

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Para apoyar la actual investigación se estudiaron otras publicaciones, unas vinculadas a la innovación y otras con la docencia universitaria, cuyos aportes se consideran significativos para esta investigación, dado que enfatizan la importancia de la concepción de la innovación en la formación del docente universitario, además de caracterizar los criterios del aprendizaje basado en problemas, que deben considerar los docentes universitarios. Entre estos estudios se pueden destacar los siguientes:

Ferrer (2003) en su tesis doctoral *La Gestión de Alta Gerencia Universitaria y su Inserción en las Tendencias Gerenciales Contemporáneas*. Esta investigación tuvo como propósito analizar las tendencias gerenciales vigentes de la alta gerencia de La Universidad del Zulia (LUZ), así como generar lineamientos para la gerencia deseable de LUZ en el marco de las tendencias gerenciales contemporáneas. La investigación siguió la modalidad de campo de carácter descriptivo aplicada. La población objeto de estudio fue clasificada como población censal, por sus características definitorias incluye a las autoridades universitarias, rectorales y decanales,

ampliándose hasta los asesores de las cuatro autoridades rectorales. La muestra coincide con la población siendo intencional, totalizando 20 personas.

El instrumento utilizado fue el cuestionario, y se sometió a una prueba de expertos para evaluar su pertinencia y validez; la confiabilidad se estableció mediante el procedimiento de la muestra intencional finita, calculada en 99.04 por ciento, aplicándose intervalos de confianza. Los resultados fueron analizados estadísticamente mediante la distribución de las frecuencias.

Con los datos obtenidos se concluyó que la planificación estratégica se aplica en un 100 por ciento, la calidad total con un 68.4 por ciento, la reingeniería con el 31.6 por ciento y el benchmarking con el 26.3 por ciento. Las tendencias no utilizadas fueron el empowerment, la organización virtual y el cuadro integral de mando. La generación de lineamientos para la gerencia deseable de la alta gerencia universitaria incluye: liderazgo, manejo de herramientas tecnológicas, capacitación profesional y gerenciar con técnicas contemporáneas.

Se determina que sí existe viabilidad institucional para aplicar los lineamientos. La investigación arrojó aportes significativos rompiendo el paradigma de investigar la alta gerencia de LUZ, generando el perfil de la gerencia deseable, recomendándose la aplicación de las tendencias gerenciales contemporáneas ajustándose a la naturaleza y momento presente y futuro de la organización.

Su aporte radica en que la planificación estratégica, se utiliza en la generación de lineamientos para la gerencia deseable de la alta gerencia universitaria la cual incluye el liderazgo, manejo de herramientas tecnológicas, capacitación profesional y gerenciar con técnicas contemporáneas y que las tendencias no utilizadas fueron el empowerment, la organización virtual y el cuadro integral de mando.

Sánchez (2005) en su tesis doctoral titulada "La Cultura Organizacional de la Gerencia Administrativa en las Universidades Públicas". Analiza la cultura organizacional de la gerencia administrativa en las Universidades Públicas. Realizó la investigación por el método de tipo descriptivo, con aplicaciones prácticas, efectuadas a un grupo de 26 gerentes administrativos de La Universidad del Zulia y la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt de Venezuela. Eligió la totalidad de la población para la investigación por lo que no tomó muestra.

La técnica de recolección de datos sobre la variable fue un cuestionario, dirigido a la gerencia administrativa, la cuál fue validada por diez (10) expertos y el método discriminante, determinando un índice de confiabilidad de 0,86, mediante el coeficiente alfa Cronbach, dicha información la analizó con estadísticas descriptivas.

Los datos obtenidos le permitieron establecer las siguientes conclusiones: la gerencia administrativa presenta características culturales propias de la organización universitaria, utiliza la cultura con la finalidad de unir e integrar las expectativas y aspiraciones de los trabajadores, fomenta

en el personal la innovación de nuevos conocimientos, establece parámetros de conducta colectivos, reconoce y proporciona al personal valores culturales, utiliza símbolos culturales propios, comparte valores y se siente comprometida con la organización, manifiesta confianza hacia el personal, fomenta la autonomía en la ejecución de tareas, reconoce que el personal a su cargo tienen poca intensidad de valores y que los patrones de conducta cambian con facilidad y percibe resistencia al cambio en el personal.

El aporte de esta investigación, es que explica, que la gerencia administrativa, presenta características culturales propias de la organización universitaria, además fomenta en el personal la innovación de nuevos conocimientos y que establece parámetros de conducta colectivos, reconoce y proporciona al personal valores culturales.

Moreno (2006) en su tesis doctoral "Cultura organizacional y desempeño gerencial del personal administrativo de las Universidades Públicas". Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño gerencial en los gerentes administrativos de las universidades públicas del estado Falcón, apoyada en los aportes realizados por Bateman y Snell (2001), Chiavenato (2002), Davis y Newstrom (2002), Sastre y Aguilar (2003), Koontz y Weihrich (2004), Robbins (2004), Schermerhorn (2004).

Esta investigación fue de tipo descriptiva correlacional y de campo, con un diseño no experimental, transeccional. La población del mismo estuvo constituida por un censo poblacional de 31 gerentes administrativos de las

universidades públicas del estado Falcón. La técnica de recolección de datos sobre las variables objeto de estudio fue el cuestionario conformado por 64 ítems con una escala de respuesta tipo Likert, la validez de este instrumento se determinó a través de juicio de expertos, el análisis discriminatorio de reactivos se hizo a través del coeficiente de confiabilidad Alpha Cronbach, cuyo resultado fue de 0,969, el análisis de los datos se apoyó en la estadística descriptiva.

Los resultados indican que: el conocimiento de los directivos de la estructura organizacional universitaria, su simbología, la identidad con los valores centrales de la institución, la tendencia a la innovación, el planteamiento de nuevas estrategias acordes con los cambios del entorno, la disposición al trabajo, el constante ejercicio de las funciones gerenciales propias de sus cargos, y el desarrollo de competencias gerenciales, vienen a ser elementos que aun cuando están presentes dentro de la gerencia administrativa de las universidades públicas del estado Falcón, es necesario reforzarlos de forma tal, que le permitan alcanzar el éxito en su desempeño. Estos hallazgos, permiten concluir que existe identidad con la organización, así como tendencia a la innovación y toma de riesgo por parte del personal administrativo gerencial estudiado.

La importancia de esta investigación radica en la comprobación que los cambios del entorno se encuentran acorde con el conocimiento de los directivos de la estructura organizacional universitaria, su simbología, la identidad con los valores centrales de la institución, la tendencia a la innovación y el planteamiento de nuevas estrategias. Dimensiones estas tratadas en la presente investigación.

Quintero (2007) en su tesis doctoral “Conocimiento tecnológico y aprendizaje organizacional, como estrategia gerencial, en consultoras de ingeniería de la industria petrolera”. Su estudio estuvo orientado en determinar el conocimiento tecnológico y el aprendizaje organizacional como estrategia gerencial en consultoras de ingeniería de la industria petrolera nacional. El sustento teórico, se realizó tomando en consideración los aportes de Hedberg (2001), McGill (2002), Guns (1998), Barboza (2000).

Metodológicamente, se tipificó como descriptivo - correlacional, un diseño no experimental, transeccional, de campo; la población estuvo conformada por 24 sujetos que laboran en las instituciones analizadas a quienes se les aplicó un cuestionario contentivo de 98 ítems con una escala de cinco (5) alternativas de respuestas. La validez se calculó mediante el juicio de expertos y discriminante, asimismo para obtener los resultados cuantitativos de la validez se empleó el método de Cronbach arrojando un resultado de 0.96. Para calcular la confiabilidad se utilizó la técnica de estadística de las dos mitades, con lo cual se obtuvo un resultado de 0.87 para la primera parte y 0.96 para la segunda. La correlación entre las variables fue de 0.409 y 0.722. Se empleó un procesamiento cuantitativo, mediante la estadística descriptiva (promedio y desviación).

Se concluye, que existe una categoría alta con relación a un desarrollo efectivo tanto del conocimiento como del aprendizaje que emplean para alcanzar los objetivos planteados, logrando de ésta manera mantenerse actualizadas dentro del campo científico e investigativo. Se recomienda, que

las empresas no pierdan de vista la necesidad imperiosa de implementar un coherente y continuo de entrenamiento a todo su personal, de manera que puedan hacer una mejor evaluación del entorno, adecuada utilización de la tecnología, fomentar estrategias gerenciales, trabajar en equipo, manejar apropiadamente mayor cantidad de información, incentivar la creatividad e innovación.

Su aporte a la investigación es que demuestra la existencia de una categoría alta con relación a un desarrollo efectivo tanto del conocimiento como del aprendizaje que emplean para alcanzar los objetivos planteados, logrando de ésta manera mantenerse actualizadas dentro del campo científico e investigativo, asimismo la recomendación que las empresas no pierden de vista la necesidad de implementar un coherente y continuo de entrenamiento a todo su personal, de manera que puedan hacer una mejor evaluación del entorno.

Alfonzo (2007) en su tesis doctoral "La imaginería como herramienta de generación de nuevas oportunidades en el ciclo de planificación estratégica de las empresas". Su trabajo parte de que la imaginación es la materia prima de la creatividad, la innovación y el emprendimiento empresarial que han dado origen a transformaciones tecnológicas apoyando al desarrollo industrial y social. Por otro lado, el hombre a través de la ingeniería operacionaliza esos esfuerzos derivados de imaginación; en bienes de consumo y servicios con una alta repercusión en el crecimiento económico y aumento de la productividad. La suma de ambos efectos es la imaginería que

conjuga y se aprovecha de las capacidades humanas para fomentar innovaciones que propician emprendimiento.

En ese sentido, ésta investigación demostró que la imaginería está altamente ligada a la creatividad, innovación y el emprendimiento y que debe ser incluida dentro del ciclo de planificación estratégica de las empresas petroleras estatales latinoamericanas, con un índice de intercepción de 86 por ciento. La investigación fue tipo documental y descriptiva, con un diseño bibliográfico transseccional descriptivo.

El universo de documentos analizado fue de 2500, el análisis se hizo a través de elicitaciones usando un programa computacional para el manejo cualitativo de documentos y a la vez fueron triangulados con la información aportada por los antecedentes y con la teoría citada en los libros, todo enmarcado dentro del ciclo de planificación estratégica de la empresas petroleras estatales latinoamericanas, concluyéndose que existen oportunidades para la inclusión de la imaginería en el ciclo de planificación de este sector a través de los lineamientos formulados.

Su importancia radica en que demuestra que creatividad, innovación y el emprendimiento deben estar incluidos en los procesos de la planeación estratégica, y que estos están altamente ligados con la imaginería.

Villalobos (2007) en su tesis doctoral “Innovación y Pensamiento Estratégico en Empresas de los Sectores de Manufactura, Distribución Eléctrica y Minería”. Su investigación se centró en analizar la relación entre el proceso de generación de estrategias en empresas medianas y grandes

ubicadas en manufactura, distribución eléctrica y minería y la generación de innovación, en cualquiera de sus expresiones tanto tecnológicas y de gestión administrativa como la combinación de ambas. El fundamento teórico se encuentra enmarcado en las áreas de Gerencia Estratégica de Empresas e Innovación, sustentadas en diversos autores Mintzberg y Brian, (1993). Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, (2003). Kaplan y Norton, (2004) Kaplan y Norton (2000). Oslo Manual (1996) Viana, Cervilla, Avalos y Balaguer (1994). Testa (2000) Adair (1992). Escorsa y Valls. (2001) Núñez, I (2003).

El tipo de investigación fue correlacional, descriptiva y de campo, con diseño no experimental transeccional. La población estuvo representada por las empresas pertenecientes a los sectores de manufactura, minería y distribución eléctrica inscritas en la cámara de industriales del estado Zulia. La técnica para recolectar datos fue la observación directa mediante encuesta y el instrumento de recolección de datos un cuestionario con 48 ítems, tipo escala de Lickert. Se determinó la validez de contenido por Juicio de 12 Expertos y se midió la confiabilidad mediante Coeficiente Alfa Cronbach (0.83).

Los resultados obtenidos permiten concluir que las empresas realizan innovaciones de gestión administrativa y tienen procesos de formulación estratégica básicos, propios de la intuición empresarial lo que permite clasificar el enfoque de pensamiento estratégico de los tres sectores como pertenecientes a la Escuela Prescriptiva, con enfoque formal, en relación con el tipo de asociación encontrada entre innovación y pensamiento estratégico

la misma es positiva moderada desde el punto de vista estadístico, según la correlación de Spearman de 0.19, significativa con un nivel de confianza del 99 por ciento.

Su aporte, consiste en la demostración que las empresas realizan innovaciones de gestión administrativa y tienen procesos de formulación estratégica básicos y propios de la intuición empresarial lo que permite clasificar el enfoque de pensamiento estratégico y asimismo la generación de innovación, en cualquiera de sus expresiones tanto tecnológicas y de gestión administrativa como la combinación de ambas.

2. BASES TEÓRICAS.

A continuación se harán referencias a los planteamientos teóricos conceptuales que servirán de soporte a la investigación, tomando en cuenta la postura o posición de diferentes autores en relación a las variables de estudio.

2.1. INNOVACIÓN

El papel que juega la innovación en la nueva economía es fundamental, dado que representa la producción de conocimiento aplicado para generar nuevas formas de “valor”, las cuales generan ventajas competitivas y crecimiento económico, generada por las personas que pertenecen a una organización: es la combinación de capacidades, conocimiento, experiencia, creatividad y comunicación.

Al respecto, según Damampour y Evans (1998) citado en Villalobos (2007), se refieren a las innovaciones técnicas como aquellas que ocurren en los sistemas técnicos de una organización y que están directamente relacionados con la actividad primaria de trabajo de dicha organización. Una innovación técnica puede ser la implementación de una idea para un nuevo producto o un nuevo servicio, o la introducción de elementos nuevos en las operaciones de producción o servicios de una organización.

Por consiguiente, para los autores citados anteriormente, la innovación se puede dar en las organizaciones con diferentes matices y enfoques, presentándose de manera aislada o combinada. Las distinciones más útiles son: la tecnológica, social, administrativa o de proceso.

Innovación tecnológica: Es el resultado de la investigación y el desarrollo científico. La aplicación de una o varias ramas de la ciencia dan como resultado una nueva forma de producir o hacer las cosas. Por lo general, es la que más recursos económicos necesita y requiere más tiempo para su generación.

Innovación social: Está relacionada con la forma de organizar a las personas, cómo motivarlas, cómo lograr que se comuniquen e interactúen de una mejor forma. Los valores y la cultura organizacional pueden ser elementos fundamentales para la creación de “valor”. Esta innovación la generan los líderes de las organizaciones.

Innovación administrativa: Surge cuando se encuentra una nueva forma de gestionar el negocio o la organización; hacer más eficiente la

función de planeación, control, y presupuesto; o bien, descubrir nuevas formas de interactuar con otras organizaciones; también involucra aspectos financieros. Esta innovación es generada por los administradores o consultores de la organización.

Innovación de proceso: Este tipo de innovación trae como consecuencia mejoras en un proceso productivo, resultado de la optimización mediante cambios pequeños en la forma de hacer las cosas. Comparada con la innovación tecnológica, su impacto es menor, así como los tiempos y costos involucrados. Esta innovación es generada por el personal de la organización que conoce el proceso y/o por consultores.

Por otra parte, Drucker (2006) sostiene, muchas empresas han innovado empíricamente por instinto de supervivencia, por diversión o por casualidad, pero en esta nueva economía es imperante buscar la innovación intencional y sistemáticamente. Las organizaciones que quieran ser competitivas en la actualidad y en el futuro deberán incluir en sus planes algún modelo sistemático de innovación.

Por otro lado, agrega el autor antes mencionado, analiza también la importancia del enfoque y planteamiento de objetivos en la sistematización de la innovación. Si se busca innovar por metodología, es importante saber en qué se requiere la innovación.

La innovación de tipo técnico estaría relacionada tanto con productos y servicios, como con el proceso productivo tecnológico y las operaciones de servicios. Por ello se encuentra estrechamente vinculada a la actividad

principal de la empresa (Damampour, 1992; citado en Villalobos 2007).

Siguiendo a los citados autores, en la innovación administrativa la idea está relacionada con la estructura, dirección de la organización, procesos administrativos, talento humano. Se incluyen aquí tareas, reglas, procedimientos y estructuras, que pueden afectar las relaciones entre el personal y la dirección, entre éstos y el entorno.

2.1.1. INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA

Las innovaciones administrativas son definidas como aquéllas que ocurren en el sistema social de una organización, la implementación de una nueva manera de reclutar personal, distribuir recursos o estructurar tareas, autoridad y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas. Kimberly (1981) citado en Villalobos (2007).

Al mismo tiempo, un cierto número de definiciones sugieren que el valor de la innovación radica en su contribución a los beneficios. Esto representa, tanto un juicio de valor (el que la búsqueda de beneficios es el interés de todos los que participan en la innovación) como también representa un error, puesto que las innovaciones no son siempre evaluables económicamente para las organizaciones.

El análisis de las definiciones también revela sin embargo, aspectos comunes tomados en cuenta, tales como la novedad (tanto absoluta o simplemente el hecho de que sea nueva para la unidad de adopción o de

innovación); un componente de aplicación o aplicabilidad (por ejemplo, no solo las ideas, sino la aplicación de las ideas); la intencionalidad de beneficio (que distingue la innovación de los cambios espontáneos o incluso de los sabotajes deliberados), y por último, alguna referencia al proceso de innovación.

De acuerdo con Higgins (1995); Harvey y Brown, (2000) citados en Soto (2006), la adopción exitosa de innovaciones en las organizaciones es un resultado conjunto de la presencia de tres mecanismos: 1) Un mecanismo innovador, que lleva nuevas ideas a la organización. 2) Un mecanismo de sustentación, que crea un clima interno favorable para la adopción de innovaciones; y 3) Un mecanismo de feed-back que evalúa las consecuencias de la innovación y provee información para la retención, modificación o abandono de la innovación.

Dentro de este marco, las innovaciones administrativas tienen un mayor correlato con el desempeño organizacional que las innovaciones tecnológicas, según el tipo de organización Hertog, (1999); citado en Soto (2006). Esto se debe a los ambientes particulares o subambientes con los que se relacionan los diferentes subsistemas de la organización.

Como se puede inferir, la modernidad e innovación administrativa representan una de las fórmulas más adecuadas para transformar a fondo el quehacer gubernamental. Impulsarla, demanda en los servidores públicos sensibilidad para atender las necesidades que la población manifiesta, responsabilidad para ejercer los recursos públicos a su cargo, compromiso

para promover el mayor beneficio a quienes más lo necesitan y creatividad para encontrar las alternativas de solución más adecuadas.

Mientras que, una de las teorías que ayuda a diferenciar los dos tipos de innovación es el modelo "dual-core" Daft, (1992) citado en Villalobos (2007), en el que se propone la existencia dentro de la organización de dos áreas diferenciadas, la técnica y la administrativa, aunque cada una se caracteriza por tener objetivos, actividades y participantes bien diferenciados. No obstante, el buen funcionamiento de la organización requiere que los dos sistemas se encuentren en equilibrio, según la perspectiva del sistema socio-técnico.

Al respecto, una empresa no debe introducir innovaciones de un tipo, si no adopta también cambios en el otro sistema, ya que este desequilibrio redundaría en un menor desempeño. Así, esta primera clasificación atiende tanto a los distintos procesos de generación y adopción de la innovación, como a la propia naturaleza de la innovación y de la organización, en la que se puede encontrar dos áreas diferenciadas.

2.1.1.1 APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta en una organización. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento como input y genera nuevo conocimiento.

Ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse, previendo los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta, creando a través de su personal los resultados deseados.

Igualmente, el aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. "A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida" Senge, (1992); citado en Cuesta (2004).

Esta concepción del aprendizaje es claramente proactiva, por cuanto, según autor citado anteriormente, el aprendizaje es el vehículo que permite al individuo crear su propia realidad y su futuro. Supera una óptica estrictamente adaptativa, de acuerdo a la cual el aprendizaje no es más que

una vía para asegurar la adaptación del individuo a su entorno. Extrapolando esta visión del aprendizaje al plano organizativo, asimismo, el autor, entiende el concepto de Organización Inteligente, expresión que utiliza como sinónimo de Organización que Aprende.

Así mismo, se indica: "El Aprendizaje Organizativo es definido como los procesos de codificación y comunicación a través de los cuales el conocimiento individual se convierte en conocimiento organizativo. El conocimiento organizativo es accesible por todos los miembros relevantes de la organización " Amponsem, (1991) citado en Iriarte (2007).

Como se deduce de la definición anterior, Amponsem vincula el Aprendizaje Organizativo al proceso mediante el cual el conocimiento de los individuos integrantes de la organización se transforma en conocimiento de toda la organización. A partir de dicha definición, la referida autora propone un modelo de Aprendizaje Organizativo, en el que se identifican los distintos elementos componentes del proceso de aprendizaje organizativo y las relaciones entre los mismos.

2.1.1.1.1 FASES DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

El proceso que permite la adquisición, creación de conocimiento, transformación, difusión y utilización en la empresa, es el aprendizaje organizativo. Se considera aprendizaje, el proceso de codificación, modificación de rutinas, adquisición de conocimiento, incremento de la capacidad organizativa para llevar a cabo una actividad productiva, la

actuación en consecuencia, el desarrollo del conocimiento acerca de la acción-resultado de las relaciones y la corrección de errores.

Por su parte, Huber (1991); citado en Cuesta (2004), establece que el proceso de aprendizaje organizativo, o proceso de conversión del conocimiento individual en organizativo, está formado por cuatro fases o etapas: (1) adquisición de conocimiento; (2) distribución de la información; (3) interpretación de la información; y (4) memoria organizacional. Adicionalmente afirma que una organización ha aprendido si cualquiera de sus componentes ha adquirido información y que ella se encuentra disponible para su uso por cualquier otro componente organizacional

ADQUISICIÓN DEL CONOCIMIENTO

También admitió Huber (1991) citado en Cuesta (2004), que existe una variedad de forma para adquirir el conocimiento, entre los que se destaca el aprendizaje congénito, el cual parte del conocimiento inherente a la organización o bien que se ha formado en el momento de su creación, así como también del aprendizaje experimental, que es aquel que se adquiere mediante la experiencia bien de forma intencionada, no sistemática o no intencional, o a partir del aprendizaje indirecto, es el que procede de las estrategias, prácticas administrativas y tecnológicas de otras organizaciones, que consiste en contratar nuevos empleados con conocimientos que la organización no dispone, o de la investigación y desarrollo.

DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Se fundamenta en la transmisión de los conocimientos adquiridos a nivel individual a lo largo de toda la organización, y se realiza principalmente a través de conversaciones e interacciones, asimismo, Huber (1991); citado en Cuesta (2004), establece que muchas veces las organizaciones no saben lo que saben y a veces disponen de registros muy limitados de la información que poseen, por ello en la medida en que la información sea ampliamente distribuida en la organización y se dediquen recursos a la transmisión del conocimiento, esta tendrá una mayor capacidad de aprendizaje.

INTERPRETACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Según Daft y Weick (1994); citados en Cuesta (2004), se da significado a la información adquirida y distribuida y se desarrolla un entendimiento compartido, unos esquemas conceptuales y una toma de acciones comunes a través de un ajuste mutuo. Esto implica la utilización de metáforas o procesos cognitivos del individuo, creando mapas cognitivos, modelos mentales o marcos de referencia.

MEMORIA ORGANIZATIVA

Esta última fase del aprendizaje, consiste en guardar todo el conocimiento que ha sido creado para poder utilizarlo posteriormente, cuando sea necesario. Dado que el conocimiento se genera en los

empleados también se almacena en sus memorias. Las personas son importantes no solo porque tienen información retenida sino porque, además, determinan enormemente que información va a ser adquirida y después va a ser almacenada en la memoria organizativa, Walsh y Ungson (1991); citados en Cuesta (2004). Ésta se entiende como los artefactos mentales y estructurales que tienen efectos consecuentes en el rendimiento, basándose en el conocimiento pasado y la experiencia y que puede ser el conductor de las decisiones presentes.

En consecuencia, el aprendizaje organizativo es un proceso en el que el conocimiento se adquiere del exterior o es generado internamente en la empresa, se distribuye a lo largo de la misma, se interioriza y busca un significado común al mismo y, finalmente se almacena en la memoria organizativa con la intención de que no se olvide y que se pueda recuperar cuando sea necesario. Este proceso, como se ha señalado, se considera fundamental en el desarrollo de la innovación en la empresa y la cual puede ser entendida como un proceso de aprendizaje.

2.1.1.1.2 CAPITAL INTELECTUAL:

Cuando se genera conocimiento y se contabiliza, representa el capital intelectual expresándose a través de tecnología: patentes, mejora de procesos, nuevos productos o servicios; información: generación y uso de la información, conocimiento del cliente, proveedores, sobre el entorno; habilidades del personal: habilidades de comunicación, asertividad, creatividad solución de problemas.

Es la suma de conocimiento que poseen los miembros de la organización, este capital intelectual es determinante para mantener la competitividad de la organización, y está en función del aprendizaje organizacional. Entonces el capital intelectual es la suma de todos los bienes tangibles e intangibles, la información y las habilidades que tiene la organización para generar conocimiento.

El ciclo de la generación de conocimiento consiste en: obtención de datos, procesamiento de los datos para convertirlos en información relevante, en esta fase se aplican la inteligencia y habilidades para generar ventajas competitivas. Los negocios inteligentes son aquellos donde la organización conduce sus procesos para aprender de los clientes, del entorno y su experiencia. Stewart (1997) citado en Granadillo (2006). El capital intelectual, a su vez, tiene tres componentes

CAPITAL HUMANO

Son las capacidades individuales, el conocimiento, las habilidades, y la experiencia de los empleados y directivos de la compañía, del cual no puede adueñarse la organización, es personal y deja a la compañía cada tarde cuando los empleados vuelven a sus hogares, igualmente puede estar aferrado a la empresa, o si los empleados son estimulados a permanecer en la firma por programas de incentivos y capacidad de desarrollo personal. Stewart (1997) citado en Granadillo (2006).

CAPITAL ESTRUCTURAL:

Es lo que queda en la empresa cada noche cuando los empleados se vuelven a sus hogares. Se refiere a bases de datos, procesos laborales, sistemas de información, manuales, patentes. Pertenece a la organización como un todo y puede ser reproducido y compartido dentro de ella.

Suele ser denominado como la parte más importante del capital intelectual dado que la empresa lo posee y dado que apalanca a las otras dos formas de capital intelectual (a través del uso de herramientas, información y técnicas). Stewart (1997) citado en Granadillo (2006).

CAPITAL EXTERNO:

Representa el valor de los proveedores, socios y clientes de la firma. Es el valor de la lealtad y la satisfacción del cliente. Por ejemplo, el caso de los voladores frecuentes de las aerolíneas, que ata a clientes a la compañía.

Aquí, se cierra el círculo de la interrogante inicial de esta sección. Una primera respuesta puede esgrimirse diciendo que los activos de conocimientos representan aquel activo no financiero e intangible que pertenece ó es utilizado por la empresa para desarrollar sus actividades. Abramson, (1998) citado en Granadillo (2006).

En síntesis, el proceso de formación de capital intelectual, debe considerarse como una actividad de inversión económica del mismo orden que la formación de capital material.

En el futuro la inversión primaria no será en terrenos, planta o equipo, si no en personal. Este hecho podrá marcar más la necesidad de llevar a la contabilidad este tipo de activos, en cuanto estos recursos se convertirán en el más importante de las empresas. Como también, las capacidades son formas de conocimiento tácito en su dimensión técnica, o sea, saber hacer, vinculado a las personas que lo sustentan (directivos, empleados, clientes, proveedores, entre otros.) o a la propia organización, que no puede funcionar independientemente de las personas y cuya protección legal es imposible o muy complicada.

A su vez para, Goldman et al. (1995) citado en Granadillo (2006), consideran que el éxito de una organización en un entorno ágil y competitivo, como es el actual, requiere que la empresa disponga de los recursos y capacidades básicos correctos para explotar de forma rentable y rutinaria las oportunidades del mercado, tanto a corto como a largo plazo, de productos basados en el conocimiento y adaptados al cliente.

De acuerdo a lo anterior, concebimos el aprendizaje organizacional entonces como el proceso de generación del conocimiento a través del aprovechamiento del aprendizaje individual y la potenciación de los saberes en la organización.

2.1.1.2 DISEÑO ORGANIZATIVO

La empresa está organizada en su estructura, de una manera adecuada que permita que cada función administrativa cuente con colaboradores que

velen por la calidad cada vez mejor de los procesos y/o procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los sistemas y procesos que deban desarrollar, ya sea de manera directa o de apoyo a la entrega de servicios.

El diseño organizacional de las estructuras formales e informales de decisiones mediante procesos de diferenciación, tanto al interior y entre las organizaciones mismas, se orienta a lograr un desempeño en función de una racionalidad en la coordinación y ejecución de las actividades y absorción de incertidumbre. Cambios en las metas de las organizaciones para responder a la incertidumbre, el enfoque estratégico en el diseño de procesos y estructuras, un énfasis en lo social e interpersonal y una reemergencia de la legitimidad.

La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Es el proceso de construcción, evaluación y modificación de la organización formal para alcanzar los objetivos organizativos. El diseño organizativo se vale de herramientas para realizar este proceso

El argumento de Mintzberg (2004), es que, las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

2.1.1.2.1 TIPO DE ESTRUCTURA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO

ESTRUCTURA SIMPLE

Sostiene Mintzberg (2004), está formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. Funciona para la organización del pequeño empresario. Asimismo, se caracterizan por la ausencia de elementos, donde una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y el planeamiento es mínimo. Igualmente existe poca necesidad de analistas asesores y de línea media, dado que la coordinación es realizada por el administrador superior. Por lo general es una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico, el control es altamente centralizado, aplica para organizaciones jóvenes y pequeñas.

BUROCRACIA MECÁNICA

Para Mintzberg (2004), es la consecuencia de la industrialización, donde se enfatiza la estandarización del trabajo. Necesita muchos analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización. La dependencia que se genera de estos les otorga un cierto grado de autoridad informal.

Requiere de una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización. Se puede decir que es centralizada verticalmente, con la autoridad formal concentrada en la cúspide.

Asimismo, su aplicación es muy común en empresas grandes, maduras

y con sistemas de producción masivos. Es decir, es usada en empresas controladas externamente, con grandes problemas, trabajo repetitivo y embrutecedor, enajenación, obsesión por el control. Maquinas hechas para propósitos específicos.

BUROCRACIA PROFESIONAL

Igualmente sostiene Mintzberg (2004), es la que se apoya en la estandarización de conocimientos y habilidades, más que en procesos. Se aplica para los Hospitales y universidades, ya que dependen de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas, se entrega poder no solo a ellos sino a quienes los seleccionan y adiestran. Además su estructura es muy descentralizada. Los profesionales trabajan en forma independiente, requiere de pocos administradores de primera línea.

Administrativamente, les permite a los profesionales ser efectivos y eficientes, pero crea problemas de adaptación. No es una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido.

ESTRUCTURA DIVISIONALIZADA

Indicó asimismo, Mintzberg (2004), es una serie de entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración suelta. A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo.

A diferencia de las otras cuatro, no es una estructura completa, sino

parcial, superpuesta sobre otras.

Divisionalización no significa descentralización. Descentralización implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad. Muchas veces la divisionalización va acompañada de un alto grado de centralización.

ADHOCRACIA:

Para Mintzberg (2004), es la más compleja y estandarizada. Puede ser flexible, donde la autoridad se esta trasladando constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales e interacción de expertos.

Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo. Pero a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo separados. Es decir, se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación, el que se estimula por el uso de mecanismos integradores (roles de enlace), grupos de tareas y estructura matricial.

Hay muchos administradores en la adhocracia. Esto crea pequeños ámbitos de control, producto del tamaño reducido de los equipos de trabajo. Los administradores no ejercen el control en forma tradicional, sino más bien están preocupados de la integración de los diferentes equipos.

La autoridad esta basada en la competencia y no en la jerarquía,

perdiéndose la separación línea-staff. Se empaña la diferencia entre la cúspide y el resto de la estructura. Se identifican 2 clases de adhocracia:

1) Adhocracia Operativa: lleva acabo proyectos por encargo de clientes. Trata cada problema como único, para resolverlo creativamente. El centro operativo y la estructura administrativa trabajan integrados en un único esfuerzo. No se separa el proyecto mismo de su ejecución real.

2) Adhocracia Administrativa: una estructura compuesta por dos partes. La parte administrativa lleva a cabo el trabajo de diseño, combinando la administración de línea con los expertos asesores en equipos de proyecto.

La parte operativa pone en producción los resultados; esta separada, de modo que su necesidad de estandarización no interfiere con el proyecto.

La adhocracia se aplica en medios que son complejos y dinámicos, pues son las condiciones que requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos. Y su estructura aplica en organizaciones jóvenes, además tiene como desventaja conseguir ser efectiva a costa de la eficiencia.

2.1.1.2.2 VERTIENTES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO

Para Aldana (2005), es la elaboración, actualización y difusión de reglamentos internos. El Reglamento Interno es un documento normativo que señala las atribuciones a las unidades administrativas de las dependencias y entidades, así como las suplencias de sus titulares, en casos de ausencia.

En este sentido y ante el carácter dinámico de las organizaciones, es importante resaltar que ellas deben contar un documento legal, en donde se encuentran sustentadas tanto su estructura como sus diversas actividades, por lo que implica la realización de proyectos en torno a su revisión, adecuación y en su caso elaboración del Reglamento Interno, y sometimiento del proyecto.

MEJORA REGULATORIA:

Asegura Aldana (2005), Es el conjunto de acciones tendientes a la reestructuración de disposiciones jurídico-administrativas, cuya utilidad haya sido superada por la realidad y su cumplimiento sea un obstáculo para el usuario y el servidor público en atención a sus obligaciones o en el ejercicio de su derecho, es decir, representa la creación de un marco regulatorio orientado a promover las inversiones de los particulares, asegurando los estándares de seguridad social, laboral, protección al ambiente y educación. Este lineamiento comprende proyectos relacionados con:

Revisión y en su caso desarrollo de propuestas para reformar disposiciones jurídico - administrativas que establezcan requisitos, trámites e instancias innecesarios en la instalación y operación de las empresas.

Revisión del marco regulatorio de la actividad económica a fin de identificar disposiciones obsoletas, sujetas de abrogación.

SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

De acuerdo con Aldana (2005), Constituye acciones orientadas a eliminar todo aquello que no agrega valor a la realización de los trámites en el ámbito de los servicios públicos, o cuyas condiciones inhiben a la ciudadanía el cumplimiento de sus obligaciones o el ejercicio de sus derechos. Aquí pueden contemplarse los aspectos relacionados con establecimiento de indicadores de los servicios públicos.

Análisis de requisitos de los trámites y eliminar aquellos que se requieran más de una vez en el mismo proceso y/o no agregan valor en la realización del trámite y análisis de tiempos de respuesta establecidos con la finalidad de disminuirlos.

MEJORAMIENTO EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO

Entre tanto, según Aldana (2005), Este propósito reviste especial importancia considerando a la población usuaria, como los destinatarios de los bienes y servicios públicos y a quienes legítimamente les corresponde exigir mayor calidad en su recepción.

Bajo esta premisa, las dependencias y entidades deberán procurar a la ciudadanía el acceso oportuno y expedito a los diversos servicios, así como a mecanismos de recepción sobre el desempeño gubernamental, enfatizando que para esta Administración el fortalecimiento de la participación ciudadana será el eje central sobre el cual se articulan las políticas públicas en el Estado, para lo cual se propone el siguiente procedimiento a seguir:

ELABORACIÓN, ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los Manuales Administrativos son documentos que definen funciones, procedimientos de las unidades administrativas de las dependencias, clasificándose en Manuales de Organización, Procedimientos y de Servicios al Público.

Los Manuales de Organización contienen la estructura orgánica, organigramas y los objetivos y funciones, siendo un medio valioso de presentar en forma integral el funcionamiento de cualquier organización.

El Manual de Procedimientos, describe secuencial y detalladamente, todas las tareas asignadas, estableciendo las áreas responsables de las mismas y los medios básicos para su instrumentación y adecuado desarrollo.

El Manual de Servicios al Público es un documento a través del cual se da a conocer a la ciudadanía los servicios bajo responsabilidad de cada unidad administrativa de las dependencias y entidades, describiéndose los requisitos, costos, horarios y lugares de atención al público, así como el tiempo que dura la gestión. Los proyectos a implementar en este sentido son:

Revisión y adecuación y en su caso elaboración de los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, sometiendo los proyectos a consideración de la Contraloría General del Estado.

Difusión de los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público o sus adecuaciones ante los servidores públicos, para

contribuir al conocimiento de la organización y funcionamiento de sus unidades de adscripción.

2.2. PLANEACIÓN

De acuerdo a Freeman y Gilbert (1996) citados en Morales (2006), la planeación implica que los directores generales piensen con antelación en sus objetivos y acciones, basando sus decisiones en algún método, plan o lógica y no en corazonadas, los planes realizados por jefes y directivos representan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para poder alcanzarlos.

Así mismo plantea, que la planeación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente entorno a cada organización y se adaptan a ellos, en consecuencia es el proceso de establecer metas u objetivos así como elegir los medios para alcanzarla.

En la planeación, se encuentran distintas modalidades como la operativa, participativa, normativa, estratégica y prospectiva, entre otras, siendo su principal diferencia cómo se ejecutan, ya que todas, por definición, pretenden anticiparse a los acontecimientos y presentar las mejores opciones para la toma de decisiones.

2.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes

oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

De acuerdo con Sallenave (2001) citado en Morales (2006), afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

Por su parte, la Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna, donde el plan estratégico corporativo, se caracteriza por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, basándose en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es por eso, que la planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo, guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. Su relación con las operaciones, es parte importante de las tareas de la gerencia.

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

EL ANÁLISIS INTERNO IMPLICA

En este sentido, para Steiner (2004), el análisis de los recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, talento humano, Tecnología, que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. Además del estudio de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

A partir de la evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc., de acuerdo con su actitud frente a la planeación estratégica se distinguen cuatro tipos de organización:

Defensoras: organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos

en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.

Exploradoras: organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.

Analizadoras: estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.

Respondientes: organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia

De esta manera, las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos, seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados, teniendo en cuenta cómo se

conseguirán dichos recursos, así cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Por esto puede decirse, que en la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

2.2.1.1 CLASE ANÁLISIS DE AMBIENTE

Según lo planteado por Certo (2000) citado en Maya (2006), el análisis ambiental es un conjunto de fuerzas internas y externas de la organización capaces de influir en su rendimiento

Considerando a la organización por su naturaleza de sistema abierto sujeto a una amplia gama de insumos e influencias del exterior, la organización de aquí en adelante llamada empresa; depende para su supervivencia de la evaluación eficaz del entorno que la circunda. El éxito o fracaso de una empresa depende del grado de exactitud con que su gerencia lea o interprete el ambiente, además de la eficacia con que responda a esa lectura, por consiguiente los gerentes que están al frente de los distintos niveles de la organización ó de sus diversos departamentos funcionales, han de dedicar parte de su tiempo y esfuerzos a analizar los datos relacionados con factores ambientales que consideran importantes.

Para realizar un análisis ambiental, los administradores han de entender las estructuras básicas de los ambientes organizativos; por lo general se tiende a dividir el ambiente de una empresa en tres niveles. Ambiente general, operativo e interno.

2.2.1.1.1 AMBIENTE GENERAL

Según Certo (2000) citado en Maya (2006), es el nivel del ambiente externo de la empresa cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencia a largo plazo para la gerencia, las empresas y sus estrategias; los componentes son los siguientes.

COMPONENTE ECONÓMICO

Señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad, parte de estos componentes son el producto nacional bruto, la tasa de inflación, el incremento en la productividad, los niveles de empleo, los tipos impositivos, los ingresos de los consumidores, la deuda pública y las pautas de gasto.

COMPONENTE POLÍTICO

Tiene que ver con las actitudes del gobierno respecto a las diversas industrias, a las presiones ejercidas por grupos de interés, al clima regulador, a los partidos políticos y la predisposición de los candidatos a cargos públicos. El componente legal, consiste en las leyes que se espera que la sociedad cumpla.

COMPONENTE SOCIAL:

Describe las características de las sociedades en las que opera la empresa. La tasa de alfabetización, los niveles de educación, las costumbres, valores, estilos de vida. Dos áreas de este conjunto son objeto de especial atención, La Calidad de la Educación Pública y El Envejecimiento de los Consumidores.

2.2.1.1.2 AMBIENTE OPERATIVO

Asimismo en Certo (2000) citado en Maya (2006), este ambiente conocido a veces como ambiente competitivo, es el nivel del ambiente externo de la organización que consta de componentes que de ordinario tiene consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa. Los componentes principales del ambiente operativo son la clientela, los competidores, el trabajo y los proveedores.

LA CLIENTELA

Como componente operativo refleja las características y la conducta de los que adquieren los bienes y servicios de la empresa; el perfil de la clientela ayuda a la dirección a generar ideas sobre la manera de aumentar la satisfacción de los mismos.

LOS COMPETIDORES

Engloba el total de los rivales que una empresa debe superar para lograr sus objetivos. La idea del análisis de la competencia es que la

dirección pondere los puntos fuertes y débiles, así como la capacidad de competidores actuales o potenciales para poder predecir sus iniciativas estratégicas.

TRABAJO

Denominado también como componente laboral, este lo constituyen las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de tareas organizacionales, asuntos tales como los niveles de habilidad, la afiliación sindical, los tipos salariales y la edad promedio de la fuerza laboral existente son importantes para las operaciones de la empresa.

PROVEEDORES:

Siendo estos los que entregan insumos a la empresa para ser transformados luego en productos finales o hacerlos parte del proceso productivo, se debe tener en cuenta en el análisis de proveedores, las disponibilidades de pago, la calidad de los insumos y la cantidad de proveedores existentes en el mercado.

2.2.1.1.3 AMBIENTE INTERNO

Dentro de este marco, Certo (2000) citado en Maya (2006), comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la empresa con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. A diferencia de los componentes del ambiente general y operativo que actúan desde fuera de la

empresa, los componentes del ambiente interno se originan al interior de la empresa. Por otra parte define en conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias esenciales que la empresa puede nutrir y crear; los componentes que confirman este ambiente son: Componente Organizativo, Comercialización, Financiero, Personal y Producción.

Tradicionalmente se ha considerado que las estrategias a nivel funcional fluyen armónicamente a partir de las estrategias a nivel empresarial. Se dice que una vez tomadas las decisiones sobre una estrategia a nivel empresarial, los gerentes funcionales elaboran estrategias que son coherentes con las mismas. En este punto se consideraran varias funciones y estrategias a nivel funcional que se consideran mas apropiadas para nuestros objetivos.

COMPONENTE ORGANIZATIVO

Los especialistas en esta área toman decisiones referentes a las necesidades de capacidad de planta, a la inversión de la planta, a los procesos de fabricación y producción y a los requerimientos de existencias. Dos aspectos importantísimos en esta estrategia son el control de los costos y la mejora en la eficiencia de las operaciones en la planta.

COMPONENTE COMERCIALIZACIÓN

Los especialistas en comercialización determinan los mercados apropiados en los que puede ofrecerse el producto y se desarrollan

combinaciones eficaces de marketing. Tales combinaciones deberán incluir cuatro elementos específicos estratégicos: Precio, Producto, Promoción, Plaza (Canales de distribución), la estrategia de comercialización ofrece una percepción de la manera en que esta función lleva el producto hasta el mercado y así mismo de la manera en que se transmite la retroalimentación del mercado hacia la empresa.

COMPONENTE FINANCIERO

Los especialistas en finanzas son responsables de la previsión y planeamiento financiero, de evaluar las propuestas de inversión, de asegurar la financiación de diversas inversiones y del control de los recursos financieros. Los especialistas en finanzas contribuyen a la formulación de una estrategia al valorar el impacto potencial sobre los beneficios de diversas estrategias alternativas, al utilizar técnicas tales como el VPN (Valor Presente Neto) y la evaluación de la posición financiera actual.

COMPONENTE PERSONAL

Esta función tiene que ver con atraer, evaluar, motivar, retener a los empleados que la empresa necesita para operar con eficacia. Esta función se responsabiliza del planeamiento de la acción afirmativa y de la evaluación de la seguridad en el ámbito del trabajo. En su conjunto la serie de decisiones que se tomen respecto a este punto definen la estrategia de recursos humanos, en la tabla se muestran las diversas características de la administración eficaz o ineficaz de recursos humanos.

COMPONENTE PRODUCCIÓN

Entre las estrategias individuales se nombra: (a) la reingeniería, la cual es una estrategia que consiste en el rediseño de los procesos productivos; (b) el mejoramiento continuo también conocido como el keizen que tiene como finalidad el cambio constante hacia mejores prácticas dentro de la empresa; (c) técnicas de calidad total, entre otras. Las estrategias anteriormente descritas están estrechamente relacionadas entre si, ya que una de las fases de la reingeniería consiste precisamente en el mejoramiento continuo de los nuevos procesos adoptados, y ésta a su vez se ayuda con la gestión de calidad total.

Por otra parte entre las estrategias colectivas se encuentran la inserción en redes verticales de producción, la conformación de redes horizontales de producción, las alianzas estratégicas, la asociación en cooperativas, la asociatividad, benchmarking, entre otras. Todas estas estrategias están dirigidas al logro de ventajas competitivas para las empresas.

Una vez analizados e identificado los diferentes componentes del ambiente es conveniente tener ciertas consideraciones para evaluar este proceso; alguna de estas consideraciones son:

El análisis ambiental debe estar conceptual y prácticamente relacionado con las operaciones en curso: Si el análisis ambiental no se encuentra relacionado con las operaciones será muy escasa la contribución de los resultados que se obtengan del análisis para la fijación de la dirección de la empresa en el largo plazo.

El análisis ambiental siendo satisfactorio, debe ser sensible a las necesidades de información de la alta gerencia: El análisis ambiental debe entender y satisfacer las necesidades de información de la gerencia de la empresa. Al reconocer que estas necesidades de información pueden cambiar con el tiempo deberán ajustar el proceso de análisis ambiental de acuerdo con dichos cambios.

El análisis ambiental, debe estar de acuerdo con las habilidades que necesitara la estrategia: El análisis deberá centrarse en la identificación de las debilidades, oportunidades y amenazas actuales o potenciales de la empresa.

2.2.1.2 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Según lo planteado por Serna (2005). Es la puesta en práctica de la estrategia. Este paso comprende las acciones necesarias para la realización de las estrategias lógicamente desarrolladas que emanan de las etapas previas del proceso de administración estratégica. Sin una ejecución eficaz, la estrategia de la organización no aportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental, al fijar una dirección para la organización y al formular una estrategia organizativa.

Para ejecutar con éxito la estrategia de la organización los directivos han de adoptar posiciones claras respecto a varios temas específicos: cómo manejar el cambio dentro de la organización conforme se vaya ejecutando la nueva estrategia, cuál es la mejor manera de tratar la cultura de la

organización a fin de asegurar una implementación de la estrategia sin sobresalto, cómo se verán afectadas las estructuras organizativas al poner en práctica la estrategia, con qué enfoques se aplicará la estrategia y qué habilidades les serán necesarias a los administradores para implementar satisfactoriamente la estrategia de la organización.

Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que en el avance desde el desarrollo de un plan estratégico hasta el logro de los resultados es preciso superar muchos obstáculos.

2.2.1.2.1 ENFOQUES EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Asimismo para Serna (2005), en toda organización, es imprescindible conocer los enfoques y su manera de manifestación, lo cual permite saber cómo pueden influir los mismos, en los valores de los miembros de la organización, además en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión, en relación con ello, se debe establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias ó valores básicos de los integrantes de la organización.

Una vez conocida la posición estratégica interna y externa de la organización ya se posee una información inicial valiosa para establecer la ubicación estratégica de ésta; no obstante, aún es necesario obtener más detalles, entre éstos, sobre las organizaciones punta del sector, de manera tal, que permita conocerlos mejor para aprender de ellos, lo cual permitirá

adoptar decisiones, como igualar su desempeño o superarlo a través del aprendizaje.

ENFOQUE DEL CAMBIO ORGANIZATIVO

Mientras el administrador que adopta el enfoque de comandante evita tomar parte en la ejecución, el del cambio organizativo (o simplemente el enfoque del cambio) se centra en como conseguir que los miembros de la organización lleven a cabo la estrategia. Los administradores que adoptan el enfoque del cambio dan por supuesto que la estrategia que han formulado es buena; para ellos su tarea consiste en lograr que la compañía se mueva hacia nuevos objetivos.

ENFOQUE COOPERATIVO

En el enfoque cooperativo el directivo de la empresa a cargo de la estrategia reúne al resto de la cúpula directiva para un tempestad de ideas en vista a la formulación de a estrategia y de las tácticas para ponerla en practica. Se estimula a los directivos a aportar sus puntos de vista con el fin de reunir la sabiduría del grupo desde múltiples puntos de vista.

ENFOQUE CULTURAL

El enfoque cultural amplia el cooperativo para incluir a los niveles inferiores de la organización. En este enfoque, el administrador guía a la organización comunicándole e inculcándole su visión de la finalidad global,

para dejar después que el personal diseñe sus propias actividades de trabajo en apoyo a esta finalidad. Una vez formulada la estrategia, el administrador desempeña el rol de entrenador impartiendo directrices generales, pero estimulando la toma de decisiones individuales en todo lo que respecta a los detalles operativos de la ejecución de la estrategia.

ENFOQUE CRECIENTE

El directivo que adopta el enfoque creciente dirige simultáneamente su atención a la formulación de la estrategia y a su ejecución. Sin embargo, el administrador no pretende realizar estas tareas, sino que se limita a estimular a sus subordinados para que desarrollen, propugne e implanten estrategias coherentes por propia cuenta. Este enfoque se diferencia de todos los anteriores en muchos aspectos.

2.2.1.2.2 ESTRUCTURA

Igualmente, según Serna (2005), los directivos han de disputársela con dos clases de estructuras organizativa. La estructura organizativa formal representa las relaciones entre las personas y las funciones diseñadas por la dirección y que representan en el organigrama. La estructura organizativa informal representa la red de relaciones sociales que se basan en amistades o intereses compartidos por los diversos miembros de la organización. La estructura organizativa informal se pone de manifiesto en las pautas de comunicación conocida comúnmente como rumores.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA SIMPLE

Una estructura organizativa simple cuenta con dos niveles solamente, el del propietario – empresario y el del personal. Las pequeñas empresas que producen únicamente un bien o servicio, o unos pocos bienes o servicios relacionados, suelen adoptar esta estructura. La principal ventaja de esta estructura estriba en permitir una ejecución rápida y flexible de estrategias y cambios estratégicos.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL

A medida que la organización se va desarrollando, sus estructuras con frecuencia necesitan un cambio para reflejar un mayor grado de especialización en áreas funcionales del negocio. La estructura organizativa funcional puede también incluir algunos departamentos de personal, como finanzas y contabilidad o personal y administración, que informa directamente al consejero delegado y no forma parte de la línea jerárquica.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE DIVISIÓN

A medida de una compañía va adquiriendo o desarrollando nuevos productos en diferentes ramas industriales pueden tener en adoptar una estructura organizativa de división. En esta estructura cada división puede operar autónomamente bajo la dirección de un director o gerente de división, que responde directamente ante el consejero delegado. Las divisiones se

basan en líneas de producto (Componentes para automóviles, aviones), en mercados (Clientes, compradores organizativos), en áreas geográficas (norte, sur, internacional) o en canales de distribución (almacenes detallistas, ventas por catalogo).

2.2.1.2.3 CAMBIO ESTRATÉGICO

Las organizaciones, para Serna (2005), tanto públicas como privadas, han emprendido cambios de estrategias y no han obtenido los frutos esperados, con la consecuente frustración de directivos y empleados por el esfuerzo realizado en vano, y la decepción en la alineación de la organización con su entorno, situándose la tasa de fracaso de los programas que intentan implantar el cambio por encima del 70 por ciento.

Los estudios del cambio estratégico y sus efectos están cada vez más en boga, dado que son inherente al ser humano y, por ende, a la sociedad y a la empresa como organización social, aunque plantee ciertas reticencias, sobre todo cuando se ve como algo ajeno y se siente como una realidad impuesta. Doppler y Lauterbug, (1998) citados en Granadillo (2006).

De esta forma, la necesidad de adaptarse o readaptarse al entorno es uno de los problemas más importantes a resolver por la empresa, mucho más que los estrictamente organizativos y, consecuentemente, el cambio se produce porque se alteran las normas y los esquemas cognitivos de los miembros de la organización.

El cambio estratégico se desarrolla desde dentro de la organización como resultado tanto de cómo la coalición estratégica interpreta la situación

externa, como del pensamiento estratégico, el cual es inherente en la existencia de la cultura organizativa.

ANÁLISIS DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Sobre el asunto Serna (2005), sostiene que, es un primer paso de utilidad en la ejecución de una estrategia consiste en determinar claramente hasta que punto deberá cambiar la organización para implantar con éxito una estrategia. Algunas estrategias requieren cambios mínimos en la realización ordinaria de los negocios de la empresa; otras, por el contrario, demandan profundos cambios en sus operaciones.

El cambio estratégico puede visualizarse como un continuo que va desde la ausencia de variaciones en la estructura de un cambio completo en la misión de una organización. Para el desarrollo de un análisis es útil dividir el cambio estratégico en las cinco etapas discretas.

CAMBIO RUTINARIO DE ESTRATEGIA

Un cambio rutinario de estrategia introduce ajustes normales, ya previstos, en los métodos que utiliza la empresa para atraerse clientes. Las empresas pueden modificar sus anuncios publicitarios, actualizar sus envases, emplear diferentes tácticas de determinación de precios y cambiar de distribuidores o sus métodos de distribución en el curso ordinario de las operaciones.

La implementación de estas estrategias exige que los administradores programen y coordinen sus actividades con agencias publicitarias e intermediarios.

CAMBIO LIMITADO DE ESTRATEGIA

De igual manera Serna (2005), un cambio limitado de estrategia implica la oferta de nuevos productos para nuevos mercados dentro de una misma clase general de producto. Los directivos han de manejar muchas variaciones a este nivel de cambio estratégico, ya que los productos pueden ser novedosos de muy distintas maneras.

CAMBIO RADICAL DE ESTRATEGIA

Un cambio radical de estrategia trae consigo una variación importante para la empresa. Esta clase de cambio puede ser necesario cuando se llevan a cabo fusiones y adquisiciones entre compañías en una misma industria básica.

El cambio radical en la estrategia empresarial ha de realizarse al impulso de nuevas maneras de abordar las adquisiciones y las ventas de negocios o de unidades de negocios.

REDIRECCIÓN ORGANIZATIVA

Una modalidad de redirección de la organización suele aplicarse cuando se producen fusiones y adquisiciones de compañías pertenecientes a diferentes ramas de la industria. El grado del cambio estratégico depende del grado de diferenciación de las industrias y del nivel de centralización que adoptara la administración de la nueva compañía.

Otra modalidad de redirección organizativa es la que produce cuando una compañía abandona una rama industrial para entrar en otra diferente.

Este tipo de redirección organizativa es la estrategia cuya implantación ofrece más dificultades, ya que supone cambios en la misión o finalidad de la empresa y puede exigir el desarrollo de un conjunto totalmente nuevo de habilidades y de tecnologías.

2.3 GERENCIA

La gerencia requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo y espacio universal, a objeto de cumplir con la revolución para las cuales están llamadas las organizaciones, con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productividad en un contexto de eticidad (Drucker, 2003).

Según Kaufmann (1995) citado en Cuesta (2004), recuerda que "...las organizaciones se mueren, porque se frenan cuando empiezan con problemas de recursos, ya que, el ambiente es muy cambiante y ajustarse no es fácil...", y agrega que solo una actitud de alerta prudente en relación al entorno permitirá ser eficaces en la respuesta a sus demandas.

2.4 UNIVERSIDAD

Para Morin (1999) citado en Vilardy (2006), indica que la universidad debe adaptarse, simultáneamente, a las necesidades de la sociedad contemporánea y llevar a cabo su misión, transecular de conservación, transmisión y enriquecimiento de un patrimonio cultural, sin el cual la humanidad no sería más que máquina, produciría y consumiría.

Hoy es aceptado referirse a la empresa universitaria, empresa con una dimensión tal que abarca mucho más allá de lo limitado a lo comercial y que se introduce en el ámbito superior de los emprendimientos humanos. Es en esa dimensión y además teniendo en cuenta sus fines - contribuir al desarrollo del saber y de la sociedad, y en consecuencia a la felicidad de las personas – se puede aseverar que la universidad es una de las instituciones imprescindibles y permanentes en toda sociedad.

De acuerdo a Drucker (2003), de dichas instituciones sostiene: “...no proveen bienes o servicios ni controlan actividades de la sociedad. Su producto no es un par de zapatos, ni una reglamentación efectiva, sino un ser humano cambiado”. Las universidades son agente del cambio humano. Su producto es un paciente curado, un niño que aprende, un muchacho o muchacha transformado en un adulto que se respeta a si mismo, una vida humana enteramente cambiada.

Sobre el particular, las Universidades tienen la responsabilidad de crear y colocar a disposición de la sociedad saberes pertinentes, tal como lo señalan González et al, (2003), para estar así a la vanguardia en el tratamiento de temas políticos y sociales desde la perspectiva de una organización con un gobierno éticamente responsable, como clave para incidir en las transformaciones de su interioridad, pero también de la sociedad, con un sentido de compromiso social basado en la justicia manifestada por la toma de decisiones de sus actores.

2.4.1. GERENCIA UNIVERSITARIA

La universidad, presenta una marcada complejidad en cuanto a la gestión de sus diferentes actividades, además, contar con personal de roles, profesiones, actividades y expectativas disímiles, que se relacionan alrededor de la creación ó trasmisión del conocimiento, ocupando las diversas posiciones formales representadas en el organigrama de la institución, donde simultáneamente, se integran y desarrollan las redes múltiples de relaciones interpersonales informales. Ambas dimensiones –lo formal y lo informal- dan vida a la organización real.

Según Mintzberg (2005), en su tipología de las organizaciones, ubica a las universidades en la categoría que él denomina “burocracias profesionales” e indica: “... las organizaciones pueden ser burocráticas sin ser centralizadas. Su trabajo operativo es estable y conduce a comportamiento predeterminado o predecible, en efecto estandarizado”, es complejo, debiendo ser controlado directamente por los operadores que lo efectúan. De esta forma las organizaciones recurren al mecanismo coordinador que permite estandarización de destrezas. Esto da origen a una configuración estructural, común en universidades, hospitales firmas de contadores públicos o consultores ó agencias de trabajo social.

El término gerencia tiene varias acepciones las cuales corresponden al área donde se esté ejecutando. Así, se habla de gerencia empresarial,

gerencia de servicios públicos, gerencia del conocimiento, gerencia académica, gerencia universitaria. Pero, de igual manera, se emplea el término gestión de la educación superior, como equivalente a gerencia de las instituciones universitarias. Llanoz de la Hoz, (2004).

Asimismo, el autor antes mencionado, establece, que en la gerencia empresarial, de servicios públicos, del conocimiento, académica ó universitaria, de igual manera, se emplea el término gestión de la educación superior, como equivalente a gerencia de las instituciones universitarias.

Partiendo de este concepto, la gerencia de las instituciones de educación superior está asociada a la búsqueda de una mejor calidad de servicio universitario, del desempeño de sus órganos y actores en el entramado institucional, con el fin de dar respuestas a las carencias y expectativas institucionales y de la sociedad en general.

Se requiere de la gerencia universitaria, el dominio de diferentes áreas del conocimiento como son; la administrativa, política, económica, legal y con particular énfasis en el conocimiento de la cultura organizacional específica.

Por consiguiente, entender el concepto de gerencia dentro de las instituciones de educación superior, es un aspecto clave para poder señalar el cumplimiento de sus funciones sociales, luego ésta puede ser construida sobre la base de premisas o supuestos diferentes como el significado que tiene para las autoridades como gestores universitarios, la relevancia para los otros actores de la comunidad académica, así como las implicaciones que tienen estos conceptos para la construcción y avance de las instituciones de educación superior.

En virtud de lo anterior, las Instituciones de Educación Superior, específicamente las Universidades, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de las funciones básicas de las casas de estudios superiores, como: docencia, investigación, extensión, producción, de acuerdo a los niveles exigidos y demandados por la sociedad.

Los retos que deben enfrentar la sociedad y sus instituciones, han sido objeto de estudio, abordados en todas sus vertientes, política, económica, social, educativa, valores, debido a la trascendencia de los fenómenos desarrollados en el contexto, los cuales inciden en la conformación de un nuevo orden mundial, siendo la Universidad un espacio que no escapa a esta realidad. Morin (1999) citado en Vilardy (2006).

3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Innovación Administrativa: Kimberly, 1981 citado en Villalobos (2007), la define como “.....aquéllas que ocurren en el sistema social de una organización, la implementación de una nueva manera de reclutar personal, distribuir recursos o estructurar tareas, autoridad y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas”.

Planeación Estratégica: Según Sallenave (2001) citado en Morales (2006), “.....es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

3.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL

Innovación Administrativa: corresponde a los puntajes obtenidos por la cuantificación de las respuestas dadas por los directivos académicos y administrativos de la Universidad Rafael Beloso Chacín en Maracaibo, República Bolivariana de Venezuela y en la Universidad Popular del Cesar en Valledupar, República de Colombia, como responsables de la gerencia universitaria, a los ítems correspondientes a la variable Innovación Administrativa, dimensionada por: por la acción gerencial, con unas subdimensiones definida por el aprendizaje y el diseño organizativo, definidos como fases y capital intelectual para la primera y tipo de estructura y vertientes en la segunda.

Planeación Estratégica: corresponde a los puntajes obtenidos por la cuantificación de las respuestas dadas por los directivos académicos y administrativos de la Universidad Rafael Beloso Chacín en Maracaibo, República Bolivariana de Venezuela y en la Universidad Popular del Cesar en Valledupar, República de Colombia, como responsables de la gerencia

universitaria, a los ítems correspondientes a la variable Planificación estratégica, dimensionada por el análisis ambiental y la ejecución de la estrategia, con sus subdimensiones general, operativo e interno, en el caso de la primera: enfoques, estructura y cambio estratégico, para la segunda.

La operacionalización de las variables de estudio se refleja en el cuadro de operacionalización de las variables que se muestra a continuación; (Ver cuadro 1).

Cuadro No. 1.
Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Determinar la importancia de la Innovación Administrativa y Planeación Estratégica en la Gerencia Universitaria.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Subdimensión	Indicadores
Analizar el aprendizaje organizativo, aplicado en la gerencia universitaria, como mecanismo de generación de innovación administrativa.	Innovación Administrativa	Aprendizaje organizativo	Fases	- Adquisición del conocimiento - Distribución del conocimiento - Interpretación conocimiento - Memoria organizativa
			Capital Intelectual	- Capital Humano - Capital Estructural - Capital Externo
Diseño Organizativo		Tipo de Estructura.	- Estructura simple - Burocracia mecánica - Burocracia profesional - Estructura divisionalizada - Adhocracia	
		Vertientes	- Mejoras regulatoria - Simplificación Administrativa - Mejoramiento en atención - Elaboración de manuales	
Establecer las clases de análisis ambiental utilizado en la planeación estratégica para la Gerencia Universitaria.	Planeación Estratégica	Clases de Análisis	General	- Económico - Político - Social
			Operativo	- Clientela - Competidores - Trabajo - Laboral - Proveedores

CUADRO 1
Cont.....

Objetivos Específicos	VARIABLES	Dimensión	Subdimensión	Indicadores
Establecer las clases de análisis ambiental utilizado en la planeación estratégica para la Gerencia Universitaria.	Planeación Estratégica		Interno	- Organizativo - Comercialización - Financiero - Personal - Producción
Determinar las estrategias aplicadas por la Gerencia Universitaria como mecanismo de planeación estratégica, en los procesos de innovación administrativa.		Ejecución de la Estrategia	Enfoques	- Cambio organizativo - Cooperativo - Cultural - Creciente
			Estructura	- Organizativa simple - Organizativa funcional - Organizativa de división
			Cambio Estratégico	- Cambio rutinario - Cambio limitado - Cambio radical - Redirección organizativo
Diseñar lineamientos estratégicos de innovación administrativa en la gerencia universitaria.	La propuesta.			

Fuente: Vilaridy (2008).