a cien mil unidades. Y según su función, la población es accesible ya que al ser reducida en tamaño y al estar ubicada en un área geográfica susceptible de ser abordada por los investigadores, será posible desarrollar el estudio sobre la totalidad de los miembros del universo.

Las personas pertenecientes a la población, serán encuestadas a través de un censo poblacional, el cual según Hernández y cols. (2006) comprende la enumeración y análisis de la totalidad del universo de estudio; prescindiéndose del uso del muestreo y de muestra alguna.

Tabla 2: Distribución de la Población

	Gerente General	Gerente de Comercialización	Gerente de Marketing	Gerente de Ventas	Gerente de Distribución	Total
Todos los diarios	4	2	4	3	4	17

Fuente: Elaboración propia

3.4. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Para el estudio de las Competencias Gerenciales sobre la base de las organizaciones inteligentes de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales, se utilizará como técnica, la encuesta tipo cuestionario. Según Hernández y cols (2006), la encuesta es una técnica estructurada diseñada para recabar datos que consiste en una serie de preguntas escritas u orales, abiertas o cerradas, aplicadas a los sujetos de estudio. Esta constituye una fuente primaria de información cuantitativa.

En este caso, el cuestionario a aplicar contendrá sólo preguntas cerradas, compuesto por 30 preguntas, distribuidas entre escala de Lickert y preguntas de selección múltiple diseñadas a partir de los indicadores establecidos por cada dimensión concerniente a este trabajo de investigación. Un modelo del instrumento aplicado se presenta en el Anexo A.

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

Cuando se realiza la validez y confiabilidad del instrumento, se formulan dos (2) preguntas, las cuales de alguna manera están relacionadas. La primera es: ¿con qué fidelidad corresponde este universo al atributo que se va a medir? y la segunda ¿con cuánta exactitud la muestra de ítems representa al universo de donde fueron seleccionados? La primera pregunta responde a la *validez* y la segunda se refiere a su *confiabilidad*.

3.5.1. Validez

Los autores, Hernández y cols (2006) definen la validez como el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Al respecto, estos autores definen también la validez de contenido, como el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

Según Chávez (2004) la validez de un instrumento se define como la eficacia con la que este mide lo que se pretende medir. El cuestionario está dividido por dimensiones con el fin de seguir la validez de contenido. El cuestionario diseñado para de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales, se sometió a juicio de siete expertos en el área de comportamiento del consumidor y de redes sociales, y a partir de allí, se reportó la validez del mismo.

3.5.2. Confiabilidad

Al igual que la validez, la confiabilidad es otro de los aspectos estrictamente indispensable que debe cubrir un instrumento de medición o de recolección de datos.

Al respecto, los autores Hernández y cols (2006) manifiestan que la confiabilidad de un instrumento, se refiere al grado en el que este produce resultados consistentes y coherentes. Por su parte, Chávez (2004), la define como el grado de congruencia con el cual se mide la variable. Ésta se determina mediante diversas técnicas.

Esto autores, de igual modo señalan para la estimación del grado de confiabilidad que esto constituye una cifra en la cual se observa variación de 0 a 1, ello expresa la consistencia en la medición de las variables. Para los autores antes citados sí el coeficiente se ubica en cero (0) la confiabilidad es nula, por el contrario, sí se ubica en uno (1) el instrumento es confiable.

En el caso de este estudio se utilizó el coeficiente de Alfa Cronbach, se tomó en cuenta las recomendaciones de Tamayo y Tamayo (2004) dado que el instrumento posee preguntas con varias alternativas de respuestas, o sea de selección múltiple. Se utilizó la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

K = número de ítems

S_i^2 = varianza de los puntajes de cada ítem

S_t^2 = varianza de los puntajes totales

La confiabilidad del instrumento de éste trabajo de investigación, se determinó a través del método Alfa de Cronbach, donde cero (0) significa nula confiabilidad y uno (1) máxima confiabilidad. Mientras más se acerque el coeficiente a cero, hay mayor error en la medición (Hernández y cols.; 2006).

En este caso, a través de la hoja de cálculo de Microsoft Excel, se procedió a calcular la confiabilidad del cuestionario y posteriormente, sustituyendo los datos en la fórmula respectiva, se obtuvo como resultado $r = 0,77$ como coeficiente de confiabilidad, lo cual significa que el instrumento es altamente confiable, por cuanto su valor se acerca a la unidad.

3.6. Tabulación y análisis de los datos

Una vez realizado el trabajo de campo, se ordenaron los datos y se depositaron en la Hoja de Cálculos Excel. Luego para el procesamiento y análisis de los datos, se seleccionó el programa Paquete estadístico para las Ciencias Sociales SPSS versión 13.0, y para la tabulación de los datos se emplearon cuadros y tablas de entrada simple y doble, se relacionaron los indicadores y dimensiones de las variables; a través de frecuencias absolutas y relativas, reflejadas en tablas y gráficos de barras.

Seguidamente, la información se discute para responder a los objetivos planteados en la investigación, y poder analizar así el comportamiento del consumidor marabino de medios impresos y electrónicos en sus hábitos de lectura. Se asume de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2004) que el análisis consiste en aplicar un conjunto de estrategias y técnicas para obtener el conocimiento

buscado. De esta manera, los resultados fueron analizados a través de la estadística descriptiva, mediante el uso de frecuencias y porcentajes.

Las tablas de frecuencia con los resultados obtenidos para cada una de las preguntas formuladas se presentan en el Anexo B.

2.7 Procedimiento de la investigación

Para realizar la investigación, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- i. Planteamiento y formulación del problema, y la definición de los objetivos.
- ii. Revisión enfocada en la literatura y antecedentes directa o indirectamente con la presente investigación para complementar el marco teórico.
- iii. Identificación de la variable de estudio y su correspondiente operacionalización.
- iv. Definición del tipo de investigación, población, muestra y tipo de muestreo.
- v. Diseño del instrumento de recolección de datos o el cuestionario, a ser validado por siete (07) expertos.
- vi. Validación del contenido por los siete (07) expertos.
- vii. Corrección del cuestionario, según sugerencias de los expertos.
- viii. Determinación de la confiabilidad del instrumento a través de la aplicación de una prueba piloto a siete (07) sujetos, aplicándosele el test y retest, y el coeficiente según el Alpha de Cronbach a través del programa SPSS versión 13.0.
- ix. Aplicación de la encuesta a los 382 sujetos de la muestra.
- x. Procesamiento de la información y tabulación de resultados de la encuesta.
- xi. Análisis y discusión de los resultados obtenidos y su correspondencia con los objetivos de la investigación.
- xii. Conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis de los datos obtenidos mediante el instrumento: Entrevista dirigida a los Gerentes Comerciales de los Diarios Impresos para Determinar las Competencias Gerenciales sobre la base de las organizaciones inteligentes de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales.

4.1. Competencias Gerenciales

Para medir el estado actual de las Competencias Gerenciales de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales, es necesario examinar las capacidades y destrezas que estos poseen, mediante los indicadores tales como Orientación a resultados, Comunicación interpersonal, Gestión de conflictos, Planificación y organización, Motivación, Orientación al cliente, Liderazgo y creatividad, Autoconocimiento, Capacidad de diseño y presentación, Relaciones interpersonales, Empatía.

Para la orientación de resultados, se determinó que los objetivos de la unidad de trabajo relacionados con las redes sociales virtuales no están estructuradas en metas cuantificables en un 47,1% en desacuerdo y 23,5% en completamente en desacuerdo, tan solo el 11, 8% considera que está de acuerdo con que se trabaja con metas cuantificables. Ahora bien en cuanto a la evaluación de los empleados adscritos a la unidad de trabajo relacionado con las redes sociales virtuales que si están basados en objetivos y/o metas cuantificables, se comprobó que del 100% el 52,9% está en desacuerdo y un 23,5% para cada uno en medianamente o completamente de acuerdo.

La comunicación interpersonal y la gestión de conflictos, se determinó, que para los gerentes, la comunicación con los empleados adscritos a la unidad de trabajo es por medio de la Comunicación por escrito en un 35,3% y rebatiendo opiniones diferentes en un 29,4%, siendo un 17,6% el dialogar personalmente, sin embargo un 11,8% emplea las redes sociales para comunicarse. En cuanto a la gestión de conflictos, se pudo destacar que los gerentes desempeñan un rol

mediador en sus unidades de trabajo, en un 70,6% en su respuesta de casi siempre y rara vez.

En relación a la planificación y organización de las tareas por parte de los gerentes, se constato que lo hacen trimestral según los resultados en un 41,2 %, seguido del 29,4% de manera bimensual.

De igual forma se les preguntó si la planificación a mediano plazo de la unidad de trabajo se estructura en planes de 2 a 3 años y estos contestaron que nunca en un 58,8%. Con respecto a la motivación del trabajo, se destaco que el principal incentivo para el personal es premios metálicos y reconocimiento organizacional entre un 47,1% y 29,4% para cada renglón.

En el desarrollo de los planes estratégicos de las unidades, se emplea información de las redes sociales virtuales acerca de la opinión de los clientes, para tomar decisiones y medir así el indicador de orientación al cliente, se pudo ver en los resultados que en un 29,4% rara vez los utiliza, siendo en porcentajes iguales para las tres escalas de casi siempre, casi nunca y nunca un 23,5% del total. En cuanto a que si reciben con regularidad informes sobre las quejas/reclamos y/o satisfacción de los clientes provenientes de las conversaciones en las redes sociales virtuales, se estableció según los resultados que un 47,1% nunca y casi nunca un 29,4%.

Sobre el liderazgo y creatividad, según los resultados, se estableció que la principal función como líder de la organización es disminuir los costos en un 52,9% y un segundo lugar con 23,5% en orientar hacia el logro de las metas. A la vez que asumen al personal operativo como una fuente de creatividad casi siempre en un 35,3% a rara vez en 23,5% y 17,6% siempre.

La autoconocimiento, como un indicador de competencias gerenciales, se midió con que si los gerentes realizan un proceso de autoevaluación de sus acciones y funciones como líder de su organización, siendo un 47,1% casi nunca. Y 23,5% rara vez. Al momento de evaluar la capacidad de diseño y presentación, se les pregunto si estos diseñaban los objetivos de la unidad bajo su responsabilidad, tomando en cuenta las opiniones expresadas en las redes sociales virtuales, por lo que se descubrió que un 47,1% de los entrevistados casi nunca lo hacen, seguido de un 17,6% de casi siempre y siempre simultáneamente.

En cuanto a las relaciones interpersonales, se destacó que un 47,1% mantiene conversaciones personales con los empleados adscritos a su unidad de trabajo con relación a su desempeño y un 35,3% rara vez lo hace. Ahora bien, la empatía es un factor importante para que se den las relaciones interpersonales, por lo que según los resultados, se pudo observar que un 41,2% de los entrevistados respondieron que casi nunca se siente conectado con su equipo de trabajo, seguido de otro grupo que respondió que casi siempre en un 23,5% y el resto en escalas de rara vez y nunca en un 17,6% de la muestra.

Por lo que al evaluar los resultados de medición de la dimensión Competencias Gerenciales, donde el objetivo para ello es examinar el estado actual de las Competencias Gerenciales de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales se destaca que existe poca planificación por objetivos cuantificables, siendo así poco utilizado para evaluar desempeño de personal, en este sentido dice el autor Iansiti y Clark (1994), afirman que la capacidad consistente de una organización para alcanzar altos niveles de desempeño estará conectada a su habilidad para anticiparse y responder a los cambios. Esto se centrará sobre su capacidad para conceptualizar e implementar las actividades de solución de problemas que son necesarias para explotar las contingencias en el ambiente. Por ello, para el investigador, el hecho de trabajar sobre objetivos no medibles no permite proyectar y responder ante las incidencias presentadas, siendo un trabajo de día a día sin prevención a riesgos y maniobra de imprevistos.

Sin embargo hay que destacar que el principal medio por el que se relacionan los gerentes a sus unidades de trabajo, es por medio escrito, donde es singular poco uso que se le da través de las mismas redes sociales. Entre otros hallazgos es importante decir que los gerentes no utilizan herramientas de gestión que les permitan autoevaluarse, siendo poco además el uso que le dan a la información de los clientes para mejorar las acciones efectuadas en sus actividades. Aunque el tiempo de planificación lo hacen para un periodo tres meses, siendo muy poco la proyección de mediano plazo de dos a tres años en sus labores como unidad de trabajo.

El rol como mediador para gestionar conflictos está presente, aunque la poca conexión con su equipo de trabajo es muy poco, consideran que es importante el personal operativo como fuente creativa en las unidades de gestión de las redes sociales. Ahora bien, por ser gerentes comerciales, su principal función es optimizar costos, dejando a un lado la identidad corporativa como estrategia para lograr sinergia en el equipo de trabajo.

Siguiendo con la variable de estudio Competencias Gerenciales, el objetivo que también lo mide es caracterizando las Capacidades Dinámicas de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales, es decir que las Capacidades Dinámicas es una dimensión que se evaluó por medio de los indicadores como; Talento, Velocidad, Perspectiva compartida, Responsabilidad, Aprendizaje, Colaboración, Conectividad con el cliente, Innovación, Eficiencia.

Para ello se destacó que el talento, como un rasgo que está presente de una manera media, es decir que han empleado las redes sociales virtuales como elemento para la selección de personal para su unidad, siendo un 23,5% completamente de acuerdo y el otro porcentaje igual para completamente en desacuerdo, estando dividido en partes iguales con un 17,6% para las escalas de acuerdo y en desacuerdo.

En cuanto a velocidad de respuesta, se arrojó que consideran que la unidad que dirigen los gerentes comerciales tiene la capacidad de responder a los cambios en el mercado expresados en las redes sociales virtuales, siendo un 35,3% de la muestra en desacuerdo, seguido de un 29,4% mediadamente está de acuerdo. Continuando con la capacidad de responder a los cambios en el mercado expresados en las redes sociales virtuales, donde trabaja su unidad, estos manifestaron en un 41,2% en desacuerdo, seguido con un 29,4% mediadamente en desacuerdo para esta capacidad dinámica, como factor clave para medir competencias gerenciales.

Partiendo de la premisa de perspectiva compartida, se destaca que los gerentes comerciales como líderes tiene la capacidad de emplear las redes sociales virtuales para comunicar su misión a todos los niveles de su unidad y asumen que

un 41,2% no estar de acuerdo en esta afirmación, llegando a ocupar en un segundo lugar en completamente en desacuerdo con un 35,3% de la muestra recogida para este estudio. De igual forma, se les pregunto si como líder tiene la capacidad de emplear las redes sociales virtuales para obtener el apoyo de los empleados de su unidad, a sus planes y objetivos, los resultados fueron similares a los anteriores, es decir, un lato porcentaje arrojo que está en desacuerdo o completamente en desacuerdo, siendo el valor de ambos en un 82,4%.

En cuanto al indicador de responsabilidad y aprendizaje, se pudo observar en la muestra estudiada que siendo líderes tienen la capacidad de emplear las redes sociales virtuales para lograr un alto desempeño en los empleados de su unidad, los gerentes comerciales, respondieron en un 82,4% en desacuerdo o completamente en desacuerdo, siendo un 41,2% para ambas escalas. Para lo que se resume que si poseen la capacidad de impulsar el aprendizaje de los miembros de la unidad en el entorno de las redes sociales virtuales, estos contestaron que en desacuerdo un 41,2% y 35.3% completamente en desacuerdo.

En el aspecto de colaboración y conectividad con el cliente, se podría decir que los gerentes comerciales manifiestan que como líderes han tenido la capacidad de impulsar la colaboración entre los miembros de la unidad a través del uso de las redes sociales virtuales, de manera completamente en desacuerdo en un 58,8% con el enunciado medido, destacando además al porcentaje el 29,4% en la escala de en desacuerdo. Con respecto que si la unidad ha mejorado su capacidad de conectarse con los clientes a través del uso de las redes sociales virtuales, estos respondieron en un 35,3% como mediadamente de acuerdo, seguido con un 23,5% de acuerdo.

La innovación y la eficiencia, son indicadores que permiten medir las capacidades dinámicas, siendo así que la unidad de trabajo que liderizan los gerentes comerciales, no ha mejorado la velocidad de desarrollo de nuevos productos y servicios con el uso de las redes sociales virtuales, siendo un 47,1% completamente en desacuerdo y 29,4% de otros en desacuerdo. En cuanto a la eficiencia, las unidades no han mejorado sustancialmente las competencias al usar, correctamente y sin errores, el nuevo conocimiento adquirido con el uso de

las redes sociales virtuales, siendo así, que un 35,3% de la muestra manifestó estar mediadamente de acuerdo.

Al hablar de competencias gerenciales el autor Zambrano (2006), define la variable como conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, cuya observación puede darse en su capacidad para producir o reproducir información, lograr una explicación concreta a una práctica determinada con un alcance voluntario, cuyo compromiso genera actitudes positivas o no en relación con sus resultados.

En este sentido, podríamos decir que los gerentes comerciales de los diarios impresos que gestionan unidades bajo entornos de redes sociales virtuales, no están capacitados para ejercer con eficiencia las tareas de su unidad, siendo la falla aun sin medir de donde proviene tal afirmación. Según los resultados anteriores, muchos o gran parte de la muestra seleccionada, destacó, que no se sienten con la capacidad de asumir cambios del entorno que manejan, de igual forma que las redes sociales no han sido un instrumento para mejora significativa para el rendimiento y productividad de las funciones de los equipos de trabajo que liderizan, asumiendo el autor de esta investigación que podría darse, por causa de selección de líderes, compromiso de la alta gerencia por asumir y crear valor al tema de las redes sociales virtuales como una herramienta importantísima en estos tiempos que corren en el ámbito tecnológico.

Las capacidades dinámicas, según el autor Ulrich y Smallwood (2004) sugieren once medidas relacionadas con las capacidades; Talento (competencia), Velocidad (llevar a cabo importantes cambios), Una perspectiva compartida (Mantenimiento de experiencias positivas), Responsabilidad (logro de un alto desempeño de los empleados), Colaboración (Trabajo efectivo) ,Aprendizaje: (generación de ideas con impacto), Liderazgo, Conectividad con el cliente, Unidad estratégica: Articulando y compartiendo la visión estratégica, Innovación (explotación de nuevos contenidos y procesos) y Eficiencia: Gestión de costos.

Descripción del problema (Aproximación hacia las capacidades), siendo para Meyer y Utterback (1993), existen cuatro inhibidores de las capacidades dinámicas; como lo son falta de paciencia, fallo al adoptar innovaciones y nuevas arquitecturas, las discontinuidades tecnológicas pueden volver rápidamente los productos obsoletos y el costo del éxito conocido como el costo de mentalidad.

Una vez una familia de producto a logrado el éxito los directivos asignan únicamente recursos para el mantenimiento y no para el desarrollo. En vista de la apreciación del autor, se puede decir que para el objeto de la investigación, las capacidades dinámicas que poseen los gerentes comerciales está amenazada por el fallo de adoptar innovaciones y nuevas arquitecturas, siendo un hecho primordial por el área donde estos se desenvuelven y los costos que implica el desarrollo, por lo que solo es considerado la fase de mantenimiento.

4.2. Organizaciones Inteligentes

Para esta otra variable de estudio, se estableció como objetivo de medición el de examinar el estado actual de las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes en los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales, con el objeto de confrontar las capacidades gerenciales vs organizaciones inteligentes, y así dar con mayor certeza unas conclusiones más coherentes y claras ante la investigación desarrollada en este tema.

Para ello se consideraron las cinco disciplinas; Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida y El aprendizaje en equipo como practicas organizacionales.

Según los resultados los gerentes comerciales seleccionaron de una lista las opciones que consideraban pertinentes en su unidad de trabajo, siendo así los siguientes resultados de la muestra de empleados y las cuatros primeras tendencias arrojadas:

Dominio Personal

- El personal se esfuerza por lograr los objetivos y metas de la organización en un 24%.
- El personal está en capacidad de lograr sus metas en la organización 22%.
- La organización ofrece condiciones adecuadas para alcanzar el desarrollo personal y profesional de sus empleados 18%.
- El personal tiene un comportamiento creativo sostenido para el beneficio de la organización 11%.

Modelos Mentales

- En la organización, el personal comparte sus formas de pensar 32%.
- Los directivos o altos ejecutivos están conscientes de modelos o formas de pensamiento inadecuadas 24%.
- Se capacita a todo el personal en las nuevas tecnologías, procedimientos y prácticas 20%.
- Existe claridad en la organización de cómo se puede introducir nuevos Modelos Mentales así como posee mecanismos para explicar las ventajas y desventajas de introducir nuevos esquemas o modelos de pensamiento, siendo un 8% para cada una.

Visión Compartida

- Las personas sienten que pertenecen a una entidad común 34%.
- En la organización, su directiva y los trabajadores construyen juntos la visión de la organización y propicia el compromiso genuino de los trabajadores con ella, un 23% para cada una.
- Existe acuerdo en la organización y sus trabajadores en lo que desea uno del otro un 14%

Aprendizaje Compartido

- La empresa conoce la capacidad de sus trabajadores de trabajar en equipo un 39%
- Se propicia el dialogo, el debate y se desarrolla un autentico pensamiento en conjunto en los equipos de trabajo, 14%
- Las dinámicas de grupo se centran en la tarea y en la relación entre sus miembros, al igual que el trabajo en equipo es fomentado y facilitado por la empresa un 11% para cada una respectivamente.

Según los resultados arrojados, se podría decir que parte de que las capacidades gerenciales no se den de manera acertada, es porque las

organizaciones no están calificadas como “organizaciones inteligentes”, el autor Senge (1990) las define como Organizaciones donde la gente continuamente amplía su capacidad de crear los resultados que ellos realmente desean, donde los nuevos y expansivos modelos de pensamiento son nutridos, donde la aspiración colectiva es liberada, y donde la gente aprende continuamente a aprender juntos.

En este sentido, se visualiza en los resultados, donde los modelos mentales y el aprendizaje compartido es donde mayor carencia existe en las organizaciones, siendo la alta gerencia poco conocedora de este tema y consciente de la importancia que tiene para lograr desarrollar capacidades gerenciales en sus colaboradores. Aunado, al hecho que la prioridad de los gerentes comerciales es Minimizar costos en sus operaciones de trabajo.

Para el autor Eisenhardt y Martin (2000) estos procesos, descritos incluyen desarrollo de nuevos productos, toma de decisiones estratégicas, creación de alianzas, entre otros; que involucran una gran combinación de rutinas de comunicación y de conocimiento organizacional, siendo de vital importancia el desarrollo de nuevos productos, toma de decisiones estratégicas, creación de alianzas, entre otros; que involucran una gran combinación de rutinas de comunicación y de conocimiento organizacional, que permitan construir una organización basada en el concepto de “organizaciones inteligentes.” Estas interrelaciones son posibles de prever, intuir y manejar a través del Pensamiento Sistémico, como un paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o formando equipos interdisciplinarios.

Sobre los modelos mentales y el aprendizaje compartido, el autor (Senge, 1995), señala que trabajar con modelos mentales implica llegar al nivel en el cual la persona que está incorporando nuevos modelos a su vida pueda mantener conversaciones de apertura, equilibrando la indagación. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. Para ello el autor Senge (1995) expone que el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye

sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero la visión compartida y el talento no son suficientes. El mundo está lleno de individuos talentosos que comparten una visión por un tiempo, pero no logran aprender.

En este aspecto, para el investigador, la realidad está sujeta al hecho que debe ser voluntad organizacional y compromiso e iniciativa de los empleados en alcanzar el aprendizaje compartido, siendo una meta que debe ser medible por el tiempo pero probable y real para los equipos de trabajo.

4.3. Lineamientos Estratégicos

Al revisar los resultados, cabe señalar a continuación lineamientos estratégicos centrados en el enfoque de Organizaciones inteligentes para desarrollar Competencias Gerenciales necesarias para los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales, siendo los siguientes a continuación:

- Utilizar una herramienta tecnológica que permita planificar de manera óptima la consecución de dichos lineamientos, enmarcados en la tecnología como garante de modernidad y progreso, para ello es importante desarrollar las **COMPETENCIAS TECNICAS**, que reflejan el dominio de las tareas ejecutas en las unidades de trabajo.
- Jerarquizar los proyectos o temas que le concierne a cada equipo de trabajo, como garante inicial para abordar el tema de **PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN**. Asumiendo que tanto los gerentes comerciales como su equipo de trabajo aprendan a trabajar bajo la disciplina del **APRENDIZAJE COMPARTIDO** y el desarrollo de la capacidad de **DISEÑO Y PRESENTACION** de resultados.
- Establecer las rutas de ejecución, entre grandes logros, los entregables y los responsables de cada tarea. Es decir, trabajar sobre **OBJETIVOS** y **TIEMPOS** de entrega, con el fin de evaluar desempeño, **TALENTO**, **AUTOCONOCIMIENTO**, y **RESPONSABILIDAD** como parte de las capacidades y destrezas y capacidades dinámicas expuestas.

- Presentar los indicadores de gestión que permitan medir el desempeño logrado en cada área o proyecto. Con el objeto de desarrollar las capacidades y destrezas a través de la ORIENTACION DE RESULTADOS, siendo prioritario establecer las RESPONSABILIDADES, TAREAS Y FUNCIONES del equipo de trabajo.
- Diseñar un esquema o modelo de trabajo basado en la ORIENTACION AL CLIENTE, al ser las redes sociales virtuales una herramienta que permite ese acercamiento bajo un nivel superior. Los informes, la data registrada y los contactos empleados permite establecer conexión con los clientes y a su vez medir el desempeño de los equipos de trabajo sobre este indicador de gestión.
- Establecer un ANALISIS FUNCIONAL, siendo una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas, a partir de aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.
- Establecer una VISION COMPARTIDA, a partir de los MODELOS MENTALES implementados en la organización. Esto es posible a través de un PROGRAMA DE FORMACION ANUAL, donde se establezcan los ítems a ser evaluados, tipo de personal, categoría, puesto de trabajo y articulación dentro de la organización, con el fin de crear un PENSAMIENTO SISTEMICO, que permita crear un ambiente enfocado hacia “organizaciones inteligentes” que permiten desarrollar y capacitar las COMPETENCIAS GERENCIALES de su personal.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos y los objetivos del estudio, se establecieron las siguientes conclusiones:

La revisión documental proporcionó elementos para entender aspectos básicos esenciales, teórico-metodológico, en la construcción de una escala de medida de las competencias gerenciales, basadas en capacidades y destrezas y capacidades dinámicas bajo el concepto de las cinco disciplinas. Existen referencias sobre el tema y sus impulsores, pero es escasa la información que manejan muchos sobre ella. En este sentido se concluye que las capacidades gerenciales están muy relacionadas con ciertas aptitudes que poseen las personas y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que el puesto de trabajo requiere, por ello lograr estar en organizaciones inteligentes, implica un esfuerzo compartido de todos los que conforman la organización, empezando con la alta gerencia y accionistas de una compañía.

En relación al primer objetivo sobre examinar el estado actual de las Competencias Gerenciales de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales, se pudo constatar que:

- La orientación de los resultados de la gestión de los gerentes comerciales, no se basan en objetivos cuantificables, siendo poco el uso que se le da al momento de construir las tareas por objetivos y por consiguiente la evaluación del desempeño de los trabajadores de la unidad, por no trazar objetivos de trabajo.
- La comunicación interpersonal es medianamente efectiva, es decir la conexión con los integrantes del equipo de trabajo de las unidades es dada por vía escrita y la participación y conocimiento de los intereses del grupo es poco conocida, sin embargo la labor del líder es concretar esa relación de empatía y pensamiento sistémico.
- Para la gestión de conflictos, se determinó que el líder ocupa una figura de mediador de manera aceptable, siendo este, el principal portavoz del grupo mediante el acercamiento directo y confrontación.

- Sobre la motivación, se estableció que el principal valor para los trabajadores de las unidades de redes sociales virtuales, es la premiación de dinero metálico y la promoción dentro del esquema organizacional existente.
- La cultura de orientación al cliente o servicio, es poco desarrollada, siendo escasa el uso de la data registrada para establecer lineamientos estratégicos que permitan planificar de manera asertiva y continua una relación efectiva y eficiente a los clientes que se relacionan con las nuevas tecnologías de la información.
- Al no existir planificación y organización de tareas por objetivos a largo plazo, sino trimestrales, se hace difícil proyectar un diseño y presentación de propuestas más coherentes, cónsonas y realista al entorno cambiante.
- La capacidad de liderazgo y creatividad por parte de los gerentes comerciales, se ve limitada, con el solo hecho que su principal función es minimizar costos y no proyección de innovación y desarrollo sobre plataformas tecnológicas de su unidad de trabajo.

En cuanto al segundo objetivo sobre caracterizar las Capacidades Dinámicas de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales, se destacaron las siguientes conclusiones:

- Las capacidades dinámicas, están basadas en las aptitudes y actitudes de los gerentes comerciales, siendo afectada por razones quizás del entorno laboral organizacional, ya que la visión compartida por la organización sobre lograr ser organizaciones inteligentes es un proceso que es confuso y difícil de ejecutar por desconocimiento o interés de aplicar.
- Por lo referido anterior las capacidades como talento, velocidad de respuesta, perspectiva compartida, colaboración y aprendizaje e innovación entre otras, se opacan al ver que los gerentes comerciales no cumplen el perfil requerido para llevar a cabo las incidencias y cambios que surgen en el entorno tecnológico y mucho menos manejar de manera

eficiente el uso de las redes sociales virtuales con un fin de alcance mayor que es de vender.

- La conexión con el cliente, a partir de la existencia de las redes sociales, es mediadamente efectiva su mejoramiento, deduciendo que no es la herramienta o recurso como tal el que no es efectivo, sino el tratamiento y gestión del medio y su implicación para el objetivo de las unidades de trabajo estudiadas en esta investigación.
- Aunque el esfuerzo de los líderes en ser visionarios, innovadores y canalizadores respuestas coherentes y productivas se hace notar en las respuestas de las preguntas, al observar que existe una iniciativa de lograr sinergia con el equipo de trabajo para lograr cumplir las metas trimestrales de la unidad.

En relación al tercer objetivo, que era examinar el estado actual de las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes en los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales, se podría concluir los siguientes aspectos:

- Las cinco disciplinas que enmarca una organización inteligente, cuya teoría fue seleccionada y basada para este estudio, se puede decir, que donde hay mayor confrontación y debilidad es sobre modelos mentales y visión compartida como base, que influye en las demás disciplinas, siendo estas, las que de una manera hace que el aprendizaje en equipo y el dominio personal no se de de manera resaltante o presente notoriamente, porque existen paradigmas que no permiten que sucedan.
- La visión compartida, en parte la alta gerencia la conoce y reconocen los trabajadores, pero a su vez hay un gran margen de respuestas que dicen que existe poco conocimiento de los intereses y visiones del equipo de colaboradores, siendo una brecha en la puesta en práctica de toda la teoría revisada.

En cuanto a los lineamientos estratégicos centrados en el enfoque de Organizaciones inteligentes para desarrollar Competencias Gerenciales necesarias para los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales, se concluyo lo siguiente:

- Se basó sobre desarrollar las competencias técnicas.
- Sobre abordar la planificación y organización, para lograr el aprendizaje compartido y estimular y enfocar el diseño y presentación de resultados.
- Trazar directrices bajo el concepto de trabajo por objetivo y tiempos de cumplir, con el fin de medir resultados cuantificables, que permitan evaluar el talento, el autoconocimiento y la responsabilidad que implica cada tarea asignada.
- La puesta en práctica de un diseño o programa sobre el tema de cultura clientelar y así medir dichos indicadores de gestión de este tema y reciclar los procesos o métodos si así lo amerita, sustentados bajo datos reales y concretos y no supuestos.
- Para el desarrollo de las capacidades dinámicas y habilidades y destrezas, se concluyó como lineamientos estratégicos la técnica del análisis funcional, basado en la sustentación teórica revisada por autores especializados en la variable de estudio.

Finalmente podemos decir que la presente investigación representa un aporte a la línea de investigación de las organizaciones inteligentes fundamentalmente porque explora un entorno mediático y presenta recomendaciones específicas para un contexto organizacional (periódicos impresos) que arraigados en un pensamiento de la era industrial (imprentas, rotativas) se ven enfrentados a una evolución de su industria en un 100% motivado a la irrupción de las nuevas tecnologías de información que atentan con la desaparición total de sus modelos de negocios.

Esta realidad, presente en el sector de los Diarios Impresos, está latente en muchos otros entornos de negocios, que en cualquier momento pudiesen ver arriesgada su supervivencia de no hacer los ajustes adecuados para su evolución. Cambios que las conviertan de modelos organizacionales industriales y burocráticos a organizaciones inteligentes.

A estas organizaciones, de todo contexto, que sienten la necesidad de abandonar los modelos de gestión burocráticos para ingresar a modelos de

organización inteligente, deben primeramente investigar profundamente el significado de los modelos de inteligencia organizacional y promocionar primeramente la idea de una transformación de sus estructuras, de sus capacidades dinámicas, de sus formas de liderar, de aprender y de coadyuvar para la formación de competencias. En segundo lugar, deben hacer un análisis comparativo de su estado actual insatisfactorio con el estado futuro deseado y finalmente, crear lo que se puede denominar: Proyecto para la Evolución Organizacional, lo cual le dará dos dimensiones a la pauta de cambio, le dará unicidad y le dará temporalidad, proyectando la urgencia del tiempo necesario para el cambio

Partiendo de allí, de la extrema necesidad de manejar el cambio y de asumir roles, no sólo para mantener la competitividad (que es el gran motivador de muchas organizaciones), sino en la urgencia de adaptarse a una nueva sociedad que está planteando una dinámica informativa y de negocios que de forma constante está llevando a la extinción de modelos operativos exitosos en últimos años pero con un futuro incierto; es que este estudio representa una contribución a la línea de investigación sobre las organizaciones inteligentes, ya que explora una situación organizacional donde el tiempo es un factor fundamental.

Precisamente en el manejo del tiempo por parte de la Organización Inteligente, como factor necesario para lograr la transición entre los modelos de negocios, surgen tres interrogantes, que bien pueden constituir los problemas centrales para investigaciones doctorales futuras o de otra naturaleza, a saber:

- ¿Cómo mide la organización inteligente los indicadores de cambio, de diversidad y de complejidad del contexto donde opera?
- ¿Cómo se aborda la medición de los progresos realizados por la organización inteligente en materia de procesos de contenidos y de los resultados de su gestión?
- ¿Cómo se sabe que un individuo está desarrollándose como sujeto, como miembro de equipo y como integrante de una organización inteligente?

RECOMENDACIONES

El enfoque de las organizaciones inteligentes constituye una opción importante para el cambio y desarrollo de las capacidades gerenciales, siendo vital esta sinergia para el logro de un pensamiento sistémico y holístico en la organización. Por lo que las siguientes razones se establecen aquí como recomendaciones:

- Crear un método y esquema de trabajo que permita la evaluación periódica de los cambios y resultados surgidos en el proceso de desarrollo e innovación.
- Crear planes de carrera que permitan la promoción de los colaboradores dentro de la organización como incentivo y recompensa de su labor y desempeño efectivo y eficiente.
- El paquete salarial mixto, sobre base neta y objetivos, partiendo de la premisa de bonos cumplidos por un periodo de tiempo establecido en el plan de trabajo de la unidad y por puesto de trabajo.
- Clasificar por categoría los equipos de trabajos y sus funciones, con el objeto de medir desempeño, colaboración y sinergia.
- El diseño del plan de formación anual, por categorías de trabajadores y temas de vital importancia para la organización, siendo revisados anualmente con los informes de cada unidad de trabajo y sus resultados.
- Establecer en qué tipo de redes sociales se encuentra la unidad en la que se trabaja, es decir primaria, secundaria, terciarias, esto con el fin de enfocar su alcance, su audiencia y sus anunciantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- Bateman, T. y Snell, S. (2001). Administración: Una Ventaja Competitiva. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia: Editorial Normas. S. A.
- Berners-Lee, T; Hendler, J. y Lassila, O. (2001) The Semantic Web. Scientific American, May.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales de la RFA. Revista Europea de Formación Profesional, 1 (8-14).
- Cangelosi, V y Dill, W. (1965), "Organizational learning: observation toward a theory", Administrative Science Quarterly, Vol. 10, pp. 175-203.
- Carrasco, M. (2003). Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Venezuela.
- Castells, M. (1999). La era de la información, Vol. I, La Sociedad Red. México. Editorial Siglo XXI.
- Castells, P. (2003) La web semántica. Recuperado el 12 de Octubre de 2009, del sitio web de Escuela Politécnica Superior, Universidad Autónoma de Madrid. <http://www.ii.uam.es/~castells>
- Chávez (2004). Introducción a la Investigación Educativa. 5ta. Edición Maracaibo. FACES Universidad del Zulia – Venezuela.
- Cobo, R., y Pardo, K. (2007). Plantea Web 2.0. Inteligencia Colectiva o medios Fast Food. Mexico: Metacursos. Flacso/ Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic.
- De Ansorena, A. (1996). 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. 2da. Edición. Editorial Paidós. España.
- De Zubiria, J. (2006). Las Competencias Argumentativas. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá.
- Delgado, R. (2011). Redes sociales: instrumento para la labor editorial. Recuperado el 28 de agosto de 2012. Disponible: <http://www.latecla.cu/d04.htm>
- Dixon, N. (1994). The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively, McGraw-Hill, London.
- Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal. 21(10-11). 1105-1121
- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2008). Habilidades Gerenciales como Fundamento de la Estrategia Competitiva en los Sectores de Actividad Metalmeccánica Venezolana. Revista Venezolana de Gerencia. 2008, vol.13, n.42

- González, J.; Navas, E.; López, J. y Delgado, M. (2009). Concepto e Implicaciones de las Capacidades Dinámicas desde un Enfoque de Dirección del Conocimiento. XV Congreso AECA. Valladolid. España.
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2002). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Henríquez, G. (2002). El Uso de Herramientas de Internet en la investigación social. Revista Cinta de Moebio. 13.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
- Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J. y Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. Journal of Business Research. Vol. 58, pp. 18– 27.
- Iansiti M. (1997) Technology Integration. Harvard Business School Press. Boston MA.
- Iansiti, M. y Clark, K. (1994). Integration and Dynamic Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers. Industrial and Corporate Change, 3(3), 557–605.
- Kotter, J. y Cohen, D. (2002). The Heart of Change. Boston, Mass. Harvard Business School Press.
- Leiva, P. (2010). Un Negocio exitoso; ¿Por qué no basta sólo con las capacidades individuales de las personas? Harvard Business Review Latinoamérica. Vol. 88, No. 10. Pág. 32.
- Levy-Leboyer, C. (2003). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España.
- Liao, S.H., Chang, W.J. y Wu, C.C. (2010). An integrated model of learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. Expert Systems with Applications. 37(5), 3792-8.
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. Journal of World Business, 35(4), 355-378.
- Macías, J. y Castells, P. (2007). Providing end-user facilities to simplify ontology-driven web application authoring. Interacting with Computers. 19(4), 563-585.
- Mahugo, S. (2010). Reinventar el periodismo: medios necesariamente más participativos para una sociedad más democrática. Razón y Palabra. NO. 73. Agosto-Octubre. Recuperado el 28 de agosto de 2012. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=199514908014>
- Mairinger, M. (2008). Branding 2.0 - Using Web 2.0 Principles to build an Open Source Brand. Electronic Markets. 18(2), 117-129.
- Markoff, J. (2006). Entrepreneurs ve una web guiada por el sentido común. Recuperado el 12 de Octubre de 2009, del sitio web de New York Times, <http://www.nytimes.com/2006/11/12/business/12web.html?pagewanted=1&ei=5088&en=254d697964cedc62&ex=1320987600>

- Meyer, M. y Utterback, J. (1993). The Product Family and the Dynamics of Core Capability. *Sloan Management Review*, 34(3): 29-47.
- Monferrer, D. (2011). La orientación al mercado de la red como determinante de la competitividad de las nuevas empresas internacionales. El efecto mediador de las capacidades dinámicas. Tesis Doctoral. Universidad Jaume I. España
- McDougall, P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4, 387-399
- McDougall, P. y Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43, 902-908
- Oliva, P. (2010). Capacidades Dinámicas de Marketing. *Harvard Business Review Latinoamérica*. Vol. 88, No. 3. Pág. 29.
- Oliver, C. y Holzinger, I. (2008) “The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework”. En *Academy of Management Review*, 33: 496-520.
- O'Reilly, T. (2005). What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Recuperado el 12 de Octubre de 2009, del sitio web de O'Reilly, Sebastopol, CA, USA. <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
- Orihuela, J. (2006). La revolución de los blogs. La esfera de los libros. Madrid
- Pardo, H. y Scolari, C. (2006). Web 2.0. Caos conceptual y nuevos mitos en el discurso cibercultural. Recuperado el 12 de Octubre de 2009, del sitio web del IX Congreso IBERCOM. El espacio iberoamericano de comunicación en la era digital. Universidad de Sevilla. España. <http://alojamientos.us.es/cibercom/scolariCarlos.php>
- Partin, J. (1996). Perspectiva del desarrollo organizacional. México. Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Pedler, M., Burgoyne, J. y Boydell, T. (1991), *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London.
- Pérez, S. (2007). Cómo será la Web 3.0. Recuperado el 12 de Octubre de 2009, del sitio web de Telefónica I+D para Telefonía España. <http://sociedaddelainformacion.telefonica.es/jsp/articulos/detalle.jsp?elem=4215>
- Querales, R. (2006). Competencias Gerenciales y Ventajas Competitivas de las Empresas del Sector Químico. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. Vol. 4, Nº. 1, 127-143.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Saavedra, J. L. (2011). Beneficios de la aplicación de la Quinta Disciplina, como herramienta para mejorar la Relación con los Consumidores bajo la

plataforma Web Semántica de los Diarios Impresos del municipio Maracaibo. Informe No. 1. Tecana American University. Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development & Management. Maracaibo

- Sabino, C. (2004). Metodología de la Investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- Segura, L. (2004) Gestión del Recurso Humano basada en competencias laborales. (2ª. Ed.). Guatemala: Impresos Colindres
- Senge, P.M. (1990), La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de las Organizaciones Inteligentes. España. Editorial Gránica.
- Senge, P.M. (1995). La Quinta Disciplina en la Práctica. España. Editorial Gránica.
- Sierra R. (2004). Técnicas de Investigación Social. Editorial Paraninfo. Madrid – España
- Stoner, J.; Freeman, R. y Gilbert Jr, D. (2010) Administración. 6ta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Tamayo y Tamayo (2004). El proceso de la Investigación Científica. México. Editorial Limusa.
- Teece, D. (2007) “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance”. Strategic Management Journal, Vol. 28, pág. 1319-1350.
- Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Colombia: Ecoe, ediciones LTDA.
- Ulrich, D. y Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. Harvard Business Review, 82(6): 119-225.
- Valecillos, C. y Quintero, N. (2007). Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para el cambio en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Revista Ciencias Sociales (RCS). Universidad del Zulia. Volumen 13. No. 2. Pp. 278 – 289.
- Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) Modelo de Gestión Basado en el enfoque de las Organizaciones Inteligentes y las demandas del Currículo Integral. Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. Revista Electrónica Negotium.12 (4) 63-85
- Wang, C. y Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 9(1), 31-51.
- Zambrano, B. (2006). El directivo y sus habilidades en el contexto educativo. Informe No. 3. Maracaibo: Tecana American University. Doctorate of Education in Educational Administration.
- Zambrano, Blanca (2007). Acción directiva. Un enfoque centrado en competencias. Tesis Doctoral. Tecana American University. Cabimas.

[ANEXO A]

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in
Intelligent Organizations Development & Management
Organizaciones Inteligentes y Teoría Gerencial Avanzada



Cuestionario dirigido a los Gerentes Comerciales de los Diarios Impresos

Estimado(a) Gerente

Solicito de usted su colaboración para contestar el siguiente cuestionario, con el propósito de recabar información útil para determinar las competencias gerenciales sobre la base de las organizaciones inteligentes de los gerentes comerciales de los diarios impresos en el entorno de las redes sociales virtuales.

Los resultados de este cuestionario incidirán directamente en la investigación por lo que se agradece la mayor exactitud y confiabilidad en los datos suministrados. La información aquí recopilada es totalmente confidencial y de uso exclusivo para objeto de este estudio. Por favor siga cuidadosamente las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente las preguntas.
2. Marque con una equis “X” la alternativa de respuesta seleccionada.
3. No deje preguntas sin contestar

Gracias por su gentil receptividad e importante colaboración.

Mgr. José Luis Saavedra
Investigador

1. Los objetivos de la unidad de trabajo relacionados con las redes sociales virtuales están estructurados en metas cuantificables

Completamente de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
_____	_____	_____	_____	_____

2. La evaluación de los empleados adscritos a la unidad de trabajo relacionado con las redes sociales virtuales están basados en objetivos y/o metas cuantificables

Completamente de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
_____	_____	_____	_____	_____

3. Para usted la comunicación con los empleados adscritos a la unidad de trabajo es:

Dialogar personalmente	Escuchar atentamente	Comunicarse por escrito	Rebatir opiniones	Empleo de Redes Sociales
_____	_____	_____	_____	_____

4. Desempeña un rol mediador al momento de intervenir en los conflictos presentados en su unidad

Siempre	Casi siempre	Rara vez	Casi nunca	Nunca
_____	_____	_____	_____	_____

5. La planificación de la unidad de trabajo se establece de forma:

Mensual	Bimestral	Trimestral	Semestral	Anual
_____	_____	_____	_____	_____

6. La planificación a mediano plazo de la unidad de trabajo se estructura en planes de 2 a 3 años

Siempre	Casi siempre	Rara vez	Casi nunca	Nunca
_____	_____	_____	_____	_____

7. Considera que el principal incentivo motivador de los empleados adscritos a su unidad de trabajo para mejorar su desempeño es:

Premios metálicos	Reconocimiento grupal	Reconocimiento Organizacional	Días Libres	Bonificaciones
_____	_____	_____	_____	_____

8. En el desarrollo de los planes estratégicos de su unidad, se emplea información de las redes sociales virtuales acerca de la opinión de los clientes, para tomar decisiones

Siempre	Casi siempre	Rara vez	Casi nunca	Nunca
_____	_____	_____	_____	_____

9. Ud. recibe con regularidad informes sobre las quejas/reclamos y/o satisfacción de los clientes provenientes de las conversaciones en las redes sociales virtuales?

Siempre	Casi siempre	Rara vez	Casi nunca	Nunca
_____	_____	_____	_____	_____

10. Cómo líder de su organización, Ud. considera que su principal función es:

Crear sentido de misión compartida	Facilitar el cambio planificado	Orientar hacia el logro de las metas	Imponer sus puntos de vista	Disminuir los costos
_____	_____	_____	_____	_____

11. Cómo líder de su organización, Ud. asume el personal operativo como una fuente de creatividad?

Siempre	Casi siempre	Rara vez	Casi nunca	Nunca
_____	_____	_____	_____	_____

12. Realiza un proceso de autoevaluación de sus acciones y funciones como líder de su organización?

Siempre	Casi siempre	Rara vez	Casi nunca	Nunca
_____	_____	_____	_____	_____

13. Al momento de diseñar los objetivos de la unidad bajo su responsabilidad, toma en cuenta las opiniones expresadas en las redes sociales virtuales?

Siempre	Casi siempre	Rara vez	Casi nunca	Nunca
_____	_____	_____	_____	_____

14. Mantiene conversaciones personales con los empleados adscritos a su unidad de trabajo con relación a su desempeño

Siempre	Casi siempre	Rara vez	Casi nunca	Nunca
_____	_____	_____	_____	_____

15. Ud. siente que esta “conectada” con los trabajadores cercanos a Ud. Sabe cómo piensan o lo que les gusta o no les gusta.

Siempre	Casi siempre	Rara vez	Casi nunca	Nunca
_____	_____	_____	_____	_____

16. Ha empleado las redes sociales como elemento para la selección de personal para su unidad?

Completamente de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
_____	_____	_____	_____	_____

17. Considera que la unidad que Ud. dirige tiene la capacidad de responder a los cambios en el mercado expresados en las redes sociales virtuales

Completamente de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
_____	_____	_____	_____	_____

18. Considera que la organización, como un todo, donde Ud. trabaja tiene la capacidad de responder a los cambios en el mercado expresados en las redes sociales virtuales

Completamente de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
_____	_____	_____	_____	_____

19. Considera que Ud. como líder tiene la capacidad de emplear las redes sociales virtuales para comunicar su misión a todos los niveles de su unidad.

Completamente de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
_____	_____	_____	_____	_____

20. Considera que Ud. como líder tiene la capacidad de emplear las redes sociales virtuales para obtener el apoyo de los empleados a de su unidad, a sus planes y objetivos.

Completamente de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
_____	_____	_____	_____	_____

21. Considera que Ud. como líder tiene la capacidad de emplear las redes sociales virtuales para lograr un alto desempeño en los empleados de su unidad

Completamente de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
_____	_____	_____	_____	_____

22. Considera que Ud. como líder ha tenido la capacidad de impulsar el aprendizaje de los miembros de la unidad en el entorno de las redes sociales virtuales.

Completamente de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
_____	_____	_____	_____	_____

23. Considera que Ud. como líder ha tenido la capacidad de impulsar la colaboración entre los miembros de la unidad a través del uso de las redes sociales virtuales.

Completamente de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
_____	_____	_____	_____	_____

29. A continuación se presenta una lista de prácticas organizacionales relacionadas con la **Visión Compartida** de los trabajadores de su unidad. Seleccione las opciones que considere pertinentes.

1. Existe acuerdo en la organización y sus trabajadores en lo que desea uno del otro.	
2. La organización propicia el compromiso genuino de los trabajadores con ella.	
3. En la organización, su directiva y los trabajadores construyen juntos la visión de la organización.	
4. Las personas sienten que pertenecen a una entidad común.	
5. En la organización existe alineación entre los intereses personales y profesionales de sus miembros.	

30. A continuación se presenta una lista de prácticas organizacionales relacionadas con el **Aprendizaje Compartido** de los trabajadores de su unidad. Seleccione las opciones que considere pertinentes.

1. El trabajo en equipo es fomentado y facilitado por la empresa.	
2. En la empresa hay lugares adecuados para que las personas se reúnan, compartan y aprendan unas de otras.	
3. Las mejores prácticas, modelos y competencias se comparten en los equipos.	
4. Las dinámicas de grupo se centran en la tarea y en la relación entre sus miembros.	
5. Se propicia el dialogo, el debate y se desarrolla un autentico pensamiento en conjunto en los equipos de trabajo.	
6. La empresa conoce la capacidad de sus trabajadores de trabajar en equipo.	
7. Los trabajadores reciben de parte de la empresa, información sobre cómo trabajar en equipo.	
8. Los equipos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo.	

[ANEXO B]

Tablas de Frecuencia para los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento dirigida a los Gerentes Comerciales de los Diarios Impresos para Determinar las Competencias Gerenciales sobre la base de las organizaciones inteligentes de los gerentes comerciales de los Diarios Impresos en el entorno de las redes sociales virtuales.

1. Los objetivos de la unidad de trabajo relacionados con las redes sociales virtuales están estructurados en metas cuantificables

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
0	0,0%	2	11,8%	3	17,6%	8	47,1%	4	23,5%	17	100,0%

2. La evaluación de los empleados adscritos a la unidad de trabajo relacionado con las redes sociales virtuales están basados en objetivos y/o metas cuantificables

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
0	0,0%	0	0,0%	4	23,5%	9	52,9%	4	23,5%	17	100,0%

3. Para usted la comunicación con los empleados adscritos a la unidad de trabajo es:

Dialogar personalmente		Escuchar atentamente		Comunicarse por escrito		Rebatir opiniones		Empleo de Redes Sociales		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
3	17,6%	1	5,9%	6	35,3%	5	29,4%	2	11,8%	17	100,0%

4. Desempeña un rol mediador al momento de intervenir en los conflictos presentados en su unidad

Siempre		Casi siempre		Rara vez		Casi nunca		Nunca		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
4	23,5%	6	35,3%	6	35,3%	1	5,9%	0	0,0%	17	100,0%

5. La planificación de la unidad de trabajo se establece de forma:

Mensual		Bimestral		Trimestral		Semestral		Anual		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
3	17,6%	5	29,4%	7	41,2%	1	5,9%	1	5,9%	17	100,0%

6. La planificación a mediano plazo de la unidad de trabajo se estructura en planes de 2 a 3 años

Siempre		Casi siempre		Rara vez		Casi nunca		Nunca		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
0	0,0%	0	0,0%	3	17,6%	4	23,5%	10	58,8%	17	100,0%

7. Considera que el principal incentivo motivador de los empleados adscritos a su unidad de trabajo para mejorar su desempeño es:

Premios metálicos		Reconocimiento grupal		Reconocimiento Organizacional		Días Libres		Bonificaciones		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
8	47,1%	2	11,8%	5	29,4%	1	5,9%	1	5,9%	17	100,0%

8. En el desarrollo de los planes estratégicos de su unidad, se emplea información de las redes sociales virtuales acerca de la opinión de los clientes, para tomar decisiones

Siempre		Casi siempre		Rara vez		Casi nunca		Nunca		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
0	0,0%	4	23,5%	5	29,4%	4	23,5%	4	23,5%	17	100,0%

9. Ud. recibe con regularidad informes sobre las quejas/reclamos y/o satisfacción de los clientes provenientes de las conversaciones en las redes sociales virtuales?

Siempre		Casi siempre		Rara vez		Casi nunca		Nunca		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
0	0,0%	2	11,8%	2	11,8%	5	29,4%	8	47,1%	17	100,0%

10. Cómo líder de su organización, Ud. considera que su principal función es:

Crear sentido de misión compartida		Facilitar el cambio planificado		Orientar hacia el logro de las metas		Imponer sus puntos de vista		Disminuir los costos		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
2	11,8%	1	5,9%	4	23,5%	1	5,9%	9	52,9%	17	100,0%

11. Cómo líder de su organización, Ud. asume el personal operativo como una fuente de creatividad?

Siempre		Casi siempre		Rara vez		Casi nunca		Nunca		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
3	17,6%	6	35,3%	4	23,5%	2	11,8%	2	11,8%	17	100,0%

12. Realiza un proceso de autoevaluación de sus acciones y funciones como líder de su organización?

Siempre		Casi siempre		Rara vez		Casi nunca		Nunca		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
2	11,8%	2	11,8%	4	23,5%	8	47,1%	1	5,9%	17	100,0%

13. Al momento de diseñar los objetivos de la unidad bajo su responsabilidad, toma en cuenta las opiniones expresadas en las redes sociales virtuales?

Siempre		Casi siempre		Rara vez		Casi nunca		Nunca		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
3	17,6%	3	17,6%	1	5,9%	8	47,1%	2	11,8%	17	100,0%

14. Mantiene conversaciones personales con los empleados adscritos a su unidad de trabajo con relación a su desempeño

Siempre		Casi siempre		Rara vez		Casi nunca		Nunca		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
2	11,8%	8	47,1%	6	35,3%	1	5,9%	0	0,0%	17	100,0%

15. Ud. siente que esta “conectado” con los trabajadores cercanos a Ud. Sabe cómo piensan o lo que les gusta o no les gusta.

Siempre		Casi siempre		Rara vez		Casi nunca		Nunca		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
0	0,0%	4	23,5%	3	17,6%	7	41,2%	3	17,6%	17	100,0%

16. Ha empleado las redes sociales virtuales como elemento para la selección de personal para su unidad?

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
4	23,5%	3	17,6%	3	17,6%	3	17,6%	4	23,5%	17	100,0%

17. Considera que la unidad que Ud. dirige tiene la capacidad de responder a los cambios en el mercado expresados en las redes sociales virtuales

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
1	5,9%	1	5,9%	5	29,4%	6	35,3%	4	23,5%	17	100,0%

18. Considera que la organización, como un todo, donde Ud. trabaja tiene la capacidad de responder a los cambios en el mercado expresados en las redes sociales virtuales

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
0	0,0%	1	5,9%	5	29,4%	7	41,2%	4	23,5%	17	100,0%

19. Considera que Ud. como líder tiene la capacidad de emplear las redes sociales virtuales para comunicar su misión a todos los niveles de su unidad.

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
1	5,9%	1	5,9%	2	11,8%	7	41,2%	6	35,3%	17	100,0%

20. Considera que Ud. como líder tiene la capacidad de emplear las redes sociales virtuales para obtener el apoyo de los empleados de su unidad, a sus planes y objetivos.

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
0	0,0%	1	5,9%	2	11,8%	7	41,2%	7	41,2%	17	100,0%

21. Considera que Ud. como líder tiene la capacidad de emplear las redes sociales virtuales para lograr un alto desempeño en los empleados de su unidad

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
0	0,0%	0	0,0%	3	17,6%	7	41,2%	7	41,2%	17	100,0%

22. Considera que Ud. como líder ha tenido la capacidad de impulsar el aprendizaje de los miembros de la unidad en el entorno de las redes sociales virtuales.

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
1	5,9%	1	5,9%	2	11,8%	7	41,2%	6	35,3%	17	100,0%

23. Considera que Ud. como líder ha tenido la capacidad de impulsar la colaboración entre los miembros de la unidad a través del uso de las redes sociales virtuales.

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
0	0,0%	1	5,9%	1	5,9%	5	29,4%	10	58,8%	17	100,0%

24. Considera que Ud. su unidad ha mejorado su capacidad de conectarse con los clientes a través del uso de las redes sociales virtuales.

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
2	11,8%	4	23,5%	6	35,3%	3	17,6%	2	11,8%	17	100,0%

25. Considera que Ud. su unidad ha mejorado la velocidad de desarrollo de nuevos productos y servicios con el uso de las redes sociales virtuales.

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
1	5,9%	1	5,9%	2	11,8%	5	29,4%	8	47,1%	17	100,0%

26. Considera que Ud. su unidad ha mejorado las competencias para usar, correctamente y sin errores, el nuevo conocimiento adquirido con el uso de las redes sociales virtuales.

Completamente de Acuerdo		De Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en Desacuerdo		Total	
#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA	#	FA
2	11,8%	3	17,6%	6	35,3%	4	23,5%	2	11,8%	17	100,0%

27. A continuación se presenta una lista de prácticas organizacionales relacionadas con el **Dominio Personal** de los trabajadores de su unidad. Seleccione las opciones que considere pertinentes.

	#	FA
1. La organización ofrece condiciones adecuadas para alcanzar el desarrollo personal y profesional de sus empleados.	8	18%
2. El personal tiene un comportamiento creativo sostenido para el beneficio de la organización	5	11%
3. El personal identifica las fortalezas y debilidades de él y de la organización.	2	4%
4. La organización proporciona los instrumentos necesarios para el aprendizaje individual.	2	4%
5. El personal que labora tiene claridad de lo que desea en el presente y futuro.	1	2%
6. El personal se esfuerza por lograr los objetivos y metas de la organización.	11	24%
7. En la organización se promueve y aplica un sistema de evaluación del desempeño.	3	7%
8. En la organización se realizan reuniones con regularidad que fomenten el aprendizaje.	1	2%
9. El personal está en capacidad de lograr sus metas en la organización.	10	22%
10. Existe un plan continuo de mejora del aprendizaje de sus trabajadores, en la organización	2	4%
	45	100%

28. A continuación se presenta una lista de prácticas organizacionales relacionadas con los **Modelos Mentales** de los trabajadores de su unidad. Seleccione las opciones que considere pertinentes.

	#	FA
1. La organización promueve la apertura a nuevos pensamientos y reflexiona sobre ellos, con miras a replantear la forma de ver la realidad.	1	4%
2. En la organización se simulan nuevos escenarios que modifican los viejos.	1	4%
3. Los directivos o altos ejecutivos están conscientes de modelos o formas de pensamiento inadecuadas.	6	24%
4. La organización posee mecanismos para explicar las ventajas y desventajas de introducir nuevos esquemas o modelos de pensamiento.	2	8%
5. En la organización, el personal comparte sus formas de pensar.	8	32%
6. Se capacita a todo el personal en las nuevas tecnologías, procedimientos y prácticas	5	20%
7. Existe claridad en la organización de cómo se puede introducir nuevos Modelos Mentales.	2	8%
8. En la organización se identifican, eliminan o modifican Modelos Mentales inadecuados, ya arraigados.	0	0%
	25	100%

29. A continuación se presenta una lista de prácticas organizacionales relacionadas con la **Visión Compartida** de los trabajadores de su unidad. Seleccione las opciones que considere pertinentes.

	#	FA
1. Existe acuerdo en la organización y sus trabajadores en lo que desea uno del otro.	5	14%
2. La organización propicia el compromiso genuino de los trabajadores con ella.	8	23%
3. En la organización, su directiva y los trabajadores construyen juntos la visión de la organización.	8	23%
4. Las personas sienten que pertenecen a una entidad común.	12	34%
5. En la organización existe alineación entre los intereses personales y profesionales de sus miembros.	2	6%
	35	100%

30. A continuación se presenta una lista de prácticas organizacionales relacionadas con el **Aprendizaje Compartido** de los trabajadores de su unidad. Seleccione las opciones que considere pertinentes.

	#	FA
1. El trabajo en equipo es fomentado y facilitado por la empresa.	4	11%
2. En la empresa hay lugares adecuados para que las personas se reúnan, compartan y aprendan unas de otras.	2	6%
3. Las mejores prácticas, modelos y competencias se comparten en los equipos.	3	8%
4. Las dinámicas de grupo se centran en la tarea y en la relación entre sus miembros.	4	11%
5. Se propicia el dialogo, el debate y se desarrolla un autentico pensamiento en conjunto en los equipos de trabajo.	5	14%
6. La empresa conoce la capacidad de sus trabajadores de trabajar en equipo.	14	39%
7. Los trabajadores reciben de parte de la empresa, información sobre cómo trabajar en equipo.	3	8%
8. Los equipos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo.	1	3%
	36	100%