



Universidad Nacional Experimental Politécnica
de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana



UNEFA

De Auditoría

VOL. VI N° 2

EDICIÓN ESPECIAL, 2023



© 2023 De AUDITU

Revista Científica Arbitrada Transdisciplinaria de la
Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza
Armada Bolivariana (UNEFA)

Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación
(VIDI)

Coordinación Editorial Universitaria
E-mail: ceuidiunefa@gmail.com

Web
<https://deaudit.org>

Depósito Legal:

DC2018001712

ISSN:

2665-007X

Dirección: Edif. Sede UNEFA, entre Av. La Estancia y Av.
Caracas con calle Holanda, frente al Edif. BANAVEN (Cubo
Negro). Municipio Baruta, Estado Miranda, Venezuela.
Teléfono: 0212-9082350

Editada por: Dr. Nelson Mata Villegas
Diagramación y montaje: Lic. Yeslibeth Díaz
Corrección de Estilo: Lic. Yeslibeth Díaz

Los conceptos emitidos por el material publicado, son de exclusiva responsabilidad
de los autores.



AUTORIDADES

Rector

M/G. RICARDO NICODEMO RAMOS

Vicerrector Académico

G/D. ANDRÉS JOSUÉ YALASTASI YÉPEZ

Vicerrector Administrativo

CNEL. CRISTO NERIO MOLINA CARRILLO

Secretaria General

DRA. JASVELIN RAMONA MUJICA BENITEZ

Vicerrectorado de Investigación Desarrollo e Innovación

G/B. EDGAR MAESTRE LOBO

Vicerrector Defensa Integral

G/B. JOSÉ LUIS MONCADA MONCADA

Vicerrector de Asuntos Sociales y Participación Ciudadana

DR. MARLON JUNIOR ACUÑA LEZAMA

EQUIPO DE PRODUCCIÓN

Director:

GB. EDGAR MAESTRE LOBO

Editor:

Dr. Nelson Mata Villegas

Diseño e Imagen:

Lic. Yeslibeth Díaz

Corrección y Estilo:

Lic. Yeslibeth Díaz



COMITÉ EDITORIAL

Dr. Jaime J. Mcdonald Dum

Dra. Marlene Becerra D'pablos

Dr. Marcos Díaz Rondón

MSc. Yaurima Delvalle Márquez

MSc. Bertha Figuera García

ARBITROS DE ESTE NÚMERO PROCESO "DOBLE CIEGO"

Los artículos publicados en la Revista De Auditu-UNEFA son arbitrados mediante el sistema doble ciego.

Mary Teresa Herrera Hernández
Dra. en Seguridad de la Nación.

Nelson J. Mata Villegas
Dr. en Seguridad Social.

Jaime J. Mcdonald Dum
Dr. en Ciencias Gerenciales.



CONTENIDO

	pp.
Nota Editorial	7
ARTÍCULOS Y ENSAYOS ARBITRADOS	
CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO AUTÓNOMO DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO IRRIBAREN DEL ESTADO LARA.	10
MSc. Zorayda Mercedes Matos Sánchez Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) Núcleo Lara	
VINCULACION DE LA GERENCIA EMERGENTE EN LA GESTION AGROALIMENTARIA.	26
MSc. Zully Grismery Manaure Chirino Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) Núcleo Falcón	
ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL.	36
MSc. Carmen Teresa Chiquito Chirinos Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) Núcleo Falcón	
VISIÓN ESTRATEGICA DEL LIDERAZGO EMOCIONAL.	
Esp. Ingrid L. Hernández B. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) Núcleo Falcón	48

EL CAPITAL INTELECTUAL. UNA VÍA PARA LAS ORGANIZACIONES
INTELIGENTES.

MSc. Carmen Teresa Chiquito Chirinos
Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza
Armada Nacional (UNEFA)
Núcleo Falcón

61

The image shows the letters 'D' and 'A' in a stylized, 3D font. The 'D' is positioned above the 'A', and they are both rendered in a light gray color with a dark gray outline and a slight shadow effect, giving them a three-dimensional appearance.

NOTA EDITORIAL

Las organizaciones empresariales en los últimos veinte años han sido sometidas a una serie de embates producto de la globalización, economías deprimidas, guerras y hasta pandemias, los cuales han originado un cambio de timón en su visión y en sus estrategias, adaptándose así a un mercado VICAD (volátil, hiperincierto, complejo, ambiguo y disruptivo) para poder permanecer en el negocio. En este orden y dirección, a nivel planetario el 2019 será recordado en la historia por la aparición del virus denominado SARS-CoV-2 (COVID-19), el cual cambió el estilo de vida de los seres humanos; ergo, de las organizaciones empresariales y las dinámicas del orbe; encaminando todas las actividades de carácter empresarial a replantear un nuevo modelo de negocios, para poder permanecer y seguir operando en el mercado.

Como consecuencia, la empresa no es vista como un ente frío, sin sentimientos, debido a que sufre al igual que los seres humanos los cambios en el ambiente; ahora es apreciada como un ente organizado, adaptativo, en las cuales su talento humano diseña las mejores estrategias para permanecer y triunfar en tiempos de turbulencia. Esta visión es producto de la Gestión de Recursos Humanos, según De Cenzo y Robbins (2006), es "la parte de la organización que trata con la dimensión humana" (pág.8).

A nuestro modo de ver, la Gestión del Talento Humano es la responsable de encauzar los esfuerzos de esas capacidades que subyacen en cada una de las personas que integran la organización, con la finalidad de mantener en forma empática las relaciones laborales entre ellos, a lo interno de la empresa, quien ante esta nueva realidad, viabiliza y provee los cambios necesarios en cuanto a procesos de trabajos, así como también protocolos y procedimientos en áreas riesgosas y con variados desafíos que puedan impactar la salud y bienestar de los trabajadores.

Por ello, en este contexto VICAD, es imperativa la Resiliencia que es la capacidad de lidiar con la adversidad, resistir los impactos y adaptarse y acelerar continuamente a medida que surgen interrupciones y crisis con el tiempo. Desde el comienzo del milenio, las sociedades, las economías, las organizaciones y la Tierra misma han estado sujetas a perturbaciones cada vez más frecuentes y graves. Cada uno evoluciona de forma diferente a los demás, pero muchas perturbaciones tienen consecuencias superpuestas que pueden durar mucho tiempo y no se comprenden por completo en el momento del impacto, dado el contexto de complejidades crecientes y comprensiones retardadas. Luego, las interrupciones no son nuevas. Por eso las empresas; y en general, las sociedades han desarrollado formas sofisticadas de gestionarlas, utilizando instituciones para crear estabilidad frente a eventos extremos.

La capacidad resiliente de las organizaciones; y en particular de las personas, es significativa como nunca antes en la historia de la humanidad, es el resorte interior de adaptación a los cambios volátiles, complejos y disruptivos del presente, que afectan a las personas y a las empresas, quienes impregnadas de sus emociones, tienen reinventarse de manera continua en una realidad tornadiza, en donde la flexibilidad y la empatía son necesarias para la superación de los retos y desafíos continuados del contexto contemporáneo.

Hay que resaltar que las organizaciones empresariales son entes vivientes, y como tales, también muestran capacidad de resiliencia, arte de adaptación como consiguiendo ajustarse a su entorno.

La era actual se define cada vez más por la interacción de disrupciones complejas, con sus orígenes dispares y consecuencias a largo plazo. Las instituciones no están totalmente preparadas para la nueva realidad; y a menudo, reaccionan por separado a cada interrupción. Esta posición es insostenible; ergo, las organizaciones están descubriendo que sus prácticas actuales de gestión del Talento Humano y de los riesgos deben evolucionar para adaptarse a este nuevo entorno. Los líderes ahora están discutiendo la resiliencia como la condición esencial. ¿Cómo pueden las organizaciones del sector público y privado llegar a una postura resiliente, alertas a lo que se avecina, listas para resistir los impactos y acelerar hacia la próxima realidad? La resiliencia se ha descrito como la capacidad de recuperarse rápidamente, pero la recuperación por sí sola no es un objetivo adecuado. Las organizaciones verdaderamente resilientes se recuperan mejor; e incluso; salen fortalecidas, transformadas y prosperan.

Dr. Nelson Mata Villegas
Editorial Universitaria UNEFA



**ARTÍCULOS O ENSAYOS
ARBITRADOS**

DA

CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO AUTÓNOMO DE POLICÍA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO IRIBARREN DEL ESTADO LARA.

Autora: MSc. Zorayda Mercedes Matos Sánchez
CE. zoraidamatosunefalara@gmail.com
Universidad Nacional Experimental Politécnica
de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA)
Núcleo Lara

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar el Clima Organizacional desde la perspectiva del desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Autónomo de Policía Municipal del Municipio Iribarren del Estado Lara. Se ubica en una investigación de campo tipo descriptiva, enmarcado dentro del paradigma positivista. La muestra del estudio lo conformaron ciento siete (107) trabajadores dicha institución. El instrumento para la recolección de la información que se utilizó fue el cuestionario, el mismo está contenido de veintisiete (27) preguntas, utilizándose una escala tipo Lickert, con alternativas de respuestas, denominadas y codificadas, aportadas a través de la selección de determinadas alternativas para las variables. Seguidamente se le aplicó la prueba alfa de Cronbach para conocer su confiabilidad, el cual dio como resultado 0.90, indicando que el instrumento es altamente confiable. El análisis de los datos se realizó por medio de estadística descriptiva y se analizaron sus resultados, esperando que sirvan para la mejora del ambiente laboral. Se concluyó que los factores que inciden en el desempeño laboral, no se encuentran presente dentro de la organización dado que no se les garantiza a los trabajadores una buena calidad de vida laboral, de igual manera, los trabajadores no se sienten satisfechos con los beneficios sociales ni con la remuneración recibida por su desempeño dentro de la institución. Por lo que se recomienda incentivar continuamente a los trabajadores para estimularlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.

Palabras claves: Clima Organizacional, Desempeño Laboral y Gestión de Talento Humano.

ORGANIZATIONAL CLIMATE FROM THE PERSPECTIVE OF JOB PERFORMANCE IN THE WORKERS OF THE AUTONOMOUS INSTITUTE OF MUNICIPAL POLICE OF THE IRIBARREN MUNICIPALITY OF LARA STATE

Abstract

The present research work has as general objective to analyze the organizational climate from the perspective of work performance in the workers of the Autonomous Institute of Municipal Police of the Iribarren Municipality of Lara State. It is located in a descriptive field research, framed within the positivist paradigm. The study sample was made up of one hundred and seven (107) workers from said institution. The instrument for collecting the information that was used was the questionnaire, it contains twenty-seven (27) questions, using a Likert-type scale, with alternative answers, named and coded, provided through the selection of certain alternatives. for variables. Next, the Cronbach's alpha test was applied to determine its reliability, which resulted in 0.90, indicating that the instrument is highly reliable. The analysis of the data was carried out by means of descriptive statistics and its results were analyzed, hoping that they will serve to improve the work environment. It was concluded that the factors that affect

work performance are not present within the organization since workers are not guaranteed a good quality of working life, in the same way, workers do not feel satisfied with the social benefits nor with the remuneration received for their performance within the institution. Therefore, it is recommended to continuously encourage workers to encourage them to improve their job performance, taking into account that they will receive the necessary recognition after having obtained good results.

Keywords: Organizational Climate, Work Performance and Human Talent Management.

INTRODUCCIÓN

En la plenitud del siglo XXI, en el mundo entero, se han realizado múltiples investigaciones direccionadas hacia la gestión de personas, las cuales enfilan conclusiones que destacan que la preeminencia competitiva básica de las organizaciones empresariales, no consiste en los recursos naturales, tecnológicos, energéticos o económicos que estas posean; sino en la diligencia y nivel de preparación que posea su talento humano. Asimismo, es tal la importancia que hoy se considera un eslabón fortísimo, en la cadena de cualidades claves conducentes al éxito de cualquier organización y a su vez, es considerada parte esencial del desempeño gerencial empresarial.

Conforme a esto, Chiavenato (2009) indica que: “En este contexto, recursos humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios” (p. 78). Siendo así, en el caso de las organizaciones, se cuenta con un número determinado de talentos, que requieren ser activados en pro del crecimiento personal, dándole la oportunidad de usarlo adecuadamente; pero que también optimicen resultados que favorezcan a la empresa. Dicho de esta manera, se infiere que una organización eficiente, favorece la creación de una óptima calidad de la vida de trabajo, la cual tiene repercusiones significativas en el equilibrio socio-emocional y afectivo que pueden lograr o no los seres humanos.

Asimismo, puede decirse que cada individuo es un fenómeno, sujeto a la influencia de diversas variables, entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos diversos; frente a lo que percibe sobre la gestión de talento humano y al clima organizacional imperante en la empresa donde labora. Ahora bien, si las organizaciones se componen de personas, el estudio de ellas, constituye el elemento básico para especificar la gestión del talento humano, a lo que Camacaro (2015) define como: “Aquellas acciones gerenciales que favorecen la formación de individuos motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo” (p. 27).

Al respecto, puede señalarse que, dentro del área gerencial de cualquier organización, uno de los aspectos más importantes a saber, es disponer de personal altamente calificado, que además de lograr la consecución exitosa de los objetivos y metas correspondientes a esta, perciban idóneamente el ambiente interno organizacional; ya que este influye en sus comportamientos y tiene una duración relativa, fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. Mientras que, Salazar et al (2009) consideran que uno de los elementos esenciales que la gerencia empresarial debe tener en cuenta, como el segmento más importante de la organización, lo constituye el talento humano (p. 63).

A su vez, para el desarrollo de su gestión, deben diseñarse estrategias e innovaciones que puedan poner en práctica exitosamente, favoreciendo las percepciones colectivas e individuales del clima organizacional, las influencias psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten tanto sobre su comportamiento, como en la productividad empresarial; proporcionándole una visión del nivel de calidad con el avance simultáneo, de los niveles de logros financieros.

Aunado a esto, se adiciona que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, razón por la cual las organizaciones, deben considerar al personal como su capital más importante, siendo la correcta gestión, su tarea más decisiva; entonces, se convertirá en un aspecto transcendental, pues si su éxito depende en gran medida de lo que las personas hagan y cómo lo hacen, entonces invertir en ellas, puede generar grandes beneficios; permitiendo su conversión, de simples empleados a los aliados estratégicos de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente.

Es decir, su fin último, es lograr que se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización. Por su parte, Chiavenato (2009) indica que la Gestión de Talento Humano hace referencia a la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de los empleados, con el fin de contribuir a la empresa (p. 112). También, sostiene que está relacionada con todos los aspectos del personal: reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar, con el objetivo optimizar las contribuciones productivas de estos a la organización; de manera tal que sean responsables estratégica, ética y socialmente. Desde esta perspectiva, resulta imprescindible involucrar a los gerentes y directivos empresariales, en la gestión del

talento humano, para lograr mejores contribuciones del personal, motivado a que los recursos humanos determinan el grado de éxito de las organizaciones.

Igualmente, Pérez (2004) expresa que a estos, se les exige un accionar como promotor de cambios en el clima organizacional, donde debe prevalecer la atención a las necesidades de sus colaboradores, los cuales, aspiran ser tratados con equidad, involucrando una comunicación asertiva, honestidad, que compartan expectativas, coordinen sus esfuerzos, pero que también que trabajen con ellos, asumiendo responsabilidades, reconociendo las voluntades, así como resolviendo problemas y compartiendo créditos. (p. 5).

A este respecto, cabe señalar que el clima organizacional no puede verse ni tocarse, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez, se ve influenciado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Asimismo, el logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse sí las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte, que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Por su parte, la gerencia de cualquier organización, debe incluir en su plan de gestión, la medición del clima organizacional, que proporcione una apreciación compartida de la atmósfera en la cual se realiza el trabajo, seguido por jornadas de reflexión, con el firme propósito de optimizarla como sistema social. También, Litwin y Stinger (1978) postulan la existencia de nueve (9) dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: estructura, responsabilidad (Empowerment), recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

En este marco de ideas, es importante acotar que una adecuada gerencia apunta hacia el desarrollo de la gestión del talento humano en las organizaciones, lo que permitiría a través de la eficiencia en sus procesos, un mejor aprovechamiento del mismo, para lo cual requieren un clima organizacional, que brinde las ventajas para realizar de la mejor manera posible sus actividades, mejorar tanto su efectividad como la eficiencia, permitiendo así, la satisfacción de sus miembros; menos niveles de rotación y ausentismo; para el logro de los objetivos individuales y organizacionales, considerándoles como elementos claves para su consecución. De acuerdo a todo lo

anteriormente señalado y con una visión focalizada en la opinión de Chiavenato, (2009), puede indicarse que: “Después de realizar múltiples estudios con diversos resultados, las empresas han concluido que la Gestión de Talento Humano hoy en día es un factor indispensable en el ámbito laboral,” (p. 119).

Por su parte, Latinoamérica, afronta uno de los retos más importantes en el contexto empresarial, como lo representa acercar la Gestión de Talento Humano a las empresas; en las cuales se afianza en su interior la certeza de que la supervivencia depende de los talentos, competencias, actitudes y motivaciones de sus integrantes. Consecutivamente, se han generado cambios organizacionales, obligatorios desde el punto de vista de la estrategia de negocio, con vital importancia en la intención de permanecer activos en el mercado, lo que genera pautas desafiantes, de manera que los procesos de gestión del talento humano no se pueden concebir como el simple hecho de administrar a las persona, sino a gestionar con la gente, visualizada como agente activo, que desarrolla acciones competitivas, donde el desempeño de sus habilidades y destrezas, la proactividad propia del desarrollo de su inteligencia, creatividad, talento y competencias, son las que marcan las pautas del éxito.

Siendo así, si se pretende mantener una empresa competitiva, dentro de un mercado cada vez más globalizado, se requiere un clima organizacional caracterizado por una alta satisfacción de sus integrantes; para disipar la inclinación correspondiente a una fuerza laboral aburrida y amedrantada por las condiciones laborales, cuyo producto final es una fórmula conducente al fracaso, y donde la gerencia adecuada podrá marcar la diferencia, propiciando que se conforme la Gestión del Talento Humano que se requiere.

Por otra parte, en el caso de las organizaciones venezolanas, en lo que respecta a la gerencia, la manera de administrar sus recursos está cambiando, de forma significativa en las últimas décadas, al transcurrir de una situación de relativa prodigalidad económica a un entorno caracterizado por la escasez de recursos, progresiva complejidad y pronunciado dinamismo. Por su parte, esta nueva realidad requiere cambios referidos a aquel viejo modelo basado en el interés netamente productivo, que no consideraba al talento humano, ha perdido vigencia. Al respecto, esta nueva visión gerencial, tiende a favorecer la condición humana del trabajador, enfocando su pensamiento en los individuos que laboran en las organizaciones, que también pueden denominárseles como personal, trabajadores, talento o capital humano, entre otros; al reconocer que toda institución empresarial está conformada por personas.

Dentro de este marco, las organizaciones venezolanas, requieren el uso de estrategias que les permitan permanecer participativamente en el mercado globalizado; lo que hace necesario poder contar con personal capacitado y presto para establecer las metas y alcanzar los objetivos planteados, haciendo uso de todos los recursos que tenga a bien utilizar. Parafraseando a Naím (2015), en la que describe a la alta gerencia en la gestión del talento humano, al plantear que no puede haber organización exitosa que no sea gerenciada adecuadamente por su capital humano.

De allí que se requiere cambios a nivel de la estructura de la empresa para hacer frente al mercado; así como en la estructura laboral, con el fin de adecuar el manejo del clima organizacional a los requerimientos de producción propiciando el progreso en la cualificación y competencias requeridas en el trabajador. Por tanto, Pérez y Quevedo (2006), sostienen que es indispensable lograr mantener y retener el capital humano, pero además, considerando la creciente importancia que supone la innovación en las estrategias empresariales, siendo necesario crear un clima favorable para la obtención de resultados beneficiosos para toda la organización (p. 12).

Sin embargo, todavía predominan en algunas gerencias de talento humano, aquella preocupación exclusiva por la nómina y el control vigilante del personal, sin considerar plenamente la condición humana de este. Desde esta concepción, según Monteferrante (2015) es probable que esta discrepancia entre estos dos tipos de gestión, guarde relación con la importancia que la alta gerencia le otorga al manejo de la gestión del talento humano en contraste con el conocimiento y habilidades del personal que desempeña estos cargos gerenciales.

Desde esta posición es necesario considerar que, en todo proceso implementado por la gerencia dentro de las organizaciones, resulta clave la visión que muestre en función de sus recursos humanos, para el logro de los resultados esperados, preparando y considerándole como una unidad de importancia estratégica y altamente significativa. A pesar de estos esfuerzos y consideraciones al respecto, no siempre es así. Dentro de las organizaciones empresariales venezolanas, en algunos casos, siguen existiendo prácticas aún desactualizadas, que afectan la atracción, selección, rotación y acciones de mantenimiento del talento humano, tales como capacitación, administración de sueldos, salarios, reconocimiento y planes de sucesión (incluyendo programas individuales de carrera del personal con potencial), que le dan estabilidad y lealtad al personal.

De allí que se requiere que este proceso debe comenzar con la identificación de las fuerzas y debilidades de la organización, de las oportunidades y amenazas del entorno económico y social, lo cual permitirá a la organización, identificar los factores críticos que la llevarán a elegir, capacitar, motivar, entre otros aspectos, de la mejor manera a su personal, propiciando un clima organizacional adecuado, evitando que trabajen en sus áreas y departamentos, más como entes aislados, que como un sistema integrado; facilitando la consecución de los objetivos y metas tanto personales como de la organización.

Ahora bien, las organizaciones tanto del sector público como del privado conforman una de las sobresalientes organizaciones sociales que han formado el intelecto y creatividad del ser humano. Es necesario resaltar que en ellas hay gran influencia de la forma de vida de quienes trabajan en las referidas organizaciones, ya que en estas se refleja su sistema de valores, expectativas y convicciones. Debido a que el modo de pensar, actuar y sentir de las personas influye en las organizaciones, esto es debido a que los individuos inclinan su conducta en aras de satisfacer sus necesidades personales y del logro de sus objetivos y aspiraciones.

Es por esto, que todo director o líder afronta un desafío inmenso, donde una de las premisas más resaltantes, es el incentivar a los trabajadores para que se comprometan y promuevan los resultados deseados, por supuesto sin dejar de lado la eficiencia, calidad e innovación y mucho menos la satisfacción del trabajador (cliente interno) dentro de la organización.

En otras palabras, mantener tal nivel de compromiso y esfuerzo, permite estimar adecuadamente los aspectos relacionados con el trabajo en equipo de sus integrantes, lo que conlleva al logro de los objetivos organizacionales, y al mismo tiempo permite satisfacer las necesidades y pretensiones de sus integrantes. Cabe destacar que el éxito o el hundimiento de las organizaciones va a depender de sus trabajadores vinculado a la identificación con sus objetivos, metas y logros, y que de esta manera satisfagan sus necesidades con las cuales se puede asegurar su permanencia en la organización, para ellos deben adaptarse al desarrollo de los procesos y al contexto realidad que vivan cada uno de ellos, para ello se debe hacer énfasis en varios elementos que son de vital importancia en el mundo empresarial como lo son: clima, cultura e identidad aspectos que sin ellos no se desarrollaría una organización.

En definitiva, lo que mantiene viva a una organización no es solamente su competencia técnica sino la forma que tiene la organización de interpretar el mundo. Las organizaciones (tal como las personas) no interpretan el mundo tal como es, sino de acuerdo a lo que su sistema cognitivo permite que sea filtrado de la realidad.

Aunado a todo la anterior esta investigación busca es analizar el clima organizacional desde la perspectiva del desempeño laboral desempeño en los trabajadores del Instituto Autónomo de Policía Municipal del Municipio Iribarren del Estado Lara partiendo de que las organizaciones públicas gerencia el desempeño laboral de su talento humano basado c en órdenes directas y absolutas, y que es propio del modelo de gerencia lineal y taxativo, que según lo señalado por Drackovich (citado por Ramírez 2010), en una anacrónica manera de hacer gerencia De allí que este trabajo de grado tiene como objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en los trabajadores del Instituto Autónomo de Policía Municipal de Iribarren y su relación con el desempeño laboral.

Describir los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral delos trabajadores del Instituto Autónomo de Policía Municipal de Iribarren. De allí se parte de una investigación de campo con un diseño descriptivo. Su importancia radica analizar el clima organizacional desde la perspectiva del desempeño laboral de los trabajadores a fin de dar respuesta al Instituto Autónomo de Policía Municipal del Municipio Iribarren del Estado Lara. El trabajo de grado se indica las teorías que sustentan la investigación, así como la postura metodológica, Se analiza y se interpreta la información obtenida una vez procesada la información. Posteriormente se redacta las conclusiones y recomendaciones que dan lugar el presente trabajo investigativo y finalmente se reflejan las referencias bibliográficas.

REFERENCIA TEÓRICA Y PERSPECTIVA METODOLÓGICA

Clima Organizacional

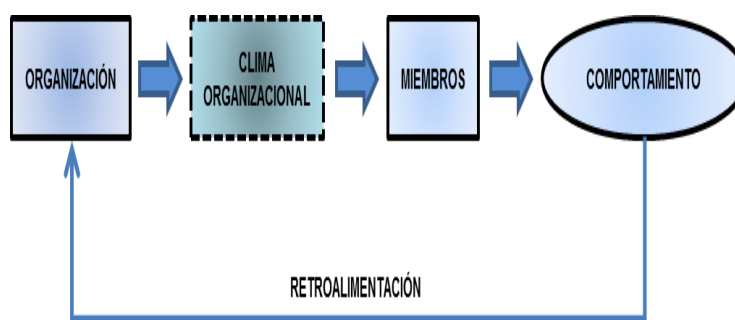
El clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que definen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de las mismas. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos, por consiguiente, influye en la conducta de las personas y en el desempeño de la organización.

Según refiere Goncalves (2005), “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modo de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (p. 4). Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores; tal como puede observarse en la figura N° 1.

Figura1.

Clima Organizacional.



Fuente: Goncalves (2005).

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; por lo tanto se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el mismo y tienen repercusiones en el comportamiento laboral de esos individuos, por lo que el clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Ahora bien, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra e inclusive de un departamento a otro dentro de una misma empresa.

Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) lo definen como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, siendo de permanencia relativa en el tiempo y que influyen en la conducta de las personas.

El clima organizacional es un factor determinante en el desempeño de los trabajadores, es por ello que según, Dolan y Valle (2003), plantea que el clima organizacional es la percepción de las situaciones y entornos de la organización que se caracteriza por ser cambiante.

Es de resaltar que el clima organizacional es una perspicacia individual de la institución y del entorno de los trabajadores, convirtiéndose en mediadores para desarrollar procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de éste forma un contexto en la cual se pueda tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación, para hacer su labor cada vez mejor, debido a que son factores fundamentales en la dinámica del talento humano.

Asimismo, Litwin y Stringer (1978) citados por Dessler (1993), lo consideran como una característica relativamente permanente del ambiente interno organizacional, que es percibido por sus miembros, influye en sus comportamientos y puede ser descrito en función de un conjunto de atributos de la organización.

Bajo la misma óptica, sobre el clima organizacional, Bretones (2004), define que el Clima Organizacional:

Permite conocer cuál es la percepción que tienen los miembros acerca de sus distintas características, que perciben las distintas personas respecto al medio ambiente y al entorno laboral en relación con las características de la estructura (normas, tareas, jerarquía). Por otra parte, al estar el clima directamente relacionado con las actividades, influye de forma decisiva en el comportamiento de las personas. (p. 253).

En relación a lo planteado, la conducta de las personas es un factor fundamental para fomentar un adecuado clima organizacional, lo cual se traduce como el proceso de comportamiento que abarca aspectos sobre desempeño laboral, autoestima, motivación, escala de valores, siendo estos determinantes para la integración e interrelación de los individuos en la organización y al trabajo, por consiguiente, el clima organizacional refleja la conducta social de los individuos y sirve para visualizar el comportamiento de las organizaciones, por lo que se debe profundizar su estudio como recurso vital para el mejoramiento y crecimiento organizacional.

Al respecto, a este particular, el papel de la gerencia es significativo y su actuación es compleja, porque necesita lograr la integración de diversos componentes y crear una infraestructura, la construcción de un clima organizacional promueve los estímulos e impulsan al trabajador a innovar y mejorar sus tareas constantemente, fomentando ambientes para el aprendizaje permanente, promoviendo el intercambio de ideas que se inserten en una red comunicacional donde los flujos de información nutran la actividad y el quehacer cotidiano del trabajador, con capacidad para comprender que el liderazgo representa para la gerencia un elemento determinante en la construcción del ambiente y personalidad empresarial.

Ahora bien, la mayoría de los autores anteriormente mencionados coinciden en señalar el clima organizacional como el resultado de la forma como los integrantes de una organización (de cualquier tipo) perciben los atributos que caracterizan al sistema y que además pueden afectar sus actitudes y conductas.

En atención a las conceptualizaciones presentadas, para este estudio se definirá el clima organizacional como el conjunto de percepciones puestas de manifiesto por los miembros de una organización dada, sobre una variedad de características organizacionales que los afectan y al mismo tiempo modifican el ambiente general en el cual interactúan.

El clima organizacional es parte indispensable dentro de una organización, debido a que está constituido por directrices que cada trabajador tiene de sí mismo y de la organización. A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:(a) La percepción del ambiente interno es la percepción que el individuo tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de labor cumplida. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. (b) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Por otro lado, se puede considerar ciertas características entre ellas: las capacidades,

habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados que tienen los trabajadores en la organización (Chiavenato, 2009).

Este es influenciado en su gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de superación laboral. Por lado, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador con el fin de cumplir los objetivos de la organización. El desempeño laboral constituye una de las piedras fundamentales de una organización para lograr la eficacia y alcanzar el éxito y he aquí su importancia, debido a que, si los trabajadores realizan sus tareas en dirección a los objetivos de la organización y se sienten motivados para seguirlo haciendo por un periodo largo y continuo, se podrá observar su contribución con la organización, con buenos resultados.

La importancia de este enfoque es que el desempeño laboral va de la mano con las competencias que tienen los trabajadores al momento de realizar sus labores, estas deben ir en función a los objetivos que se quieren alcanzar, sin dejar de lado que los trabajadores se deben regir a normas, políticas planteadas, y guiarse en dirección de la misión y la visión de la organización. Es necesario, el desarrollo del desempeño laboral en la presente investigación, dado que es uno de los temas más importantes dentro de la misma. Se debe tomar en cuenta que el desempeño se tiene que ir mejorando día a día en todas las organizaciones, específicamente en el Instituto Autónomo de Policía Municipal del Municipio Iribarren del Estado Lara, para lograr con ello mejores resultados en el quehacer diario de cada uno de los trabajadores involucrados.

Competencias Laborales

Es la capacidad productiva de un trabajador que permite el desempeño de una ocupación con respecto a los niveles requeridos en un empleo. Es algo más que un conocimiento técnico que lo que hay que hacer y saber hacer en el lugar de trabajo Chiavenato, (ob. cit). Las competencias laborales no son solamente los conocimientos y capacidades requeridas para la realización de actividades, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, entre otros. Considerados necesarios para el pleno desempeño laboral.

Se concluye con que las competencias laborales son las situaciones de trabajo que enfrentan los empleados en el transcurso de un tiempo determinado y la forma en que resuelven dichas situaciones, esto conlleva a que tengan experiencias que los distinguen de otros trabajadores, claro sin dejar de lado la instrucción educativa, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para un buen desempeño laboral. Dentro del departamento policial, es necesario que cada uno de sus trabajadores cuente con las competencias gerenciales necesarias para que logre cumplir con los requerimientos que exige cada uno de su cargo laboral, entre estas competencias deben estar principalmente el conocimiento de las normativas de la institución, la filosofía de gestión y cada una de las metas fijadas, para lograr así mejores resultados en el desempeño.

PERSPECTIVA METODOLÓGICA

Esta investigación se abordó recorriendo un sendero metodológico; y en sintonía con los objetivos formulados se circunscribe la misma en la metodología cuantitativa. Se respalda el estudio en el paradigma positivista. Se ubica en una investigación de campo tipo descriptiva. El método establecido es el deductivo. La muestra del estudio lo conformaron ciento siete (107) trabajadores de la institución sujeto de estudio.

El instrumento para la recolección de la información que se utilizó fue el cuestionario, el mismo está contenido de veintisiete (27) preguntas, utilizándose una escala tipo Likert, con alternativas de respuestas, denominadas y codificadas, aportadas a través de la selección de determinadas alternativas para las variables. El mismo fue validado a través de la técnica de juicio de experto. Seguidamente se le aplicó la prueba alfa de Cronbach para conocer su confiabilidad, el cual dio como resultado 0.90, indicando que el instrumento es altamente confiable. El análisis de los datos se realizó por medio de estadística descriptiva y se analizaron sus resultados, esperando que sirvan para la mejora del ambiente laboral.

CONCLUSIONES

Para efectos de este trabajo de investigación se presentan las conclusiones derivadas de las interrogantes formuladas previamente en la investigación culminada, diagnosticar la situación actual del clima organizacional en los trabajadores del

Instituto Autónomo de Policía Municipal de Iribarren y su relación con el desempeño laboral.

Se evidenció a través de los resultados que el clima organizacional dentro de la institución no es el más adecuado, dado que no existe un liderazgo por parte de la gerencia, así como tampoco se permite que se desarrolle el liderazgo entre los subordinados.

De igual manera se evidenció que hace falta dentro de la instrucción la presencia de la motivación para con los trabajadores, para lograr así que se sientan tomados en cuenta a la hora de realizar sus labores.

Seguidamente, se constató que existe una ineficiente comunicación entre la gerencia y los subordinados, lo que impide que los mensajes, comunicados y órdenes emanadas por la gerencia no se desarrollen de la manera más adecuada, esto, también impide que las relaciones interpersonales se vean afectadas y por ende el buen funcionamiento de la institución.

Esta reflexión nos lleva a la conclusión en lo que respecta a la toma de decisiones, se evidenció que el personal subordinado nunca o casi nunca participa en las mismas. En cuanto al segundo objetivo, describir los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Autónomo de Policía Municipal de Iribarren.

Se puede decir que en la institución objeto de estudio no se encuentran presente los factores que inciden en el desempeño laboral, dado que no se les garantiza a los trabajadores una calidad de vida laboral favorable, de igual manera, los trabajadores no se sienten satisfecho con los beneficios sociales ni con la remuneración recibida por su desempeño dentro de la institución.

De la misma manera, se evidenció que los trabajadores son ubicados en puestos de trabajo que quizás no dominen con total asertividad, impidiendo que realicen sus labores y lograr las metas institucionales. De acuerdo con lo señalado, se puede decir que la falta de recursos para la realización de su trabajo diarios hace que estos no los culminen en el tiempo requerido.

RECOMENDACIONES

Se recomienda incentivar continuamente a los trabajadores para estimularlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido óptimos resultados. Aprovechar al máximo la ventaja que se presenta en los trabajadores de la institución que es la disposición que tienen éstos hacia el cambio, factor que incidirá en el desempeño laboral y por ende en el éxito de la institución que permita desarrollar actividades recreacionales, talleres de motivación por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.

Por otra parte, mejorar los canales comunicación interna, de manera que se realicen las tareas con mayor eficiencia, incentivando a la solidaridad y al trabajo en equipo fomentando el adiestramiento y capacitación de todas las áreas de la empresa para, que se pueda tener la seguridad y confianza de una adecuada toma de decisiones en la estructura organizacional. Finalmente mejorar los espacios físicos, acondicionándoles para que el personal pueda realizar mejor sus tareas, e incentivar a través de reconocimientos por los logros obtenidos.

REFERENCIAS

- Bretones, F. (2004). *La organización creadora de clima y cultura organizacional*. España. I Seix Barral.
- Camacaro, L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Barcelona. Cuñis
- Dessler, G. (1993). *Organización y administración*. México. Prentice Hall Interamericana.
- Dolan, S. y Valle, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el Siglo XXI*. (2da ed.) Madrid. Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. (3 era edición). México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración De Recursos Humanos*. (Quinta edición) Colombia. Editorial McGraw Hill.

- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones*. Comportamiento, Estructura, Procesos. México. McGraw Hill Interamericana.
- Jiménez, R. (2012). *Clima Organizacional*. Ediciones Kapeluz.
- Litwin, G. y Stinger, H. (1978). *Clima Organizacional de Ambiente Laboral*. New York. Simon & Schuster.
- Martínez, M. (2005). *El Paradigma Emergente*. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica. México. Editorial Trillas.
- Medina Q., J. (2016). *La inflación en Venezuela: ¿Cómo afecta a las empresas?* Venezuela. Editorial UPEL - IMPM.
- Monteferrante, P. (2015). *La gerencia de la gente: de dónde venimos y hacia dónde vamos*. Caracas. Revista Debates IESA. Volumen X. Número 1. Octubre-Diciembre 2004, 13 - 15.
- Monteferrante, P. y Malavé, J. (2015). *¿Qué están haciendo las Gerencias de Recursos Humanos en Venezuela?* Pág. 39-44. Caracas, Venezuela. Revista Debates IESA, volumen X, nº 1.
- Naím, M. (2015). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. (Segunda edición) Caracas. Ediciones IESA
- Peña J., A. (2015). *¿Soberanía?*. Barquisimeto, Venezuela. Editorial UCLA.
- Pérez, I. (2004). *El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio*. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Bogotá. En Memorias (pp. 1-5),
- Pérez, C. y Quevedo, L. (2006) *¿Que estamos haciendo? ¿Qué estarán haciendo?*. Madrid. Aguilar.
- Ramírez, M. (2010). *Constructo Gerencial centrado en el ejercicio del poder organizacional como factor fundamental de las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Tesis de Grado Presentada como Requisito para Optar al Título de Doctor en Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto, Venezuela.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, B., Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Cuba. ACIMED.
- Valle, R. (2013). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. México. Ediciones Iberoamericana.

VINCULACION DE LA GERENCIA EMERGENTE EN LA GESTION AGROALIMENTARIA.

Autora: MSc. Zully Grismery Manaure Chirino
CE. zullymanaure13@gmail.com
Universidad Nacional Experimental Politécnica
de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA)
Núcleo Falcón

Resumen

La gestión agroalimentaria debe entenderse como el proceso articulado y efectivo para la garantía de la alimentación del pueblo, fundamentado desde una perspectiva de la gerencia emergente como esa necesidad idónea de responder a las exigencias socioeconómicas y de alimentación. El propósito del ensayo es describir la vinculación de la gerencia emergente en la gestión agroalimentaria. Teóricamente, se fundamenta en los aportes de Chavarría y Sepúlveda (2001), Fritscher (2002), Drucker (2013), Machado y Torres (1987). Metodológicamente se suscribe en una investigación de diseño documental bibliográfica, basados en la revisión de libros, documentos y artículos científicos. Luego del análisis documental, se concluye que dentro de las facultades a desarrollar por el hombre está su capacidad de relacionarse con los demás, prefiriendo el vínculo social propio de los seres racionales, además, cada gerente debe contar con estrategias actualizadas, dentro de los límites de sus posibilidades, que le permitan mejorar todo lo que pueda afectar sus resultados, con el fin de lograr la participación de sus subordinados y, a su vez, involucrarlos en la causa común. Estos resultados implican las posibilidades de colaboración, no solo de unirse a un equipo, sino también de lograr la cohesión y el logro de las metas propuestas de manera sinérgica como equipo, contribuyendo a los logros institucionales.

Palabras claves: Gerencia, emergente, gestión agroalimentaria.

LINKAGE OF EMERGING MANAGEMENT IN AGRIFOOD MANAGEMENT.

Abstract

Agri-food management must be understood as the articulated and effective process to guarantee the food of the people, based on an emerging management perspective as the ideal need to respond to socioeconomic and food demands. The purpose of the essay is to describe the connection of emerging management in agri-food management. Theoretically, it is based on the contributions of Chavarría and Sepúlveda (2001), Fritscher (2002), Drucker (2013), Machado and Torres (1987). Methodologically, it is based on bibliographic documentary design research, based on the review of books, documents and scientific articles. After the documentary analysis, it is concluded that among the faculties to be developed by man is his ability to relate to others, preferring the social bond typical of rational beings, in addition, each manager must have updated strategies, within the limits of its possibilities, which allow it to improve everything that may affect its results, in order to achieve the participation of its subordinates and, in turn, involve them in the common cause. These results imply the possibilities of collaboration, not only of joining a team, but also of achieving cohesion and achieving the proposed goals synergistically as a team, contributing to institutional achievements.

Keywords: Management, emerging, agri-food management.

INTRODUCCIÓN

La gestión agroalimentaria debe entenderse como el proceso articulado y efectivo para la garantía de la alimentación del pueblo, fundamentado desde una perspectiva de la gerencia emergente como esa necesidad idónea de responder a las exigencias socioeconómicas y de alimentación. De allí partimos al describir, desde lo teórico, la vinculación de la gerencia emergente en la gestión agroalimentaria, consideradas como categorías de entrada de los estudios doctorales como producto de tesis, correspondiéndose así con el propósito del presente ensayo, basados en los aportes teóricos de libros, documentos y artículos para generar un estado del arte y consolidar unas líneas de corte documental bibliográfico.

DESARROLLO

La gerencia emergente está presente como el producto del boom tecnológico que se produjo desde finales de la década de 1990. La llegada del nuevo milenio pone bajo el microscopio los conceptos, paradigmas procesos y métodos y tradicionales de la práctica gerencial. Surge una crisis existencial en cómo responder a las exigencias de la sociedad de la información, en la que la innovación es un elemento primordial de la gestión del conocimiento, como base del cambio de paradigma para repensar el trabajo gerencial desde un enfoque posmoderno.

Por lo tanto, un enfoque de gestión posmoderno apunta a la inclusión categórica de la condición humanista con sus subcategorías afectivas y espirituales. Los responsables de la gestión de las organizaciones están asistiendo a una fase inédita de una ruptura histórica que ha provocado el agotamiento del modelo de gestión lineal dominante relacionado con una crisis epistémica en el campo de la ciencia gerencial y la gestión, lo que ha llevado a una reflexión de los cuerpos académicos de la universidad, contemplando los descriptores teóricos que orientarán este debate emergente y sobre las contradicciones, las paradojas, las utopías, los desafíos y los desafíos históricos contemporáneos.

En este orden de ideas, se considera que los aspectos tecnológicos y científicos como elementos de estas teorías, que surgieron a finales del siglo XX y ya en pleno siglo XXI, comienzan a cambiar las políticas organizacionales y estas se embarcan en la búsqueda del aprendizaje a través de la transferencia del conocimiento, la idea es

mejorar lo más rápido posible, adaptarse a sus políticas y crecer individual y colectivamente, desde lo social hasta lo tecnológico.

La gestión emergente engloba una propuesta de gestión innovadora que genera un cambio significativo en la práctica gerencial al adoptar paradigmas humanísticos entrelazados con los económicos, aspectos políticos, sociales, organizativos, laborales, educativos y tecnológicos. Es un enfoque abierto, holístico e incluyente que combina una serie de acciones que tienden a desviarse de la rutina procesal, en consonancia con la dinámica de la complejidad.

En palabras de Pérez (2011), es importante pensar conceptos basados en la certeza, con el objetivo de dar pasos hacia un conocimiento diverso del saber gerencial en el campo de una racionalidad emergente. Sin duda, la gestión emergente representa un paradigma de siglo XXI revolucionario cuyo núcleo social se puede asemejar al siglo XV, en que el hombre era el protagonista principal. A esto se suma el conocimiento y el aprendizaje en un mundo que se mueve a gran velocidad por las superautopistas de la información. Este escenario compromete a los líderes organizacionales a un camino trascendental de un escenario estático a un escenario ultra dinámico cuyo objetivo es el renacimiento permanente.

La perspectiva de gestión orientada a la dimensión humana también requiere la consideración de algunos aspectos claves que posibilitan el desarrollo de las organizaciones. Estos aspectos son principalmente el análisis de factibilidad, que permite conocer desde un principio el alcance de las metas propuestas, así como evaluar sus riesgos, ventajas y desventajas, evaluar los costos, valorar las necesidades materiales y humanas, así como el éxito y para recibir el plazo para la ubicación esperada en el tiempo y el espacio. Luego, de la misma manera, está la programación, que consiste en planificar, junto con todas las tareas anteriores, las tareas necesarias y los recursos relacionados con ellas, así como la gestión del personal, los materiales y el tiempo a emplear para el desarrollo de lo propuesto.

En este sentido, y partiendo del deber de ser de las organizaciones, deben ser de una modalidad transformadora, emergente, inteligente, cuyo nivel base sea la comprensión y el compromiso, porque en toda organización donde el individuo desarrolla un sentido de pertenencia, desarrolla un alto nivel de empatía para la empresa y a cambio esta realizaría mejoras en sus procesos, lo que redundaría en beneficios para la organización y un alto nivel de compromiso para el empleado.

Al hacerlo, desde el punto de vista de la gestión, el pensamiento de Morín (1999) destaca lo siguiente: la organización del conocimiento, realizada de acuerdo a principios y reglas, implica operaciones de unificación (conjunción, inclusión, implicación) y separación (diferenciación, oposición, selección, exclusión). El desarrollo gerencial puede entenderse como parte de la naturaleza multidimensional y dialéctica del ser humano, de tal manera que las organizaciones, como el universo, son una mezcla de caos y orden.

La nueva gestión de las organizaciones debe experimentar alternativas epistemológicas donde la crítica, la reflexión, la interpretación del fenómeno gerencial estén presentes para interpretar y comprender los hechos que ocurren en estas organizaciones y en las acciones de los actores inmersos en ella. La nueva visión epistemológica de la gestión en las organizaciones sociales debe ver a sus directivos y empleados como personas integradas y no individualizadas, que aceptan desafíos, enfrentan problemas y dificultades, innovan, sistematizan ideas, mejoran continuamente, son receptivas, flexibles, amorosos, autónomas y equilibradas con el propósito de humanizar el liderazgo reconociendo y valorando a las personas orientadas a lograr la máxima calidad de vida.

Los efectos de estos cambios en el pensamiento administrativo nos han enfrentado a transformaciones que conducen a un nuevo pensamiento gerencial. Al ritmo con el que se estandarizan los cambios, muchos no terminan la personalización en los términos requeridos, ya que pueden cambiarse muchas veces en un abrir y cerrar de ojos sin darse cuenta inmediatamente.

Dentro de este orden de ideas, desde la perspectiva de la gestión agroalimentaria, prácticamente todos los países del planeta han destacado el papel de la seguridad alimentaria (disponibilidad, acceso, estabilidad y seguridad de los alimentos) durante y para la superación de la pandemia de COVID-19. Existe un vínculo entre la alimentación saludable y la respuesta inmunitaria de nuestro organismo ante enfermedades, que solo es posible mediante el acceso a un suministro constante de la alimentación recomendada.

La importancia de la industria agroalimentaria de Venezuela dentro de la estructura manufacturera del país va más allá de la economía. Factores como la seguridad alimentaria y su impacto en el desarrollo socioeconómico nacional lo convierten en un sector estratégico que requiere un apoyo sostenido a través de la definición de políticas sectoriales específicas que contribuyan a incrementar el rendimiento

productivo de esta industria, así como la incorporación de estrategias de gestión que sustenten evolución sostenible. Al analizar el desempeño de la actividad industrial catalogada como exitosa, cualquiera que sea su categoría, se observa un proceso evolutivo en sus estrategias de gestión, acompañado de un conocimiento creciente de las diferentes prácticas productivas, desarrollo de habilidades de aprendizaje tecnológico e incorporación de prácticas de gestión que tengan en cuenta aspectos distintos a los puramente económicos como la protección del medio ambiente y la salud (Chavarría y Sepúlveda, 2001).

En el actual escenario socioeconómico, donde los cambios se dan a gran velocidad, el sector empresarial, en especial las pequeñas y medianas empresas, se ven en la obligación de fortalecer, mejorar y enfocarse en las necesidades relacionadas con los desafíos sociales. En respuesta, se están generando nuevos conocimientos dentro de la empresa, lo que se traduce en cambios operativos y de política para mejorar su presencia en los mercados internacionalizados. Esto implica, entre otras cosas, que la empresa debe ser capaz de percibir las señales que indican cambios significativos en el entorno, así como controlar el día a día de los actores dentro y fuera de su sector (Palop y Vicente, 1999). Es decir, requiere modelos de gestión ágiles y flexibles que le faciliten mejorar su rendimiento.

Al revisar los factores que han llevado a cambios significativos en la forma de hacer negocios, encuentra que las empresas aumentan su competitividad cuando desarrollan procesos sistemáticos para mejorar su gestión, con un claro enfoque en el entorno en el que operan y sus clientes. Por otro lado, si la competitividad se entiende como la capacidad de la organización para mantener ventajas permanentes que le permitan fortalecer su posición en el mercado, las empresas deben ser entidades dinámicas, flexibles e inmersas en un entorno que también es dinámico. mantener y mejorar y con exigencias crecientes (Iglesias, 2002; Chavarría y Sepúlveda, 2001).

Sin duda uno de los factores que más incidió en la necesidad de romper nuevos paradigmas, fue la concepción fundamental del emprendimiento y la incorporación del concepto de desarrollo sostenible, entendido como una forma de desarrollo que busca mantener o incrementar el bienestar de las personas asegurando la equidad intergeneracional y la preservación de la reserva de todo el capital de la tierra - natural, humano y hecho por manos humanas. En este sentido, la manufactura juega un papel primordial como convertidor de capital natural a través del capital humano y la

tecnología y debe estar en el centro de cualquier estrategia de desarrollo sostenible (CEPAL, 1999).

Como lo define la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 1996), la seguridad alimentaria se logra cuando todas las personas tienen, en todo momento, acceso físico y económico a suficientes alimentos seguros y nutritivos. alimentos para satisfacer sus necesidades dietéticas. Esto implica el cumplimiento de las siguientes condiciones: a) un suministro suficiente y disponibilidad de alimentos b) estabilidad del suministro sin fluctuaciones o escasez según la temporada; c) acceso a los alimentos o la capacidad de adquirirlo y d) buena calidad e inocuidad de los alimentos. En este sentido, la agricultura se evalúa bajo un enfoque de funcionamiento y dinámica relacional, lo que abre espacio a la economía agroalimentaria (Machado y Torres, 1987; Molina, 1995; Morales, 2000).

Una gestión agroalimentaria es un conjunto de actividades y funciones vinculadas a otros sectores dentro de la economía. Estas cadenas o interrelaciones permiten la acumulación del capital necesario para el funcionamiento de toda la economía; por su estabilidad, eficiencia y autonomía, garantizando más oportunidades de crecimiento económico y mejores tensiones sociales (basado en la estabilidad de los agregados macroeconómicos); así como coadyuvar al desarrollo del potencial biológico de los habitantes de un país (Malassis, 1973).

En definitiva, la vinculación de la gerencia emergente en la gestión agroalimentaria implica que el carácter estratégico de la industria alimentaria es innegable. Aunque no se considera en el centro de las actividades económicas que definen la competitividad en la economía mundial, se ha ganado un trato preferencial por parte de la mayoría de las naciones y constituye un importante escenario de confrontación en el comercio internacional. De hecho, gran parte de la controversia comercial está relacionada con la agricultura y actividades afines como el procesamiento de alimentos, razón por la cual ha recibido especial atención. Se requiere un trato especial y diferenciado para los países en desarrollo, que debe incluir concesiones y compromisos que les permitan abordar sus necesidades de desarrollo, incluidos los problemas de seguridad alimentaria y desarrollo rural. También debe aclararse que el arbitraje internacional en esta materia está condicionado no solo por elementos de carácter económico, técnico y jurídico, sino también por medidas encaminadas a garantizar la salud y el bienestar de la población (Bergholm, 1999).

La necesidad de garantizar la seguridad alimentaria es en gran medida el determinante de este trato preferencial. El segundo factor es económico, ya que esta actividad es la piedra angular de la estructura productiva de muchos países - especialmente los más pobres- y de poblaciones influyentes en los países en desarrollo. Pero a estas hay que añadir una serie de especificidades que hacen de este sector de alto impacto social, muy diferente al resto de la industria (Arvanitis, 1987).

La estrecha relación con la agricultura es uno de los factores que la movilidad ha afectado a la industria agroalimentaria. Las características climáticas, naturales y geográficas han determinado durante mucho tiempo la ubicación de las plantas de procesamiento. Pero el desarrollo y mejora de los transportes y las comunicaciones, las mejoras en las técnicas de conservación de las materias primas, los cambios en los hábitos culturales y la posibilidad, gracias a la biotecnología, de producir alimentos donde no se producen de forma natural (Fritscher, 2002) están ejerciendo presión sobre la dirección del modelo globalizado.

Según Drucker (2013), una tarea importante para la gestión empresarial de la sociedad del futuro será conciliar sus tres dimensiones: como organización económica, como organización humana y como organización social, que se está volviendo cada vez más importante. Cada uno de los tres modelos de negocios que han evolucionado durante el último medio siglo enfatiza una de estas dimensiones y subordina las otras dos.

Lo que sugiere que el negocio actual, para tener éxito, aborda esas tres dimensiones debe, al que se refiere Drucker se refiere a: lo económico, lo humano y lo social. Pues el conocimiento y la gestión desde la cabeza y el corazón del empleado, entre documentos y bases de datos, registros de información, por eso algunos directivos consideran este el activo más importante de una empresa u organización, si bien es cierto que la gestión del conocimiento ha venido con el uso de la tecnología para hacer que la información sea accesible dondequiera que elija llevar esa información, también es cierto que la información no llega a ninguna parte sin la intervención del trabajador.

Drucker (2013) presenta una visión emergente en la que afirma que el futuro está lleno de cambios y que estos no son cambios económicos sino cambios en términos de tecnología, población, política, sociedad y filosofía. y cosmovisión. Cuando el mundo empezó a hablar de la nueva economía, entendí que la sociedad estaba cambiando cada vez más a lo largo de la década. Ha cambiado fundamentalmente, no solo en los

países desarrollados, sino también en estos países emergentes y quizás más en estos.

En esta línea de pensamiento Pérez (2011), señala que la sociedad contemporánea enfrenta el desafío de proyectarse y adaptarse a un proceso de cambio que avanza hacia la construcción de nuevas sociedades. Este proceso está esencialmente animado por el desarrollo de nuevas tendencias en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, lo que exige una adaptación de las organizaciones que exigen nuevas visiones e interpretaciones que intenten captar este cambio. Ante este escenario, la gestión necesita un alto nivel de agencia para responder a los nuevos tiempos que le permiten reinventarse, abandonando procedimientos que solo la advierten, pasando por una conciencia de la construcción y reconstrucción de la gestión tradicional para pensar. Por ello, advierte de la necesidad de una nueva gestión.

En este sentido, se enumeran siete grandes retos de la gestión en estos nuevos tiempos y señala que algunas de estas ideas han sido abordadas anteriormente durante más de una década; los desafíos son: 1) comprender la nueva sociedad, 2) construir una nueva identidad de liderazgo, 3) la necesidad de enfocar la bioética y el valor de la persona, 4) consolidar el compromiso con el bien- ser humano, 5) la democratización de información, conocimiento y tecnología, 6) cambiar el sentido del aprendizaje y la investigación, 7) fortalecer la acción a través de valores. Vista desde una nueva perspectiva, la gestión debe tener presente la comprensión de esta nueva sociedad, que los problemas de manera diferente y trata de resolver las situaciones de lo simple a lo complejo, sin cambiar el orden o el funcionamiento de la organización; el nuevo directivo tiene que enfrentarse a una nueva realidad, la construcción de su propia identidad.

A modo de cierre

En definitiva, dentro de las facultades a desarrollar por el hombre está su capacidad de relacionarse con los demás, prefiriendo el vínculo social propios de los seres racionales, además, cada gerente debe contar con estrategias actualizadas, dentro de los límites de sus posibilidades, que le permitan mejorar todo lo que pueda afectar sus resultados, con el fin de lograr la participación de sus subordinados y, a su vez, involucrarlos. en la causa común. Estos resultados implican implícitamente las posibilidades de colaboración, no solo de unirse a un equipo, sino también de lograr

la cohesión y el logro de las metas propuestas de manera sinérgica como equipo, contribuyendo a los logros institucionales.

Los avances tecnológicos de hoy deben servir para unir a los seres humanos y no para alejarlos de la necesidad de investigar, cultivar el conocimiento y mantener vivas las relaciones humanas mediante el uso de la tecnología y enmarcando un sistema de valores, donde la imperfección humana hace que la sociedad sea perfecta, y que solo a través de ideas que permitan el liderazgo humano se conciben lugares de trabajo donde haya menos ausentismo y más trabajo en equipo, ya que el individuo haría lo que le diera la gana y además sería recompensado por hacer gestión de estos elementos relevante desde el punto de vista humano.

REFERENCIAS

Arvanitis, R. (1987). *La industria agroalimentaria*. En: Pirela, A. (coordinador), *Conducta empresarial ante el hecho tecnológico. Informe de avance*, Vol. 2. Caracas. CENDES.

Bergholm, K. (1999). *El arbitraje internacional en protección de alimentos: «de la granja al consumidor»*. XI Reunión Interamericana de Salud Animal a Nivel Ministerial. Washington. OPS-OMS.

Chavarría, H.; Sepúlveda, S. (2001). *Factores no económicos de la competitividad*. Serie Cuadernos Técnicos Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, N° 18. San José de Costa Rica.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe - CEPAL (1999). *Industria y Medioambiente en México y Centroamérica*. Un reto de supervivencia. Edición limitada de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe – CEPAL, LC/MEX/L.409, México.

Drucker, P. (2013). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

Food and Agriculture Organization - FAO, (1996): *Declaración de Roma sobre la Seguridad Alimentaria Mundial*. Documento en línea: http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/docrep/003/W3613S/W3613S00.HTM. 02/07.

Fritscher, M. (2002). *Globalización y alimentos: tendencias y contra tendencias*. En: *Política y Cultura*, Vol. 00 (18): 61-82.

Iglesias, D. (2002). *Competitividad de las PYMES Agroalimentarias*. El Papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario. Serie Cuadernos

Técnicos Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA N° 20.
San José de Costa Rica.

Machado, A. y Torres, J. (1987). *El sistema agroalimentario*. Bogotá. Siglo XXI Editores.

Malassis, L. (1973). *Analyse du complexe agroalimentaire diaprès la comptabilité nationale*. En: *Economies et Sociétés*, 7: 2.031-2.050.

Molina, L. (1995). *Revisión de algunas tendencias del pensamiento agroalimentario (1945-1994)*. En: *Agroalimentaria*, Vol. 1 (1): 43-54.

Morales, A. (2000). *Los principales enfoques teóricos y metodológicos formulados para analizar el sistema agroalimentario*. En: *Agroalimentaria*, Vol. 6 (10): 73-88.

Morín, E. (1999). *La Cabeza Bien Puesta: Repensar la reforma, reformar el pensamiento*. Ediciones Nueva Visión.

Palop, F.; Vicente, J. (1999). *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva: su potencial para la empresa española*. Fundación COTEC, Documento en línea: <http://www.cotec.es/ca/index.html>. 6/07.

Pérez, M. (2011). *Gerencia emergente en empresas con dinámicas de cambio organizacional*. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, (2), 162-174.
[https://grupocieg.org/archivos_revista/2Esp.%20Junio%202011%20\(162174\)%20JIEGA%20maura%20p%C3%A9rez_articulo_id46.pdf](https://grupocieg.org/archivos_revista/2Esp.%20Junio%202011%20(162174)%20JIEGA%20maura%20p%C3%A9rez_articulo_id46.pdf)

Parra de Párraga, E., Rojas, L. y Arapé, E. (2008). *Comunicación y conflicto: el arte de la negociación*. *Negocio*, 4 (10), 17-35.

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL.

Autora: MSc. Carmen Teresa Chiquito Chirinos
CE. chiquitochirinoscarmenteresa@gmail.com
Universidad Nacional Experimental Politécnica
de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA)
Núcleo Falcón

Resumen

El propósito de este artículo es generar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del capital intelectual; para ello se acudió a la construcción de marcos teóricos donde se desarrolló la evolución del concepto de estrategia, el capital intelectual, los componentes y las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del capital intelectual. Se trató de un estudio teórico argumentativo, a fin de conocer, comprender e interpretar la importancia de la gestión estratégica para el fortalecimiento del capital intelectual y el logro de una gerencia creativa e innovadora que permita considerar la complejidad y los actores que dentro de la organización impulsan el potencial creativo. Se concluye que las estrategias gerenciales y el capital intelectual están a la par con las nuevas tendencias del mundo transmoderno, capaces de afrontar las incertidumbres, los cambios constantes, la solidaridad de los fenómenos entre sí, y sobre todo está centrada en una gestión del capital humano, estructural y relacional como centro generador de conocimiento y creatividad, adoptando la creación de capacidades distintivas, la anticipación a las exigencias del medio y el liderazgo estratégico logrando así la permanencia en el tiempo. Esta investigación estuvo sustentada en la línea de investigación: Gerencia del área de Postgrado de la Universidad Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA).

Palabras Claves: Estrategias gerenciales, capital intelectual, gestión estratégica.

MANAGEMENT STRATEGIES FOR STRENGTHENING INTELLECTUAL CAPITAL

Abstract

The purpose of this article is to generate managerial strategies for the strengthening of intellectual capital; For this, the construction of theoretical frameworks was used where the evolution of the concept of strategy, intellectual capital, components and management strategies for the strengthening of intellectual capital were developed. It was an argumentative theoretical study, in order to know, understand and interpret the importance of strategic management for the strengthening of intellectual capital and the achievement of a creative and innovative management that allows considering the complexity and the actors that within the organization boost creative potential. It is concluded that management strategies and intellectual capital are on a par with the new trends of the transmodern world, capable of coping with uncertainties, constant changes, the solidarity of phenomena with each other, and above all it is centered on capital management. human, structural and relational as a center for generating knowledge and creativity, adopting the creation of distinctive capabilities, anticipating the demands of the environment and strategic leadership, thus achieving permanence over time. This research was supported by the research line: Management of the Postgraduate area of the Experimental University of the Armed Forces (UNEFA).

Keywords: Management strategies, intellectual capital, strategic management.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han de centrar sus esfuerzos en capacitar al capital intelectual, engranar los cambios necesarios de acuerdo a las necesidades del contexto con las propias transformaciones internas de la empresa. Se tiene pues como epicentro al capital intelectual y es este quien a través de considerar el marco filosófico y los métodos/procesos, quien logra apalancar creativamente y de manera racional la permanencia de las mismas, en el entorno. Esto es posible cuando el gerente logra identificar no solo los factores internos y externos, sino también la comprensión de sus principios, valores y su cultura. Un aspecto a denotar lo constituye la evaluación y medición del desempeño a través de estrategias gerenciales que diseñan los líderes, en sus esfuerzos sostenidos por ganar más adeptos a una gerencia creativa, globalizante, estratégica y exitosa.

Se tiene entonces, como la gerencia moderna en las organizaciones exige asumir nuevos retos, ante los grandes cambios y transformaciones emergidos en el entorno, conllevando así al desarrollo de nuevas estrategias y modelos de gerencia. Es importante destacar que la globalización impulsa a las empresas a dar apertura a los avances tecnológicos, en donde se pueden adoptar innovaciones gracias a las telecomunicaciones y sistemas de información haciendo posible que cada día las distancias se acorten y se forme una red de naciones interconectadas globalmente.

En ese sentido, las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada de acciones que contribuyen al desarrollo de la ventaja competitiva de la organización. Sin embargo, formularlas y luego implementarlas, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha retroalimentación y ajustes.

Ahora bien, en el ámbito organizacional, las estrategias gerenciales conllevan al diseño de planes estratégicos adaptados a la realidad, el gerente ha de realizar el diagnóstico de necesidades del entorno tanto interno como externo y a partir de ahí diseñar las acciones para la satisfacción de necesidades tanto del capital intelectual que conforma la organización como de los clientes.

Lo planteado anteriormente, conlleva a que las estrategias en muchas organizaciones pudieran no estar consustanciadas plenamente con los cambios que se presentan en los entornos turbulentos, complejos y cargados de incertidumbre que acontecen en nuestros días, sumado a esto se tiene la no valoración del capital intelectual lo cual

trae como consecuencia que las empresas no puedan estar a la par de las innovaciones y por lo tanto no pueden ser competitivas.

En ese mismo orden de ideas, pudiera estarse suscitando una distancia entre los gerentes, el talento humano que conforma organizaciones y los clientes motivado al escaso contacto directo entre ellos en forma permanente y eficiente, contraviniendo en ese sentido una de las razones de ser de las empresas como es satisfacer las necesidades de los colaboradores y de los clientes, con el propósito de lograr la aceptación y reconocimiento tanto de los actores organizacionales y de la sociedad. Al respecto:

Un sistema viable requiere una función gerencial que logre consenso sobre los fines prioritarios, que atienda las legítimas demandas de los clientes y que defina proyectos de interés general, por encima de los enfoques parciales de los grupos de interés que actúan en la organización. (Etkin, 2011, p.382).

Motivo por el cual, surge la necesidad de que la gerencia organizacional se apropie de un pensamiento estratégico para poder anticipar los cambios que se puedan presentar en el entorno, así mismo se ha de comenzar a dar participación al talento humano, instaurando estructuras horizontales para la generación del diálogo, la creatividad y por supuesto la motivación del capital intelectual al sentirse importante para la organización.

De lo planteado anteriormente, se devela que el propósito de esta investigación fue generar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del capital intelectual, y como propósitos específicos; describir la evolución del concepto de estrategia y comprender los componentes del capital intelectual, la metodología utilizada fue el análisis de contenido del enfoque cualitativo.

Evolución del Concepto de Estrategia

Se intenta comenzar este apartado, develando el origen de la palabra estrategia, en ese sentido se tiene que para Frances (2001) tiene su origen en el campo militar. El primer texto sobre el tema es probablemente el arte de la guerra de Sun Tsu (500 a.C., 1963). Es bien sabido que la palabra estrategia viene de strategos, que en griego significa general. En ese terreno se define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala. En la guerra los objetivos suelen estar bastantes claros, pero los medios, y el

resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo sucede en las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.

De lo anteriormente planteado se desprende, que la estrategia se convierte para la organización en la forma de sobrevivir, crecer y renovarse, está referida a una visión de futuro (de largo plazo), a la formulación de prioridades y a los caminos por seguir para lograr la continuidad y el crecimiento de la organización. En la versión más amplia, el concepto incluye la definición de los propósitos y su ajuste en el tiempo.

En este sentido, podemos recordar el enfoque de Chandler (1962), para quien la estrategia refiere a los objetivos básicos a largo plazo de una compañía y las formas en que sus directivos desarrollan acciones y asignan recursos para alcanzarlos. En una empresa, la estructura sigue a la estrategia y esta constituye el plan general o marco de referencia para las decisiones operativas. Las estrategias son una expresión del cambio planeado en la organización, que también incluye formas de flexibilidad o ajuste frente a las contingencias.

Ahora bien, también es importante hacer mención que la estrategia está relacionada con la problemática de actuar en un entorno cambiante y que plantea desafíos. En el campo de las organizaciones se refiere a las decisiones de futuro en un contexto competitivo, con oportunidades para aprovechar y obstáculos por superar. Con el objetivo de sobrevivir y crecer, la dirección debe elegir una postura estratégica para tratar con la incertidumbre.

Según Etkin (2011), el problema es cómo enfrentar *una variedad de futuros, desde los conocibles hasta los imposibles de predecir*. Las alternativas según el medio pueden ser: a) tomar un rol de liderazgo y desarrollar una demanda propia en el entorno; b) adaptarse y actuar con agilidad para aprovechar las oportunidades latentes en el entorno, y c) realizar inversiones que otorguen a la empresa una posición de privilegio en el futuro. A estas posturas estratégicas les siguen movimientos y maniobras concretos, considerando los escenarios en que debe actuar la organización.

Una vez develado la definición de estrategia, conviene en este apartado dar a comprender lo relacionado a las decisiones directivas, en donde el proceso estratégico incluye las siguientes fases: a) el análisis del entorno, los posibles escenarios y la exploración del futuro para plantear alternativas; b) la elección de los caminos deseables o líneas de acción, y c) la implantación y el seguimiento de la decisión para

evaluar sus resultados y revisar las posturas originales. La evaluación es muy importante. La organización requiere no sólo un diseño coherente, sino también estrategias efectivas o aplicables.

En este sentido, se producen cambios sobre la marcha, adecuaciones que tienen lugar en la base, donde los ejecutivos deben atender cambios no previstos por los planes originales. Así como hay una formulación, también existen las estrategias emergentes, que son parte de un proceso de aprendizaje e innovación. A diferencia de los planes y programas, las estrategias tienen esta cualidad de adaptación a las nuevas demandas. Al respecto Etkin (2011) indica;

Las estrategias son decisiones complejas porque sintetizan o contienen muchas otras decisiones. Se toman desde una mirada amplia (no parcializada), en la cual se conjugan y articulan factores de política, económicos y sociales. Son complejas también porque implican una toma de posición que compromete y moviliza múltiples áreas de la organización. Se definen para el conjunto de la organización (la estrategia corporativa), para sus divisiones o unidades de negocios (estrategias tácticas) y para sus áreas funcionales (estrategias operativas). (p. 183).

De lo anteriormente planteado se infiere que, las estrategias comprenden decisiones que abarcan toda la organización, desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, para su diseño influyen los aspectos políticos, económicos, y sociales, a su vez requieren que se formulen de forma interconectada y sobre todo tomar en consideración los aportes del capital intelectual que conforma la organización como dueños de los procesos.

Continuando con las decisiones directivas, se tiene que los directivos deben articular las capacidades internas con las posibilidades y demandas del entorno, como también definir el riesgo que la empresa está dispuesta a asumir. Al respecto Nonaka (2006), se refiere a la existencia de un diálogo interno o conversación estratégica entre: a) las estrategias de supervivencia, que buscan neutralizar las amenazas y dominar el ambiente de negocios para mantener la rentabilidad vigente, y b) las estrategias de renovación, que se sostienen en una visión de futuro, el desarrollo de conocimientos y las cualidades necesarias para incrementar el poder de negociación y posicionarse en los negocios emergentes.

De las decisiones directivas pasamos ahora a describir las etapas del proceso estratégico, a partir de la visión, la misión y los propósitos de la organización y la consideración de las fuerzas ambientales, se analizan los escenarios posibles para llegar a una formulación de las estrategias. La formulación se refiere a las líneas

básicas de acción. La etapa de implementación se expresa en la definición de proyectos concretos, asignación de recursos y ejecución de un contexto cambiante. Los resultados de las decisiones se evalúan para generar las medidas correctivas necesarias, incluyendo tanto la actualización como la redefinición de las líneas estratégicas.

Seguidamente se discute la estrategia como diseño, en ese sentido una estrategia es una forma que se construye desde el gobierno de la empresa o la alta dirección. Para ello sigue criterios objetivos como la tasa de retorno, y también subjetivos, como la visión del directivo. En el diseño es posible distinguir entre: a) la formulación de la estrategia, donde se analizan y se definen las opciones, y b) la programación operativa e implementación, donde se considera la factibilidad y se establece la forma de movilizar los recursos y las capacidades tras las opciones elegidas. La lógica dominante es que la estructura sigue la estrategia.

En lo referente al análisis de las opciones, antes de inclinarse por una elección particular los directivos deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la organización, junto con los recursos disponibles y la posibilidad de ampliarlos, fortalezas considerando los futuros esperados. Esto lleva a distinguir entre su capacidad actual, sus posibilidades potenciales y los nuevos recursos que serán necesarios para aprovechar las oportunidades del entorno y enfrentar las fuerzas competitivas. El análisis devela la brecha estratégica entre la tendencia de la organización y las demandas del futuro.

El Capital Intelectual

El factor humano como creador y difusor del conocimiento se ha convertido en una de las principales fuentes de ventajas competitivas, así como su contribución a la capacidad de las organizaciones de aprender y adecuarse a las nuevas e inestables condiciones del medio; los activos más significativos de las empresas ya no son los activos físicos tales como: la maquinaria, los edificios, los inventarios y los saldos en las cuentas bancarias, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa, así como la fidelidad de los clientes, las relaciones con proveedores y accionistas, el uso de la tecnología informática, las alianzas estratégicas, entre otros.

Se tiene entonces, que estamos en presencia de una era globalizada y de alto rigor en la competencia del mundo empresarial y en este contexto cada vez son más las organizaciones a nivel universal que han comprendido que sus activos más ventajosos no residen en sus edificios, maquinarias o equipos, sino en la satisfacción de sus clientes, en su capacidad innovadora, la cultura de trabajo en equipos, el liderazgo, y los conocimientos de cada empleado revertidos en valor agregado para la organización, entre otros elementos que potencian el nivel de competitividad de cualquier organización. Es vital que las organizaciones aprendan a gestionar el capital intelectual para crear una eficaz sinergia en el aprendizaje colaborativo alineada con la estrategia organizacional y auxiliada por un adecuado capital humano, estructural y relacional.

Ahora bien, Según Vega (2016), el concepto de capital intelectual se ha incorporado en los posteriores años, tanto al mundo académico como empresarial, para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio. El capital intelectual es una expresión que combina dos ideas fundamentales: la inteligencia en acción o los resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración o medida, en términos similares a los empleados para explicar el capital financiero. Representa el valor total de los activos intangibles que posee la empresa en un momento dado del tiempo.

De lo anteriormente planeado, se infiere que el capital intelectual está dotado de conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia, relación con los ciudadanos, que se pueden aprovechar para lograr una gestión efectiva. Se trata de una fuerza cerebral colectiva, incluye el saber que se incorpora a las estrategias, estructuras y sistemas del conjunto social.

Componentes del capital intelectual

Para Vega (2016), el talento humano aplicado a la gestión institucional representa actualmente uno de los primordiales activos del mundo organizacional, constituyendo en la actualidad el valor más significativo para constituir un reto competitivo, creando ventajas comparativas trascendentales. Para el autor los componentes del capital intelectual son: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

Con respecto al capital humano, para Vega (2016), comprende tres aspectos, 01) Las competencias, expresadas en conocimientos, capacidades, talento y know-how. 02). Las actitudes, que se convierten en conductas, motivaciones, actuaciones y ética de las personas, y 03) La vitalidad intelectual, capaz de generar valor para la organización, proporcionalmente a la aplicación de nuevos conocimientos que posibilitan convertir las ideas en productos y servicios.

En relación con el capital estructural, para Vega (2016), este componente ha sido definido como aquel conocimiento que la empresa ha logrado internalizar y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los empleados la abandonan el conocimiento permanece, ya es propiedad de la empresa.

De esta definición se infiere, el capital estructural es el conocimiento que la organización logra explicitar, sistematizar e internalizar y que puede estar presente en los empleados y equipos de la empresa. Incluye a todos los conocimientos estructurados de los que estriba la efectividad interna empresarial: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, propiedad intelectual, los sistemas de gestión, entre otros. Un consistente capital estructural proporciona un progreso en el flujo de conocimientos y posibilita una mejora en la eficacia organizacional.

Finalmente se tiene el capital relacional, en palabras de Vega (2016), estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (marcas comerciales, entre otros). Reconoce que las empresas no son sistemas solitarios, sino que, se relacionan con el exterior. Las relaciones de esta cualidad que le tributan valor son las que deben ser calificadas como capital relacional. Visto desde otro matiz, este componente es la percepción de valor que tiene la clientela al hacer negocios con sus proveedores de bienes o servicios.

Estrategias gerenciales para el fortalecimiento del capital intelectual

Finalmente, se describen algunas estrategias gerenciales que contribuyen al fortalecimiento del capital intelectual en las organizaciones, comenzando con la creación de capacidades distintivas, para Etkin (2011), un factor común al enfoque estratégico es la necesidad de preparar a las organizaciones para afrontar el cambio con la rapidez que requiere su entorno pertinente. Otro factor genérico es que la

dirección debe mantener la empresa en un estado de competitividad, para lo cual requiere ser innovadora, de igual forma para las estrategias gerenciales se requiere gerentes con visión de futuro, no sólo para definir cuál es la razón de ser de la institución y la evolución esperada, sino también para encontrar o promover nuevas áreas estratégicas en el contexto.

La gerencia debe pensar en la diversidad de proyectos y no solo en la razón de ser de la organización. Esto implica que los directivos deben pasar desde un razonamiento interno hacia una mirada de afuera hacia adentro.

Continuando con el desarrollo de las estrategias gerenciales, se tienen las relacionadas con el carácter innovador o proactivo, la gerencia debe estar en capacidad de anticiparse a las exigencias del medio. Para Etkin (2011) anticipar significa tanto explorar el futuro como promover los cambios desde la propia organización. Es un enfoque de dirección dual, en la medida en que debe manejar la compleja relación entre la estabilidad y el cambio. La conducción al tiempo que evalúa los logros de las metas operativas, también se aplica en forma activa a la búsqueda de nuevas oportunidades y el desarrollo de capacidades innovadoras que corresponden a un entorno también cambiante.

Otra de las estrategias gerenciales está relacionada con el liderazgo y cambio estratégico, en ese sentido el enfoque estratégico lleva a redefinición del proceso de liderazgo en el marco de las funciones directivas. Como afirma Mintzberg (2003), el papel del liderazgo no es concebir estrategias premeditadas, sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual emergen nuevas estrategias. Es un hecho que la misma empresa tiene conexiones con diferentes áreas del contexto. Y en esta relación con un entorno diverso y con demandas cambiantes también aparecen múltiples opciones e iniciativas de inversión. La función del liderazgo en un ambiente interno con diversidad de proyectos de cambio debe orientarse, por tanto, a sintetizar y articular este proceso de iniciativas estratégicas.

Finalmente se hace alusión, a la estrategia gerencial denominada dirección y organización creativa, para Etkin (2011), la idea del aprendizaje y la interacción como base para la construcción de nuevas orientaciones estratégicas requiere una actividad continua de comunicación y capacitación relacionadas con el cambio y los escenarios futuros. En ese sentido esta visión es diferente de la de considerar la estrategia como un proceso decisorio racional que sigue las etapas formales y separadas de análisis, formulación e implementación. Como se trata de estar conectado y anticiparse a las

novedades de los entornos, en lugar de pensar en las etapas de una decisión racional corresponde asumir la idea de un proceso y un pensamiento estratégico.

Se tiene entonces que las estrategias gerenciales, promueven a una organización que aprende y, por tanto, es creativa, esto implica que no se reitera en sus comportamientos, sino que tiene la capacidad de actualizarse para incorporar las crecientes demandas de conocimiento y de renovación tecnológica en un contexto competitivo. La organización va más allá de los preconceptos propios del saber existente y está preparada para reconocer y superar los bloqueos y barreras internas al nuevo conocimiento. Superar estas barreras no es sólo cuestión de tecnologías y capacitación. También se necesita reafirmar el compromiso de los individuos y grupos con la organización y disponer de una voluntad política en la dirección para sostener los proyectos de cambio.

Conclusiones

Las estrategias gerenciales permiten a las organizaciones prepararse para convivir en un ambiente variable y dinámico que permita alcanzar los objetivos, esto requiere una constante revisión y aprovechamiento de las fortalezas, oportunidades, atacar las debilidades, amenazas, de ahí la relevancia de que los gerentes se apropien de un pensamiento estratégico para definir los instrumentos conceptuales, herramientas prácticas para la acción siguiendo de cerca lo que esté ocurriendo en el entorno, procurando establecer enfoques, estilos, categorías que faciliten la comprensión de lo nuevo, la necesidad del cambio hacia lo mejor. Se tiene entonces que las estrategias gerenciales permiten al equipo directivo pensar con detenimiento sobre los aspectos cualitativos de las organizaciones y del ambiente que enfrenta, para decidir sobre una visión y estrategia común creativa y compartida para el futuro de la organización.

Las organizaciones trabajan en un ambiente variable, dinámico en donde para alcanzar los objetivos precisan reasignar, reajustar y reconciliar de continuo sus recursos con las oportunidades percibidas en el ambiente para neutralizar las amenazas. Las estrategias gerenciales proporcionan las bases para articular y adaptarse a los cambios que se presentan tanto en el entorno interno como el externo.

El pensar estratégicamente requiere del uso de la intuición y análisis de poder para prepararse para el futuro, la intuición permitirá la definición de la visión, misión,

estrategias de la organización, el análisis permite el estudio de las situaciones o problemas para optimizar sus ventajas, así mismo la comprensión permite comprender, explicar y transformar la dinámica organizacional de modo que pueda adaptarse al entorno, logrando así que permanezcan en el tiempo, logrando así que puedan estar mejor equipadas y preparadas para enfrentar un ambiente de constantes cambios e incertidumbres.

Para la aplicación efectiva de las estrategias gerenciales las organizaciones han de valorar y gestionar el capital intelectual, en el sentido que constituye los activos intangibles que generan riqueza o que potencialmente pueden generarla, convirtiéndose así en conocimiento que posee valor para la organización, de los cuales dependerá la satisfacción del talento humano, de los clientes y la competitividad de la organización. En ese sentido es una variable que permite explicar la eficacia el aprendizaje organizativo y evaluar, en suma, la efectividad de la gestión del conocimiento.

El capital intelectual hace referencia a la combinación de activos intangibles que permite funcionar a la organización, entre sus componentes están el capital humano el cual comprende conocimientos, capital, talento y know-how, actitudes que orientan la motivación y los comportamientos éticos y la capacidad intelectual generando valor, nuevos conocimientos logrando así la generación de productos y servicios.

El capital estructural también forma parte del capital intelectual, está referido al valor del conocimiento creado en la organización y que se materializa en sus sistemas, desarrollo tecnológico, equipos, procesos, su importancia radica en que es un conocimiento que una vez creado se convierte en un activo intangible que pertenece a las organizaciones.

Como último componente se tiene el capital relacional o valor del conocimiento generado por la organización, en relación con su entorno, con sus agentes fronteras, otorgándole un valor inmaterial o intangible que puede ser igual o superior al de la competencia, en resumen, está caracterizado por el valor que el entorno percibe de la empresa.

Finalmente en este artículo se develaron las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del capital intelectual, entre las cuales se tienen la creación de capacidades distintivas, relacionadas con lograr en el capital intelectual la apropiación de un pensamiento estratégico y complejo que le permita desarrollar la capacidad de

anticiparse a las exigencias del medio, vislumbrando los escenarios futuros que puedan presentarse, prepararse para hacer frente y adaptarse a los cambios e innovaciones del entorno, esto se logra cuando en las organizaciones se practica un liderazgo estratégico, dando cabida a la participación, la comunicación horizontal asumiendo la capacitación como una inversión, logrando así la creatividad e innovación en la organización.

REFERENCIAS

- Chandler, A. D. (1962). *Estrategia y estructura: capítulos de la historia de la empresa industrial americana*. Cambridge. Prensa del MIT.
- Etkin, J. (2011). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas. Venezuela. Ediciones IESA.
- Mintzberg, H. y Brian J James. (2003). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México. Editorial Prentice Hall.
- Nonaka I. y Takeuchi H. (2006). *La organización creadora del conocimiento*. México. Editorial Hnos S.A. de C.V.
- Vega, V. (2016) *Medición del Capital Intelectual*. Ecuador. Primera Edición. Editorial Jurídica del Ecuador.

VISIÓN ESTRATEGICA DEL LIDERAZGO EMOCIONAL.

Autora: Esp. Ingrid L. Hernández B.
CE. contadoraingridh2022@gmail.com
Universidad Nacional Experimental Politécnica
de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA)
Núcleo Falcón

Resumen

El propósito de esta investigación consistió en reflexionar sobre la visión estratégica del liderazgo emocional. La visión estratégica en las organizaciones reviste gran importancia al ser, quien define el direccionamiento futuro; al respecto las estrategias que delinear tal direccionamiento deben estar alineadas con el pensamiento de quienes se encuentran liderando las empresas, en donde es necesario el liderazgo emocional por su capacidad de reconocer los sentimientos propios, los sentimientos de los demás, motivarse y manejar adecuadamente las relaciones que se sostienen con los demás y con sí mismos. Este estudio se abordó desde el enfoque cualitativo, bajo la metodología de investigación documental. Se consideró el método de análisis e interpretación para el abordaje de las teorías sobre se desarrolló la fundamentación teórica de la visión estratégica y del liderazgo emocional. El artículo fue sustentado en la línea de investigación: Gerencia del área de Postgrado de la Universidad Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA). Se concluye que la visión estratégica permite a las organizaciones adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno, para lo cual es necesario los atributos del liderazgo emocional, transformacional y resiliente para lograr la visión compartida, el autoconocimiento, compromiso, respeto, inclusión, confianza, reciprocidad, articulación, flexibilidad, creatividad y comunicación.

Palabras Claves: Visión estrategia, liderazgo emocional, resiliencia.

STRATEGIC VISION OF EMOTIONAL LEADERSHIP

Abstract

The purpose of this research was to reflect on the strategic vision of emotional leadership. The strategic vision in organizations is of great importance as it defines the future direction; In this regard, the strategies that outline such direction must be aligned with the thinking of those who are leading companies, where emotional leadership is necessary due to its ability to recognize one's own feelings, the feelings of others, motivate oneself and adequately manage relationships. that support themselves and others. This study was approached from a qualitative approach, using the documentary research methodology. The method of analysis and interpretation was considered to address the theories on which the theoretical foundation of the strategic vision and emotional leadership was developed. The article was based on the line of research: Management of the Postgraduate area of the Experimental University of the Armed Forces (UNEFA). It is concluded that the strategic vision allows organizations to adapt to the changes that occur in the environment, for which the attributes of emotional, transformational and resilient leadership are necessary to achieve the shared vision, self-knowledge, commitment, respect, inclusion, trust, reciprocity, articulation, flexibility, creativity and communication.

Keywords: Strategic vision, emotional leadership, resilience.

INTRODUCCIÓN

En la sociedad se han presentado grandes acontecimientos marcados por la incertidumbre, inestabilidad, emergencia que obliga a las organizaciones a asumir la visión estratégica como una cultura compartida, de innovación, creativa, flexible, integrada, e interconectada para adaptarse a los cambios constantes del mundo globalizado.

Ante estos desafíos, se hace necesario que en las organizaciones se creen mecanismos para desarrollar una visión estratégica que conlleve a transformar la realidad, a responder de manera oportuna, efectiva a los cambios y retos del entorno, para lo cual se requiere evaluar de forma crítica el ambiente, con el propósito de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas, en donde la volatilidad de los entornos ha conllevado a trascender de organizaciones estáticas para navegar en entornos dinámicos caracterizados por una visión sistémica e integradora.

En ese sentido, el enfoque de la visión estratégica contribuye a valorar el entorno, las nuevas innovaciones y tendencias como aspectos críticos para asegurar la supervivencia, éxito y sostenibilidad de las organizaciones, por lo tanto la gerencia estratégica es una herramienta para administrar e impulsar los cambios a partir de la formulación, implementación y evaluación, en donde es fundamental el liderazgo y su capacidad de conmover y convencer a los actores organizacionales sobre la posibilidad de construir el futuro. Al respecto Etkin (2011) plantea:

De poco vale la visión si no es acompañada de una actitud de compromiso por parte de los individuos en la organización o en el proyecto. Aquí es donde se conecta la figura del directivo con la figura del líder y con los procesos de liderazgo, porque el directivo debe crear una relación transparente y una comunicación de ida y vuelta con los individuos (Etkin,2011, p. 260).

De lo anteriormente planteado, se infiere la relevancia de la visión compartida que ha de practicar el líder para impulsar el sentido de compromiso de los actores organizacionales en la formulación, implementación y evaluación de estrategias, para lo cual es necesario los comportamientos éticos, transparentes y la retroalimentación para dar a conocer cómo se están llevando a cabo los planes.

Asimismo, para que las organizaciones logren adaptarse a los cambios y transformaciones se requiere del liderazgo emocional, el cual comprende la práctica

de competencias personales que permitan determinar el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, en ellas están inmersas la conciencia de uno mismo, la autorregulación y la motivación. Por su parte las competencias sociales determinan el modo en que nos relacionamos con los demás, en ese sentido de ellas forma parte la empatía y las habilidades sociales.

Ahora bien, para lograr que el talento humano se adapte a los cambios es necesario apropiarse de los atributos del liderazgo transformacional, el cual va más allá del estilo de gestión habitual, significa movilizar a los colaboradores, inspirarlos a desempeñar las funciones con sentido de compromiso, de igual forma contribuye al fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Finalmente se hace énfasis, en la resiliencia como aspecto fundamental para la visión estratégica, en el sentido de que es una capacidad que permite en tiempos de crisis sostenerse, alinearse y superarse, comprende asumir una actitud abierta y flexible a los cambios del entorno para resolver situaciones difíciles para lo cual es necesario la apropiación del autoconocimiento, compromiso, respeto, inclusión, confianza, reciprocidad, articulación, flexibilidad, creatividad y comunicación.

En esta dirección, el esfuerzo investigativo se orientó en un estudio de naturaleza documental, el cual tuvo como propósito reflexionar sobre la visión estratégica del liderazgo emocional y como propósitos específicos describir la fundamentación teórica de la visión estratégica y comprender la fundamentación teórica del liderazgo emocional. Con la finalidad de cumplir con los propósitos se inició la revisión teórica de la bibliografía relacionada con la visión estratégica y el liderazgo emocional, como punto de partida para redimensionar los saberes, reorientar los esfuerzos y establecer la relación entre el conocimiento teórico y las prácticas diarias en las organizaciones.

Fundamentación teórica de la Visión Estratégica

La visión estratégica, está relacionada con la capacidad de imaginar escenarios futuros, considerando la misión, la visión de la organización y a partir de ahí armar las estrategias, preparándose para el destino imaginado, acá la creatividad y la racionalidad abierta son pilares esenciales, en un primer momento es el líder quien imagina los horizontes, los da a conocer a los integrantes para que se dé la visión compartida de la construcción de los posibles contextos, logrando de esta manera el sentido de compromiso y pertenencia hacia la organización.

Al respecto, David (2013), la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos, su propósito es crear, aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, en la que el liderazgo estratégico sienta las bases en el diseño de estrategias para adaptarse a los entornos cambiantes del mundo globalizado, en ese sentido Etkin (2011), plantea:

En el marco de un contexto cambiante, el concepto de liderazgo no se reduce a la idea de “lograr que las cosas se realicen por medio del personal”. En tiempos de cambio, incertidumbres y exigencias crecientes, no basta el estilo de liderazgo que refiere al carisma o habilidad para comunicarse. En un entorno competitivo, se espera que los líderes logren movilizar a los recursos humanos sobre la base de un proyecto compartido., el conocimiento y la credibilidad personal. Se requiere una visión de futuro, con una actitud abierta, dispuesta a revisar los procesos y las relaciones establecidas, aun cuando hayan sido exitosos en el pasado (Etkin,2011, p.260).

De lo anteriormente planteado, se desprende el papel fundamental del liderazgo y la visión compartida para que el capital humano como el activo más valioso de las organizaciones tenga participación activa en la visión estratégica, de tal manera que se logren comprender los cambios que se pueden presentar en los entornos externos e internos de las organizaciones y en función de ello diseñar el proceso de la gerencia estratégica.

Avanzando en el tema, conviene en este apartado reflexionar sobre las etapas del proceso de gerencia estratégica, comenzando con la formulación de estrategias, para David (2013), comprende desarrollar una visión, misión, identificar oportunidades, amenazas externas a la organización, determinar las fortalezas, debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas para elegir las más convenientes a seguir. Por su parte Etkin (2011), destaca que, a partir de la visión, la misión, los propósitos de la organización y la consideración de las fuerzas ambientales, se analizan los escenarios posibles para llegar a una formulación de estrategias.

Sobre la base de las ideas expuestas, la formulación de las estrategias permite a las organizaciones analizar los entornos organizacionales a nivel externo e interno, con la finalidad de vislumbrar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, para luego establecer las diversas estrategias a seguir y seleccionar la más adecuada, ahora bien aquí la visión compartida es un aspecto fundamental, en el sentido de que el líder ha de generar espacios dialógicos para que esta etapa se desarrolle con la

participación de todos los actores organizacionales, impulsando de esta manera el sentido de compromiso y pertenencia hacia la organización.

Como segunda etapa del proceso, se tiene la implementación de las estrategias, para David (2013), comprende el establecimiento de objetivos, diseño de políticas, motivación del capital humano y la asignación de recursos para que las estrategias formuladas se ejecuten, también se le denomina etapa de acción de la administración estratégica, en ese sentido implementar una estrategia consiste en movilizar tanto a los empleados como a los directivos para llevarla a cabo, es una etapa ardua que requiere disciplina, compromiso, en donde el líder ha de motivar a todos los colaboradores para el logro de las estrategias diseñadas, es así como las competencias personales y sociales son fundamentales, en el sentido de que el líder ha de orientar a los actores organizacionales en el desempeño de sus funciones.

Finalmente, se tiene la etapa de implementación de estrategias, al respecto David (2013), señala que es la etapa final de la administración estratégica, su propósito radica en conocer cómo se están llevando a cabo las estrategias, para tomar acciones correctivas, se ha de tener en consideración que estamos inmersos en entornos caracterizados por turbulencias y caos que obligan a las organizaciones a redimensionar sus estrategias, aquí se incorpora perfectamente lo indicado por Morín (2005), con respecto a la ecología de la acción, definida “Como toda acción que escapa cada vez más a la voluntad de su autor a medida que entra en juego de las interretroacciones con el medio en el que interviene”, (p. 47), logrando así fracasar o desviar el sentido inicial.

Del análisis precedente se infiere, que las etapas del proceso de gerencia estratégica han de ser ejecutadas de forma integrada e interconectada, para lo cual el líder debe aprovechar los atributos del pensamiento sistémico, es apropiarse del efecto mariposa, el cual plantea que al presentarse un cambio en una de las partes todo el sistema se ve afectado, es así como la retroalimentación es fundamental, motivado a que permite evaluar constantemente como se están ejecutando las estrategias y de presentarse algún cambio en el entorno, redefinir la formulación e implementación de estrategia, de manera oportuna, por lo tanto el proceso ha de llevarse a cabo de forma cíclica trascendiendo la linealidad que ha marcado las prácticas administrativas.

Fundamentos del Liderazgo Emocional

En palabras de Goleman (1998), el liderazgo comprende inspirar y guiar a los individuos o los grupos, es así como las personas dotadas de esta competencia articulan y estimulan el entusiasmo por las perspectivas y objetivos compartidos, cuando resulta necesario, saben tomar decisiones independientemente de su posición, son capaces de guiar el desempeño de los demás y lideran con ejemplo.

De lo anteriormente planteado se infiere, que el líder se convierte en el estratega de gran impacto para la visión estratégica de las organizaciones, en el sentido de que tienen la responsabilidad de orientar y trabajar en conjunto con el capital humano para la formulación, implementación y evaluación de las estrategias, para lo cual es necesario valerse de las competencias sociales y personales para lograr que los colaboradores se apropien de los atributos de la conciencia de uno mismo, la autorregulación, motivación, empatía, comunicación, sean catalizadores de los cambios, pero sobre todo sean capaces de resolver los conflictos haciendo uso del diálogo.

Continuando con el análisis, se discute en este apartado sobre el liderazgo y su atributo para infundir energía, en ese sentido Goleman (1998), señala que el líder habilidoso no pierde el contacto con las corrientes emocionales sutiles que mueven a los grupos y sobre todo es capaz de anticipar el impacto de sus decisiones al respecto. El líder ha de tener la capacidad para captar los sentimientos inexpresados y articularlos en beneficio del grupo, así mismo es también fuente clave del clima organizacional, al igual que tiene la responsabilidad de movilizar a todo un grupo en la misma dirección, en ese sentido toda esa transmisión de energía emocional convierte a los líderes en los auténticos timoneles de una organización.

De lo anteriormente planteado, se puede mostrar la interrelación e interconexión de la visión estratégica y el liderazgo emocional, para la formulación de estrategias el líder ha de compartir su visión en relación a lo que se desea en el futuro, en donde luego cada actor organizacional manifieste sus puntos de vista y a partir de ahí realizar el análisis externo e interno, el cual contribuirá a la formulación de estrategias, de los distintos escenarios seleccionando la más adecuada, para ser implementada y evaluada de forma conjunta.

Continuando con los fundamentos teóricos del liderazgo emocional, se reflexiona en este momento sobre el equipos de competencias con que cuenta el líder, en palabras

de Goleman (1998), todas las competencias emocionales están interconectadas e interrelacionadas, por lo tanto los líderes han de ser capaces de impulsar la motivación al logro, de influenciar al talento humano para que ejecute las funciones con sentido de compromiso, debe tener confianza en sí mismo y mostrar sentido de compromiso, de igual forma su liderazgo ha de estar caracterizado por la conciencia política, la empatía y sobre todo deben ser capaces de pensar estratégicamente, recabando la mayor cantidad posible de información y haciendo uso de un poderoso pensamiento conceptual.

En síntesis, el liderazgo comprende la práctica de las competencias personales y sociales, es ir más allá para trascender fronteras e integrar las realidades emocionales en su visión de tal modo que se convierte en un actor movilizador para los colaboradores, es así como la inteligencia emocional les permite, conjugar todos estos atributos en una visión creativa e inspiradora, de igual forma implica la capacidad hacer aflorar la imaginación de los demás e inspirarle a enfocarse en la dirección deseada.

Seguidamente, se discute en esta investigación lo relacionado con el liderazgo transformacional, para Goleman (1998), comprende ir más allá del estilo de gestión habitual, para practicar un estilo de liderazgo cuyo entusiasmo sea capaz de movilizar a sus colaboradores, son líderes que no imponen órdenes, sino que inspiran y al articulan su visión, se sienten intelectual y emocionalmente estimulados. Muestran una fuerte creencia en su intuición, alentando a los demás a seguirle. Y también son personas que fomentan las relaciones con sus subordinados.

De la argumentación planteada, el precitado autor nos devela que el liderazgo transformacional trasciende las antiguas formas de dirigir a los empleados, convirtiéndose en un mentor que inspira a los colaboradores a trabajar con sentido de compromiso, inclusive fomenta la autonomía en la que solo se dedica a orientarlos sin necesidad de imponerle ordenes, de igual forma contribuye a que las relaciones entre los subordinados se caractericen por la empatía y camaradería.

Otro de los atributos del liderazgo transformacional está relacionado con el efecto catalizador de los cambios, según Goleman (1998), el líder transformacional promueve los cambios orgánicos alentando directamente las emociones, fortaleciendo la sensación de valor y sentido de cada persona, contribuyendo así a que el trabajo se realice con valores y principios éticos, con sentido de compromiso, visión compartida, para lo cual el pensamiento estratégico es fundamental en el

sentido de que permite develar los cambios que se han de presentar en el entorno externo e interno, articulando de esta manera la visión orientadora hacia las nuevas estrategias y objetivos de la organización.

Seguidamente, dentro de la fundamentación teórica del liderazgo se tiene el líder en resiliencia, en ese sentido Peralta y Velázquez (2020), definen la resiliencia como la capacidad innata y/o adquirida de una persona u organización para resistir, adaptarse, prepararse y recuperarse ante una crisis. Está basada en el conocimiento de sí mismo y del entorno, mediante una actitud flexible y de aprendizaje, para resolver de forma creativa e innovadora las situaciones adversas recurrentes, así como también las grandes crisis.

En relación con la definición anterior, los autores dan cuenta de la relevancia que la resiliencia tiene para los líderes y para la visión estratégica de las organizaciones, al respecto un líder dotado de esta capacidad ha de tolerar los cambios que se presentan en los entornos turbulentos del mundo actual, diseñar estrategias para adaptarse y sobre todo superar los obstáculos y tomarlos como aprendizaje para futuras situaciones. En ese sentido Peralta y Velázquez (2020), plantean:

Un líder en resiliencia es cualquier persona capaz de inspirar, generar, impulsar y motivar sinergias positivas en un grupo humano del cual él hace parte. Esta capacidad nace a partir de una sólida ética personal basada en la coherencia basada entre la coherencia entre sus pensamientos y sus acciones. Este líder tiene como características principales la perseverancia y la creatividad que se expresan en una marcada habilidad para resistir las crisis o adversidades y coadyuvar a su entorno a hacer lo mismo, y a recuperarse de manera que tanto los demás, como sí mismo se fortalezcan frente a las amenazas (Peralta y Velázquez, 2020, p.146).

Por consiguiente, la resiliencia trasciende el autoritarismo permitiendo a los líderes el impulso y motivación de aspectos positivos para con los actores organizacionales de su entorno, el líder dotado de resiliencia se caracteriza por diseñar acciones que conlleven a la creatividad, la perseverancia y en situaciones crisis está preparado para superar las adversidades en conjunto con los colaboradores fortaleciéndose así ante las amenazas que se presentan en los entornos.

Del mismo modo, se hace alusión en este apartado a que el líder en resiliencia es una persona que se conoce así mismo, tiene la capacidad de romper paradigmas, modificar sus esquemas mentales y sobre todo trascender las barreras de lo conocido hacia lo desconocido, en ese sentido significa transformar sus pensamientos y acciones, así mismo prevalece en el la visión compartida y de inclusión motivado a

que al momento de otorgar beneficios toma en consideración a todos los actores organizacionales, en ese ámbito se convierte en un líder innovador, creativo que anticipa las adversidades.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo innovador y creativo está relacionado y comprometido con el entorno y por supuesto con la visión estratégica, desde su visión genera condiciones para impulsar en los actores organizacionales el liderazgo, procura que la innovación emerja desde el nivel operativo hacia el estratégico, dando cabida a la creación de nuevas realidades para impulsar la resiliencia.

Ahora bien, otro de los atinentes, para impulsar el liderazgo resiliente y la visión estratégica está relacionado con el aprendizaje organizacional, al respecto Senge (2010), plantea que el liderazgo implica aprender a moldear el futuro, el liderazgo se hace presente cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas realidades, del mismo modo implica la creación de condiciones en la cual los actores organizacionales a través del dominio personal logren profundizar su comprensión sobre la realidad y lograr así ser capaces de anticipar los acontecimientos del entorno y prepararse para asumir nuevas realidades.

Finalmente, dentro de los fundamentos del liderazgo emocional, se desarrolla en este apartado las cualidades de un líder en resiliencia, Peralta y Velázquez (2020), destacan diez cualidades a saber: Autoconocimiento, compromiso, respeto, inclusión, confianza, reciprocidad, articulación, flexibilidad, creatividad y comunicación. El autoconocimiento está referido a un proceso reflexivo necesario para el reconocimiento de las debilidades y capacidades para hacer frente a las circunstancias de la vida cotidiana y a la situaciones de crisis, de igual forma permite advertir sobre las constantes relaciones entre los seres humanos, así como con la sociedad, es importante tener presente que la resiliencia nace en la individualidad de cada ser, en sus capacidades y es influenciada por los cambios que se presentan en los entornos.

Como segunda cualidad se tiene el compromiso, es el comportamiento ejemplar, comprende hacer frente a las situaciones de riesgo por medio de la creatividad, así mismo está relacionada con la forma de actuar, demostrando principios y valores éticos de manera convincente, así como también está referido a la capacidad del líder para diseñar alternativas en la búsqueda de soluciones a las situaciones por resolver.

Seguidamente, se tiene el respeto, el cual debe ser practicado primero por nosotros mismos, es decir respeto, valoración hacia uno mismo, para luego hacerlo con los demás, en su individualidad y contexto sociocultural, la resiliencia comprende creer para transformar vidas. En ese sentido es un sentimiento de consideración que fortalece la interacción social, permite aceptar los derechos de los demás, de su integridad física, moral e intelectual. Por lo tanto, se ha de practicar de manera bidireccional para trascender a los escenarios resilientes.

Otra de las cualidades del liderazgo resiliente es la inclusión, comprende integrar a todas las partes de un todo, permite trascender la fragmentación de saberes y de procesos, el líder resiliente procura integrar y reconocer a todos los actores de la organización, valorando sus creencias, culturas y sobre todos sus conocimientos para el fortalecimiento de la visión estratégica.

Continuando con las cualidades del líder, se tiene la confianza, la cual se convierte en la principal cualidad que un líder resiliente debe propiciar en los contextos organizacionales, en ese sentido el éxito de predicación hacia la resiliencia dependerá mayormente de la confianza generada en los actores organizacionales, la confianza desde el ser, por lo tanto si se tiene la capacidad para preservar en lo que se cree, emergerá un comportamiento que actuará como un espejo reflejado en las personas convirtiéndose en inspiración para ellos.

Avanzando con las cualidades del liderazgo resiliente, se reflexiona en este apartado sobre la reciprocidad, definida por los precitados autores como la forma más adecuada de intercambio en los entornos organizacionales, permite a través el intercambio de ideas, pensamientos e información en relación a las formas de actuar frente a diferentes situaciones para la resolución nudos críticos.

Seguidamente se desarrolla la articulación, para lo cual es fundamental la creación de redes y el establecimiento de alianzas estratégicas con múltiples actores para la construcción de la resiliencia, logrando así que los procesos y la información tengan la fluidez oportuna en todos los niveles organizacionales y se establezcan puentes conceptuales entre los diferentes nodos que conforman el tejido resiliente, es así como la articulación posibilita la mayor interconexión y movilización organizacional.

Paralelamente, se tiene la flexibilidad, esta cualidad fortalece la capacidad para romper paradigmas, es estar abierto a desaprender y aprender de forma continua, es trascender el miedo y estar dispuesto a experimentar nuevos aprendizajes, practicar

nuevas formas de hacer las cosas, esta cualidad permitirá tener una actitud receptiva frente a la vanguardia del conocimiento en la resiliencia y estar preparado para asumir los cambios que permitan estar a la par de las nuevas tendencias.

Del mismo modo la creatividad, forma parte las cualidades del liderazgo resiliente, comprende una capacidad que faculta a los seres humanos para generar nuevas ideas, artefactos y conceptos. Por lo tanto, se hace presente en el comportamiento humano para lograr enfrentar y superar las crisis, logrando así fortaleciéndose y proyectándose en el tiempo.

Como última cualidad y no menos importante está la comunicación, su propósito principal es dar a conocer todas las estrategias, acciones, conocimientos, pautas sociales y culturales, por lo tanto, a través del diálogo se logrará la creación y recreación de la resiliencia. En ese sentido el propósito de un líder resiliente al comunicar es lograr que los actores organizacionales, puedan cambiar sus percepciones cuando sea necesario, es decir, a través de ese proceso el líder logra compartir su visión sobre lo que se desea para motivar e impulsar al talento humano hacia la consecución de los proyectos.

Consideraciones finales

En el desarrollo de esta investigación se lo logró mostrar la relación dialógica de la visión estratégica con el liderazgo emocional, en ese sentido la visión estratégica tiene como propósito a través análisis del entorno externo e interno develar las tendencias estratégicas, sus implicaciones y posibilidades, está relacionado con imaginar y diseñar escenarios para estar preparado y aprovechar las oportunidades y fortalezas y hacer frente a las amenazas y debilidades. De allí pues que el liderazgo estratégico sienta las bases para la formulación, implementación y evaluación de las estrategias.

El proceso de la visión estratégica comprende la formulación de estrategias, relacionado con la definición de la misión, visión de la organización y a partir de ahí realizar el análisis ambiental para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para luego diseñar y seleccionar la más adecuada, la implementación es la etapa de la acción en donde todos los actores organizacionales llevan a cabo el plan estratégico, por último la evaluación es una fase de comparación de lo ejecutado con lo planificado para poder así tomar acciones correctivas cuando sea necesario,

un aspecto fundamental es que el proceso de visión estratégica se caracteriza por ser cíclico, continuo e interconectado.

El liderazgo emocional se convierte en un atinente fundamental para los procesos de visión estratégica, el líder ha de ser capaz de motivar e inspirar al talento humano en el desempeño de sus funciones, de igual forma debe estar dotado de competencias que le permitan la comprensión, relación consigo mismo y con los demás.

Sumado a lo expuesto, el líder emocional tiene la capacidad de infundir energía, lo cual significa que es capaz de captar los sentimientos y emociones de sus colaboradores y del clima organizacional que prevalece en la empresa y a partir de ahí diseñar estrategias para el bienestar emocional y laboral convirtiéndose así en un timón para los actores.

Los líderes apropiados de las competencias personales son capaces de tener conciencia y control sus propios estados internos, recursos e intuiciones, son capaces de motivar a los colaboradores, entre tanto los dotados de las competencias sociales están en la capacidad de comprender los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas e inducir comportamientos adecuados de sus asociados.

La resiliencia permite a los líderes la comprensión, identificación de escenarios, de estrategias para acoplarse y hacer frente a las situaciones de incertidumbre y caos, de igual forma conlleva a trascender paradigmas, modificar esquemas mentales, por lo tanto, la resiliencia consiste en un proceso de aprendizaje para saber cómo actuar en circunstancias futuras.

Finalmente, el autoconocimiento, compromiso, respeto, inclusión, confianza, reciprocidad, articulación, flexibilidad, creatividad y comunicación, se convierten en cualidades para el liderazgo resiliente, las cuales han de ser practicadas de forma integrada e interconectada como parte del desarrollo personal y organizacional, por tal razón son impulsos motivacionales, afectivos y actitudinales para el fortalecimiento de la visión estratégica y el liderazgo emocional.

REFERENCIAS

- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Pearson Educación.
- Etkin, J. (2011). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado*. Buenos Aires. Ediciones Granica
- Goleman D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona. España. Editorial Kairos.
- Morín, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona. España. Gedisa Editorial.
- Peralta, H y Velásquez A. (2020). *Resiliencia la Clave del Nuevo Liderazgo del Siglo XXI*. Cali. Colombia. Editora. Verónica Iglesias García.
- Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina en la Práctica. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Buenos Aires. Segunda Edición. Ediciones Granica.

EL CAPITAL INTELECTUAL: UNA VÍA PARA LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

Autora: MSc. Carmen Teresa Chiquito Chirinos
CE. chiquitochirinoscarmenteresa@gmail.com
Universidad Nacional Experimental Politécnica
de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA)
Núcleo Falcón

Resumen

El propósito de este artículo está fundamentado en develar las disciplinas que ha de practicar el capital intelectual para el fortalecimiento de las organizaciones inteligentes; para ello se acudió a la construcción de marcos teóricos donde se desarrolló, el capital intelectual, los componentes, el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. Se trató de un estudio teórico argumentativo, de diseño bibliográfico, con aplicación del método hermenéutico a fin de conocer, comprender e interpretar la importancia del capital intelectual para las organizaciones inteligentes de tal manera que se logre instaurar una cultura de aprendizaje con sus propios modos de crecimiento, en el sentido de que estamos en presencia de un contexto incierto y cambiante que necesita planes y proyectos, pero también capacidades y un diseño flexible compartido que le permita renovarse y mantenerse en sintonía con el medio social. Se concluye que el capital intelectual es la piedra angular para la puesta en práctica de la interconexión, integración, la comprensión de las distintas formas de ver el mundo, el trabajar por los resultados deseados, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. Esta investigación estuvo sustentada en la línea de investigación: Gerencia del área de Postgrado de la Universidad Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA).

Palabras Claves: Capital intelectual, organizaciones inteligentes, pensamiento sistémico.

INTELLECTUAL CAPITAL: A WAY FOR INTELLIGENT ORGANIZATIONS

Abstract

The purpose of this article is based on revealing the disciplines that intellectual capital must practice to strengthen intelligent organizations; For this, the construction of theoretical frameworks was used where intellectual capital, components, systemic thinking, personal mastery, mental models, shared vision and team learning were developed. It was an argumentative theoretical study, with a bibliographic design, with the application of the hermeneutic method in order to know, understand and interpret the importance of intellectual capital for intelligent organizations in such a way that a learning culture is achieved with its own ways of learning. growth, in the sense that we are in the presence of an uncertain and changing context that needs plans and projects, but also capabilities and a shared flexible design that allows it to renew itself and stay in tune with the social environment. It is concluded that intellectual capital is the cornerstone for the implementation of interconnection, integration, understanding the different ways of seeing the world, working for desired results, shared vision and team learning. This research was supported by the line of research: Management of the Postgraduate area of the Experimental University of the Armed Forces (UNEFA).

Keywords: Intellectual capital, intelligent organizations, systemic thinking.

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias del mundo moderno están caracterizadas por escenarios de contextos cambiantes, como resultado de la globalización, en tal sentido para que las organizaciones estén a la par de las innovaciones, es fundamental que se desarrollen estrategias que conlleven a la competitividad y creatividad organizacional, para lo cual es necesario que las empresas estén conformadas por el activo intangible de gran valor como lo es el capital intelectual.

Ahora bien, en la actualidad para que las organizaciones logren conocer el valor de sus activos no solo deben limitarse al análisis de los estados financieros, es importante tomar en consideración cual es el valor del capital intelectual como el activo intangible más valioso para las organizaciones, motivado a su aporte a la competitividad e innovación, al respecto Díaz (2003), define el capital intelectual como la posesión de conocimientos, experiencias, aptitudes, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que dan a una empresa una ventaja competitiva.

Por su parte, Brooking (1997), sostiene que es una mezcla de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa, se dividen en cuatro categorías: activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos centrados en el individuo y activos de infraestructura. En ese sentido, el capital intelectual es la piedra angular para el fortalecimiento de la organización inteligente para lograr así la competitividad y permanencia en el mundo globalizado para lo cual han de apoyarse en el conocimiento del potencial humano a través de las practicas del aprendizaje continuo. Por lo tanto, las organizaciones inteligentes son aquellas que tienen la capacidad organizativa para la toma de decisiones asertivas e innovadoras valiéndose de la información, el conocimiento, entre otros.

Sumado a lo expuesto, Wei (1999), señala que todas las organizaciones necesitan aprender y mejorar continuamente sus capacidades tomando como insumo la información generada tanto del entorno interno como del externo y procesarla para convertirla en conocimiento organizacional. De esta argumentación se infiere que la flexibilidad y la horizontalidad marcan la pauta en las organizaciones para facilitar los conocimientos para el aprendizaje del potencial humano mejorando de esta manera los procesos internos, la relación con el entorno y sobre todo estar preparado para adaptarse a los cambios que se presentan.

Finalmente es importante destacar, para que una organización logre trascender hacia la inteligencia es fundamental la práctica de las cinco disciplinas que nos devela Senge (2010), comenzando con el pensamiento sistémico relacionado con la actividad del potencial humano, basada en la percepción de forma interconectada e integrada del mundo, los modelos mentales, no son más que la concepción que se tiene del mundo, el dominio personal el cual a través de la autorreflexión permite develar lo que se desea en el futuro, un aspecto importante de esta disciplina está relacionado con la tensión creativa, seguidamente se tiene la visión compartida referida a la retroalimentación de las percepciones y conocimientos de los actores organizacionales, como ultima disciplina está la del aprendizaje en equipo en donde es fundamental el diálogo y la discusión.

De lo planteado anteriormente, se tiene que el propósito de esta investigación fue develar las disciplinas que ha de desarrollar el capital intelectual para el fortalecimiento de las organizaciones inteligentes, y como propósitos específicos; describir el capital intelectual, sus componentes y comprender las disciplinas centrales para construcción de la organización inteligente, la metodología utilizada fue el análisis de contenido del enfoque cualitativo.

El Capital Intelectual

El factor humano como creador y difusor del conocimiento se ha convertido en una de las principales fuentes de ventajas competitivas, así como su contribución a la capacidad de las organizaciones inteligentes de aprender y adecuarse a las nuevas e inestables condiciones del medio; los activos más significativos de las empresas ya no son los activos físicos tales como: la maquinaria, los edificios, los inventarios y los saldos en las cuentas bancarias, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa, así como la fidelidad de los clientes, las relaciones con proveedores y accionistas, el uso de la tecnología informática, las alianzas estratégicas, entre otros.

Se tiene entonces, que estamos en presencia de una era globalizada y de alto rigor en la competencia del mundo empresarial y en este contexto cada vez son más las organizaciones a nivel universal que han comprendido que sus activos más ventajosos no residen en sus edificios, maquinarias o equipos, sino en la satisfacción de sus clientes, en su capacidad innovadora, la cultura de trabajo en equipos, el liderazgo, y

los conocimientos de cada empleado revertidos en valor agregado para la organización inteligente, entre otros elementos que potencian el nivel de competitividad de cualquier organización.

Es vital que las organizaciones inteligentes aprendan a gestionar el capital intelectual, aprovechando los atributos del pensamiento sistémico, el dominio personal, la visión compartida y el aprendizaje en equipo para crear una eficaz sinergia de la gestión del conocimiento de forma colaborativa alineada con la estrategia organizacional y auxiliada por un adecuado capital humano, estructural y relacional.

Ahora bien, Según Vega (2016), el concepto de capital intelectual se ha incorporado en los posteriores años, tanto al mundo académico como empresarial, para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio. El capital intelectual es una expresión que combina dos ideas fundamentales: la inteligencia en acción o los resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración o medida, en términos similares a los empleados para explicar el capital financiero. Representa el valor total de los activos intangibles que posee la empresa en un momento dado del tiempo.

De lo anteriormente planeado, se infiere que el capital intelectual está dotado de conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia, relación con los ciudadanos, que se pueden aprovechar para lograr una gestión efectiva de las organizaciones inteligentes. Se trata de una fuerza cerebral colectiva, incluye el saber que se incorpora a las estrategias, estructuras y sistemas del conjunto social.

Componentes del capital intelectual

Para Vega (2016), el talento humano aplicado a la gestión institucional representa actualmente uno de los primordiales activos del mundo organizacional inteligente, constituyendo en la actualidad el valor más significativo para constituir un reto competitivo, creando ventajas comparativas trascendentales. Para el autor los componentes del capital intelectual son: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

Con respecto al capital humano, para Vega (2016), comprende tres aspectos, 01) Las competencias, expresadas en conocimientos, capacidades, talento y know-how, 02). Las actitudes, que se convierten en conductas, motivaciones, actuaciones y ética de

las personas, y 03) La vitalidad intelectual, capaz de generar valor para la organización inteligente, proporcionalmente a la aplicación de nuevos conocimientos que posibilitan convertir las ideas en productos y servicios.

En relación al capital estructural, para Vega (2016), este componente ha sido definido como aquel conocimiento que la empresa ha logrado internalizar y que permanece en la organización inteligente, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los empleados la abandonan el conocimiento permanece, ya es propiedad de la empresa.

De esta definición se infiere, el capital estructural es el conocimiento que la organización inteligente logra explicitar, sistematizar e internalizar y que puede estar presente en los empleados y equipos de la empresa. Incluye a todos los conocimientos estructurados de los que estriba la efectividad interna empresarial: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, propiedad intelectual, los sistemas de gestión, entre otros. Un consistente capital estructural proporciona un progreso en el flujo de conocimientos y posibilita una mejora en la eficacia organizacional.

Finalmente se tiene el capital relacional, en palabras de Vega (2016), estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (marcas comerciales, entre otros). Reconoce que las empresas no son sistemas solitarios, sino que, se relacionan con el exterior. Las relaciones de esta cualidad que le tributan valor son las que deben ser calificadas como capital relacional. Visto desde otro matiz, este componente es la percepción de valor que tiene la clientela al hacer negocios con sus proveedores de bienes o servicios.

La Organización Inteligente

Para Senge (2010), la organización inteligente es aquella en la que los individuos que la conforman expanden su capacidad para obtener los resultados deseados, en ese sentido se experimentan nuevas maneras de hacer y de pensar, mediante un aprendizaje continuo, en la que para los actores la organización es percibida como un todo integrado e interconectado.

Por su parte, Garratt (2000), considera a las organizaciones inteligentes como aquellas que son capaces de crear un entorno laboral en la que los procesos

diseñados permiten al talento humano aprender de forma consciente al mismo tiempo que ejecutan sus funciones. Ahora bien, ese aprendizaje ha de ser susceptible de ser transmitido en toda la organización, con el propósito de que todos actores organizacionales logren adquirir conocimientos, es importante destacar que esto ha de ser un proceso continuo y en conjunto en el sentido de ir mejorando y transformando los aprendizajes.

Ahora bien, para lograr transitar el camino hacia las organizaciones inteligentes Senge (2010), nos devela cinco disciplinas a saber: el pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo, en donde el capital intelectual se convierte en el bastión fundamental para lograr la integración e interconexión de los procesos, alcanzar los resultados deseados, explicitar los esquemas mentales, visionar el futuro de forma compartida y a través del diálogo y la discusión fomentar el aprendizaje organizacional.

Sobre la base de lo explicado, para Senge (2010), es fundamental que las cinco disciplinas, se desarrollen como un conjunto integrado e interconectado, lo cual se convierte en un desafío en el sentido de que se hace más complejo integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado, pero los logros son inmensos. Para ello es de vital importancia la disciplina del pensamiento sistémico, motivado a sus atributos para la integración e interconexión de todas las disciplinas fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Al respecto conviene citar lo expresado por Morín, 2005:

El principio sistémico u organizativo que une el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo, según el recorrido indicado por Pascal: Como todo es causado y causante, ayudado y ayudante, mediato e inmediato y como todo se mantiene por un vínculo natural e insensible que relaciona a los más alejados y a los más diferentes, considero imposible conocer las partes sin conocer el todo y conocer el todo sin conocer las partes (p. 98).

Lo sistémico trasciende la visión holística de que el todo es más que la suma de las partes, Morín (2005), se apoya para fundamentar este principio en la teoría de los sistemas abiertos, en la cual al principio era también una noción termodinámica, haciendo énfasis a la aplicación de manera negativa del segundo principio de la ya mencionada termodinámica, característicos de los sistemas cerrados es decir, no reciben energía del entorno externo, es a partir de esto que se hace presente la importancia de los sistemas abiertos como un puente entre la termodinámica y los seres vivos e integrando los elementos de equilibrio y desequilibrio, en donde ellos mismos son capaces de lograr la estabilidad.

Ahora bien, otro de los atinentes del pensamiento sistémico según Senge (2010), es que su esencia radica en un cambio de enfoque como un todo interrelacionado, de igual forma su práctica comienza con la comprensión de un concepto simple denominado feedback o retroalimentación, que muestra como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre sí, en ese sentido la clave para ver la realidad sistémicamente consiste en ver círculos de influencia en lugar de líneas rectas. De tal manera que se trata de aprender a reconocer tipos de estructuras recurrentes. Finalmente, el pensamiento sistémico permite la apropiación para develar y describir una vasta gama de interrelaciones y patrones de cambio profundos que subyacen a los acontecimientos y los detalles.

Seguidamente, se discute en esta investigación sobre la disciplina del dominio personal denominada por Senge (2010), como el espíritu de la organización inteligente, para lo cual plantea que las organizaciones solo aprenden a través de talentos humanos que aprenden, sin embargo el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual, aunado a ello cabe señalar que las personas dotadas de dominio personal expanden continuamente su aptitud para diseñar los resultados que esperan en el futuro, abordan la realidad desde una perspectiva creativa y no reactiva.

Ahora bien, para fomentar el desarrollo del dominio personal Senge (2010), nos devela una serie de principios entre las que está la visión personal, la cual emerge internamente de las personas, relacionada con un destino específico, la imagen de un futuro deseado, en la que es necesario tener presente la realidad existente para determinar las brechas entre lo que se tiene y lo que se desea, convirtiéndose así en una fuente de energía, a esto el precitado autor lo denomina la tensión creativa constituyendo el principio central del dominio personal y la capacidad para la perseverancia y la paciencia.

Otro de los principios para desarrollar el dominio personal es el compromiso con la verdad, para Senge (2010) significa empeño para extirpar las maneras en que nos limitamos o nos engañamos, impidiéndonos ver lo que existe, y para desafiar continuamente nuestras teorías en relación al porqué de las cosas, al respecto las personas con alto dominio personal tienen una mejor percepción de los conflictos estructurales que subyacen a su propia conducta, así mismo a través del subconsciente pueden ejecutar tareas extraordinariamente complejas con facilidad.

Continuando con las disciplinas, conviene en este apartado reflexionar sobre los modelos mentales, para Senge (2010), comprenden el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, contribuyendo así a la construcción de las organizaciones inteligentes, en el sentido de que los modelos mentales no solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar, al mismo tiempo suponen el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes y sobre todo han de ser compartidas por los tomadores de decisiones.

Sumado a lo expuesto, para lograr desarrollar los modelos mentales Senge (2010), sugiere hacer uso de los escenarios los cuales permiten reflexionar sobre las diversas circunstancias alternativas que se han de considerar a futuro, para Etkin (2011), comprenden una manifestación del proceso más amplio de aprendizaje en la organización, un proceso donde los directivos imaginan la relación entre el estado actual y la capacidad para procesar los cambios que consideran deseables, es importante destacar que para lograr la mayor efectividad del referido proceso conviene realizarlos de forma participativa a través de directorios internos con la participación de los actores organizacionales, valiéndose de herramientas como la reflexión y la indagación.

Como cuarta disciplina para el fortalecimiento de las organizaciones inteligentes se tiene la visión compartida, para Senge (2010), es una fuerza en el corazón de la gente, son imágenes compartidas por los actores que conforman una organización, las cuales son fundamentales para las organizaciones inteligentes porque brindan concentración y energía para el aprendizaje y el sentido de compromiso, al respecto el precitado autor señala:

Una visión compartida también brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones. El aprendizaje puede ser dificultoso, incluso doloroso. Con una visión compartida, tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización. Todos esos problemas parecen triviales comparados con la magnitud de lo que intentamos crear. Como dice Robert Fritz: "En presencia de la grandeza la mezquindad desaparece. En ausencia de un gran sueño, la mezquindad prevalece" (p. 265).

De lo anteriormente planteado se desprende que, la visión compartida fortalece el aprendizaje, permite trascender los pensamientos lineales que limitan la creatividad, al mismo tiempo permite que el talento humano a través de la comunicación logre

aflorar sus percepciones con respecto a si mismo y hacia la organización, pero sobre todo lo prepara para hacer frente a las situaciones de riesgo e incertidumbre.

Sumando a lo expuesto, Senge (2010), destaca que las visiones compartidas, emergen de las visiones personales, logrando así obtener energía y alentar el compromiso, al respecto las personas con un fuerte sentido de dirección personal pueden unirse para crear una potente sinergia y trascender del lenguaje del yo por nosotros. Por lo tanto, los líderes que poseen una visión pueden comunicarla a otros de modo de alentarlos a compartir sus propias visiones.

Este es el arte de liderazgo visionario: construyendo visiones compartidas a partir de visiones personales, la cual ha de ser un proceso constante e incesante en donde la interacción y la recursividad marcan la pauta, motivado a que las visiones compartidas también se fortalecen a partir de las personales, es un proceso mediante el cual todos los actores sienten libertad para expresar sus sentimientos y deseos y aprenden a escuchar los del resto del grupo.

Cabe señalar que dentro de la dialógica visión personal- visión compartida, se hace necesario desarrollar dos aspectos claves como son el alistamiento y el compromiso, para Senge (2010), el primero está relacionado con el proceso natural de transformarse en parte de algo por elección propia, emerge de nuestro genuino entusiasmo con una visión y de nuestra voluntad de que otros realicen su verdadera elección.

El segundo describe un estado de estar no solo alistado sino sentirse plenamente responsable de alcanzar la visión que no es más que la imagen del futuro que se desea crear, también es importante la internalización del propósito que responde a la pregunta del ¿Por qué existimos? y de los valores para responder a la interrogante de ¿Cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de nuestra misión?. Entre los que se pueden mencionar están: la integridad, apertura, honestidad, libertad, igualdad de oportunidades y el mérito.

Finalmente, se discute en este apartado sobre la disciplina del aprendizaje en equipo, según Senge (2010), es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus integrantes realmente desean.

Para lograrlo es necesario partir desde la visión compartida y el dominio personal, dentro de las organizaciones el aprendizaje en equipo comprende tres dimensiones

críticas a saber: la necesidad de pensar en problemas agudamente complejos, es decir, tener la capacidad aprender a explotar el potencial de la mentalidad de las personas para fortalecer la inteligencia, como segundo aspecto se tiene el impulso de la acción innovadora y coordinada, es estar consciente de la importancia del aspecto creativo pero de forma coordinada, como tercer elemento se tiene el papel de los miembros del equipo en otros equipos, es estar abierto a alentar al resto sobre las prácticas y destrezas a través de la visión compartida.

Sumado a lo expuesto, la disciplina del aprendizaje en equipo comprende la práctica del diálogo y la discusión, como formas de interacción complementaria de los grupos, para Senge (2010), el diálogo permite la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escuchan a los demás y se suspenden las perspectivas propias, al respecto Bohm (1997) destaca:

El diálogo hace posible, en suma, la presencia de una corriente de significado en el seno del grupo, a partir de la cual puede emerger una nueva comprensión, algo creativo que no se hallaba, en modo alguno, en el momento de partida. Y este significado compartido es el “aglutinante”, el “el cemento” que sostiene los vínculos entre las personas y las sociedades (p. 30).

De estas evidencias se comprende que, el diálogo permite aflorar los sentimientos y percepciones del talento humano como centro motor que conforman los grupos, lo cual significa trascender hacia la creatividad e innovación fortaleciendo el pensamiento sistémico, los modelos mentales, el dominio personal y la visión compartida, contribuyendo así a la efectividad de los procesos organizacionales.

Por su parte, en la discusión se socializan y se defienden diferentes perspectivas con el propósito de identificar la mejor alternativa para el respaldo de las decisiones que se han de tomar. Para Bohm (1997), se asemeja a las palabras percusión y concusión, está relacionado con disgregar, no es más que analizar los diferentes puntos de vistas de los miembros de un grupo con el propósito de trascender las divergencias y lograr el consenso.

Finalmente sobre la base de las ideas argumentadas, me permito declarar que las organizaciones inteligentes son una realidad en el sentido de que el aprendizaje forma parte de la naturaleza del capital intelectual como elemento cocreador de las organizaciones, en tal sentido Senge (2010), nos devela las disciplinas para lograr la interconexión, integración, la capacidad para que el talento humano pueda explorar su visión en relación al futuro, así mismo permiten develar el modo de pensar y

comprender el mundo que nos rodea, asumir la visión compartida en aras de fortalecer el compromiso e instaurar el aprendizaje en equipo valiéndose del diálogo y la discusión.

A modo de cierre

El capital intelectual hace referencia a la combinación de activos intangibles que permiten funcionar a la organización inteligente, entre sus componentes están el capital humano el cual comprende conocimientos, capital, talento y know-how, actitudes que orientan la motivación y los comportamientos éticos y la capacidad intelectual generando valor, nuevos conocimientos logrando así la generación de productos y servicios.

El capital estructural también forma parte del capital intelectual, está referido al valor del conocimiento creado en la organización y que se materializa en sus sistemas, desarrollo tecnológico, equipos, procesos, su importancia radica en que es un conocimiento que una vez creado se convierte en un activo intangible que pertenece a las organizaciones inteligentes.

Como último componente se tiene el capital relacional o valor del conocimiento generado por la organización inteligente, en relación con su entorno, con sus agentes fronteras, otorgándole un valor inmaterial o intangible que puede ser igual o superior al de la competencia, en resumen, está caracterizado por el valor que el entorno percibe de la empresa.

Por consiguiente, el capital intelectual, su cumulo de conocimientos y por considerarse el activo intangible más valioso se convierte en la piedra angular para la construcción de las organizaciones inteligentes, donde cada uno de los actores son necesarios, en ese sentido se debe dar cabida para la toma de decisiones con alto grado de autonomía, a nivel de todos los niveles de la estructura organizacional, trascendiendo de esta manera las directrices lineales donde la orden emanar desde la cúpula hacia el nivel operativo.

Para lograr trascender de las organizaciones tradicionales a las organizaciones inteligentes, desarrollar su capacidad de aprendizaje y gestionar el conocimiento, es necesario implantar cambios y deshacerse de las antiguas prácticas de trabajo e

instaurar actividades que impulsen la participación del talento humano, para que exprese sus sentimientos, pensamientos y deseos.

Sumado a lo expuesto, las organizaciones inteligentes se convierten en un significativo reto, un cambio de paradigma para identificar los nudos críticos y diseñar escenarios para hacer frente a las situaciones por resolver, para lo cual se hace necesario instaurar las prácticas de las cinco disciplinas en donde la dialógica aprendizaje individual y organizacional marca la pauta. En ese sentido Senge (2010) como el creador de las disciplinas las desarrolla desde el nivel individual comenzando con el dominio personal referido a la capacidad de aclarar y profundizar de manera continua nuestra visión personal.

Por su parte, los modelos mentales están relacionados con la capacidad de desenmarañar nuestras imágenes internas del mundo, evaluarlas y compartirlas con los demás, desde el nivel organizacional se tiene la visión compartida, no es más que la posibilidad de develar imágenes del futuro para impulsar el compromiso organizacional y el alistamiento, es importante destacar que para desarrollar esta disciplina tanto los líderes como los actores han de estar dotados de las competencias de la inteligencia lingüística e interpersonal para lograr el intercambio de información contribuyendo así a efectividad de la organización inteligente.

Dentro de las disciplinas a nivel grupal, también se destaca el aprendizaje en equipo, el cual comprende la capacidad para la práctica del pensamiento en conjunto, haciendo uso de estrategias como el diálogo y la discusión, finalmente se tiene el pensamiento sistémico cuyo atributo fundamental es lograr la integración e interconexión de todas las disciplinas necesarias para trascender hacia las organizaciones inteligentes.

REFERENCIAS

- Bohm, D. (1997). *Sobre el Diálogo*. Barcelona. Primera Edición. Editorial Kairós S.A
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual*. Barcelona. Paidós Empresas.
- Díaz, R (2003). *Activos Intangibles: Tecnología, Gerencia y Sociedad*. Bogotá, Colombia. Ediciones Mundo Organizacional.
- Etkin, J. (2011). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado*. Buenos Aires. Ediciones Granica.

- Garratt, B. (2000). *The Learning Organization: developing democracy at work*. London. HarperCollins
- Morín, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona. España. Gedisa Editorial.
- Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina en la Práctica. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Buenos Aires. Segunda Edición. Ediciones Granica.
- Vega, V. (2016) *Medición del Capital Intelectual*. Ecuador. Primera Edición. Editorial Jurídica del Ecuador.
- Wei, C (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México. Oxford University Press.