

## STRATEGIES TO STRENGTHEN THE PERSONAL DOMAIN BASED ON THE APPROACH OF THE INTELLIGENT ORGANIZATIONS IN THE LOCAL CORPORATIONS, IN THE ORIENTAL COAST OF THE MARACAIBO LAKE.

### ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DOMINIO PERSONAL BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES, EN LAS CORPORACIONES LOCALES, DE LA COSTA ORIENTAL DEL LAGO DE MARACAIBO

Niria Quintero (1) Cesar Valecillos(2), y Gladis Hernández (3)  
Universidad del Zulia

#### ABSTRACT

The propose of the study is to design managerial strategies based on the approach of the intelligent organizations for the efficiency and effectiveness of the public management in the administration of the human talent, through strengthening of discipline personal dominion in the local corporations of the Eastern Coast of the Lake. The research is descriptive, with a design of non experimental field, n=110, with a 28-questionnaire scale Likert type. One concludes that this study contributes with the design of innovating forms to administer the personnel.

**Key words:** Strategies, personal dominion, approach intelligent.

#### RESUMEN

El propósito del estudio es diseñar estrategias gerenciales basadas en el enfoque de las organizaciones inteligentes para la eficiencia y eficacia de la gerencia pública en la administración del talento humano, a través del fortalecimiento de la disciplina, dominio personal en las corporaciones locales de la Costa Oriental del Lago. La investigación es descriptiva, campo no experimental, n=110, con un cuestionario de 28 ítemes tipo Likert. Se concluye que este estudio contribuye con el diseño de innovadoras formas de administrar el personal.

**Palabras clave:** Estrategias, dominio personal, enfoque Inteligente

1) Profesora Investigadora del Núcleo Costa Oriental del Lago. Universidad del Zulia. Maestría en Gerencia Financiera. Coordinadora Programa Organizaciones Inteligentes Postgrado. Acreditada en el Programa de Promoción al investigador. E-mail:niriaquintero@cantv.net.

2) Profesor Investigador Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad del Zulia (LUZ) Coordinador de FACES. Maestría en Gerencia de Empresas. E-mail: cvalecillosg@cantv.net.

3) Profesora Investigadora del Núcleo LUZ-COL. Maestría en Gerencia Educativa.

## INTRODUCCIÓN

El inicio del tercer milenio parece dejar más claro que la complejidad, la turbulencia y la incertidumbre son elementos constantes en el ambiente dentro del cual las organizaciones públicas se desenvuelven, por tanto resulta de gran importancia que los gerentes, principalmente los encargados de la administración del talento humano se identifiquen con los grandes temas de gestión y las formas de administrar el personal. Bohlander y Sherman (1999).

Para Flippo (2006), la administración del talento humano también comprende la búsqueda del mejor servicio que puede ofrecer una organización. Esto permite su proyección hacia el futuro de manera constante, contribuyendo con establecer diferencias en los niveles de atención brindada a sus clientes.

Lo indicado en el párrafo anterior es una descripción preliminar de los aspectos estratégicos que deben ser aplicados para la efectiva administración del talento humano en las Corporaciones Locales de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Siendo esencial, ya que entre sus funciones vitales está la de prestar un buen servicio a la Comunidad y al Estado.

Como se puede inferir el Municipio representa una de las entidades políticas territoriales, orientada a establecer los mecanismos para que la comunidad pueda contribuir a que se cumplan los objetivos trazados a largo plazo y la obtención de un oportuno y eficaz servicio como modernización del Estado. Por ello, es indispensable que quienes se desempeñen en la administración del talento humano en estas corporaciones locales conduzcan las transformaciones y se involucren en estos cambios, a fin de garantizar un mejor desempeño en las funciones que realiza el personal. (Piñero, (2006)

De allí la importancia de elaborar estrategias gerenciales basadas en el enfoque de las organizaciones inteligentes, con el fin de mantener una fuerza laboral actualizada, instruida y apta, de acuerdo a los cambios tecnológicos y a las diversas dificultades que hoy en día deben afrontar las organizaciones para atender a las demandas rápidamente cambiantes del ambiente.

En el caso del enfoque del cambio para la incorporación de nuevas tecnologías, el mismo debe ser producto de un proceso evolutivo de aprendizaje donde todos sus miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, de modo que se adquieran compromisos y se asuma responsabilidad. Senge (2005:11) describe a las organizaciones que aprenden “como Organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea”.

Al respecto, la esencia del dominio personal es generar y sostener la tensión creativa en la vida. En tal sentido, en este caso aprendizaje no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que se desean. esto es lo que se llama aprendizaje generativo En las organizaciones inteligentes deben tenerse en todos los niveles personas en disposición a esta forma de aprendizaje, lo cual requiere trabajar en el dominio personal y ver al mundo desde un punto de vista reactivo y desde una perspectiva creativa.

Una organización comprometida con el dominio personal de los trabajadores, es caracterizada por Senge (2005:181) “como la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. Trasciende tanto las competencias como las destrezas aunque se basa en ellas” Esta disciplina sugiere que se puede cultivar un modo de pensar que conduce a que cada día sean más eficientes y eficaces las organizaciones y se seleccione sin temor los cambios que requieren las

instituciones para convertirse en organizaciones inteligentes que para De Geus (1996) corresponde a una concepción acerca de la administración y la organización; que enfatiza en las dimensiones del aprendizaje y el cambio.

## CONSIDERACIONES GENERALES

Afortunadamente, en las últimas décadas se han generado cantidades de herramientas administrativas. Una de estas es el llamado “enfoque de organizaciones inteligentes”, definido por Senge, (2005) como aquellas donde sus miembros constantemente expanden sus capacidades para lograr sus aspiraciones más importantes, y de forma conjunta se aprende de cómo aprender de manera paulatina, pero sólida, todos los días se construye el futuro.

Por lo antes expuesto se puede apreciar la importancia que tienen los miembros que integran dichas organizaciones. Según (Senge, 2005) esto en virtud de los deseos que tienen de aprender en concordancia con sus aspiraciones, en forma progresiva en el logro de metas comunes.

De acuerdo con Partin,(1996:17) estas organizaciones se mantienen eficientes en el tiempo, se auto-corrigen, renuevan y utilizan de forma efectiva sus recursos, mediante una integración armónica, entre las necesidades y deseos de su personal y su misión”.

Dentro de ese marco, para lograr lo planteado en los párrafos anteriores se debe asumir una actitud desde el punto de vista estratégico de una forma abierta al cambio, además implica tener una base sólida que incluye la aplicación del juicio, basado en la experiencia, para determinar las direcciones futuras dentro de una perspectiva común la cual permitirá avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. (Piñeiro, 2006)

Según el mismo autor, se requiere de una gerencia integral, hoy día, para poder competir y triunfar ante la globalización, de un gerente catalizador de los objetivos organizacionales y su correspondencia al carácter estratégico de los mismos, el cual haga posible una secuencia de acciones conjuntas y armónicas para que tanto la organización como cada persona integrante del talento humano logre una mayor concentración hacia el análisis y realización de actividades.

Dentro de esa perspectiva, el Gerente Público debe ser visto como un estratega, la cual consiste en lograr un desempeño superior, relacionándolo con la competencia de los factores claves del éxito organizacional, al mismo tiempo, éste debe estar seguro que la aplicación de sus estrategias combinen adecuadamente con los puntos fuertes de la institución, con las necesidades de un colectivo claramente definido, visionando e integrando a su talento humano con el marco dimensional de la organización donde están circunscritos. (Piñeiro. 2006)

De tal modo, lo que conduce al éxito de una gestión en el caso del sector público es gestionar simultáneamente nuevas ideas y métodos en pro de un colectivo quien demanda una determinada capacidad de respuestas ante sus planteamientos, la cual pueden comenzar atender los gerentes municipales a través de la aplicación de una de la disciplina de Senge, (2005) el “dominio personal” la cual se encarga, entre otras, de aclarar la visión personal y concentrar estrategias para el alcance de metas, además la gente con alto dominio personal vive en continuo aprendizaje.

## **DISCIPLINA DOMINIO PERSONAL**

El tema central de esta disciplina es invertir todo lo necesario para crear un entorno que ayude a los individuos a desarrollar sus capacidades y a su vez les permita alcanzar la visión personal,

concentrar las energías en lo que quiere, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

Esta disciplina parte de la premisa de que, con el clima apropiado, todos cooperan porque quieren aprender, trabajar bien y desean ser reconocidos como personas. Implica además, aprender a expandir la capacidad personal para crear los resultados organizacionales y propiciar un entorno que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a concentrar energías para alcanzar metas y propósitos. Estas personas tienen por lo general, entre otras, las siguientes características. (Senge, 2005)

- a. Una visión que es una vocación y no sólo una idea.
- b. Una realidad como aliado.
- c. Fuerza del cambio (trabajan con el cambio en lugar de resistirlo).
- d. Confianza en sí mismos.
- e. Rápido aprendizaje.

A su vez, Roberts y otros, (2005), señalan que una persona con alto dominio personal, se caracteriza por:

a. *Ver la realidad con claridad*, el examen atento de la realidad es una de las tareas más difíciles del dominio personal, porque requiere la capacidad para preguntarse qué está sucediendo, no sólo en tiempos apacibles, sino en épocas de crisis.

b. *Comprometerse con la creación de los resultados*, los maestros del dominio personal enseñan a escoger; es decir, a elegir los actos y resultados que permitan alcanzar el destino.

Por lo tanto, para Roberts y otros (2005:23) practicar el dominio personal es “como entablar una conversación interior, donde existe una voz que sueña con lo deseado para el futuro, otra que observa el mundo que lo rodea y una tercera que está dispuesta a decir: he

elegido lo que deseo y he aceptado que lo crearé” En ese momento, es cuando las organizaciones deben ser sensibles con sus empleados y brindarles nuevas oportunidades para la práctica del dominio personal, comprendiendo que las ambiciones personales de la gente también pueden ser beneficiosas para la organización.

Como se infiere, el dominio personal es la más atractiva de las disciplinas de aprendizaje porque se basa en aumentar y desarrollar las aptitudes de las personas que integran una organización, comprendiendo que una organización crece y se fortalece si sus integrantes también lo hacen.

De esta manera, una organización inteligente ofrece una atención permanente al desarrollo de las personas, indagando sobre los valores personales y organizacionales; en fin, favorece la práctica del dominio personal mediante el uso de las orientaciones pro-activas, creativas e interdependientes. Con base en lo expuesto, la *figura 1* muestra una representación esquemática de la disciplina “dominio personal”.

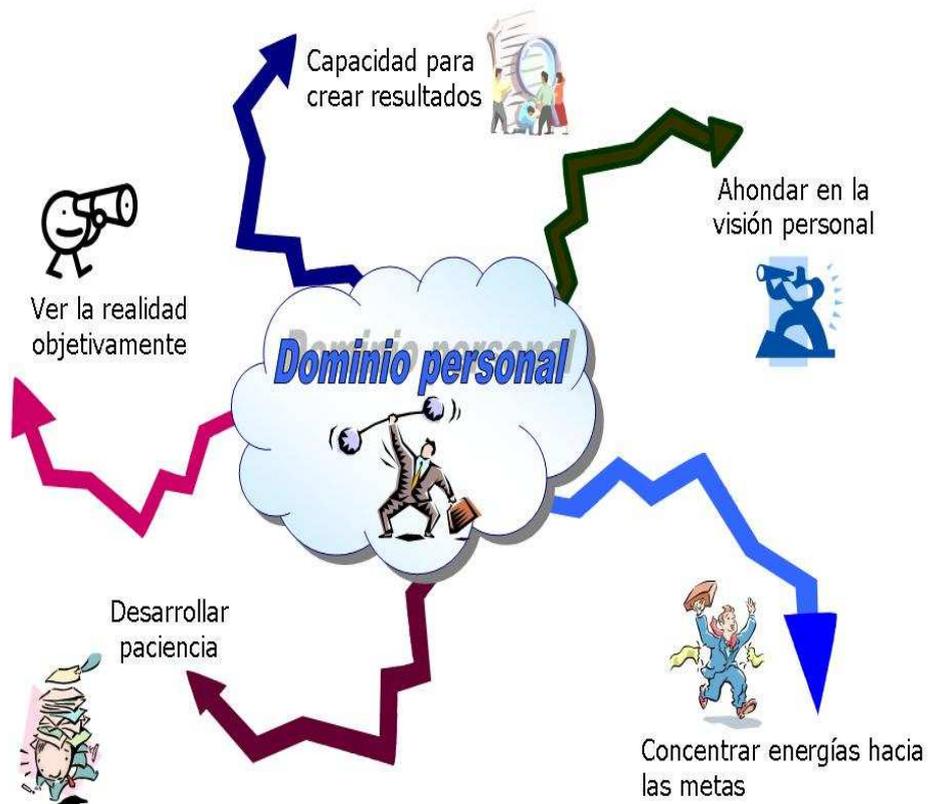


Figura 1: Representación esquemática de la disciplina “dominio personal”. Fuente: Adaptada de Senge (2005)

En ese sentido, las estrategias para fortalecer el dominio personal en la administración del capital humano deben estar dirigidas a conquistar y mantener las personas en la organización, dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable; por lo tanto,

representan todos aquellos esfuerzos que hacen que el personal permanezca en la organización trabajando eficiente y eficazmente.

Cabe mencionar, de acuerdo a Senge (2005) que la administración del talento humano debe perseguir aspectos básicos como:

- a. Satisfacer las necesidades individuales y organizacionales
- b. Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la organización, con el fin de recuperar al máximo la inversión en personal
- c. Ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la organización, subrayando el futuro en vez del presente
- d. Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

## DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo forma parte del avance de un proyecto de investigación y se centra en conocer y describir las estrategias gerenciales para fortalecer el dominio personal basadas en el enfoque de las organizaciones inteligentes para la administración del talento humano en las Corporaciones locales de la Costa Oriental del Lago, siendo enmarcado dentro del enfoque descriptivo.

En efecto, Méndez (2000:123) señala que “el estudio de carácter descriptivo identifica características, formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece conocimientos concretos descubre y comprueba la asociación entre las variables de investigación”.

Otros autores como Hernández, Fernández y Baptista (1998:60) refieren que estos estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Bajo este contexto se pretende determinar estrategias gerenciales (propiedades) para la administración del talento humano (grupo de personas) de las Corporaciones locales en la Costa Oriental del Lago. A su vez el actual proceso de estudio se considera de campo, refiriéndose a la ubicación de los investigadores en el lugar de los hechos, logrando una obtención y manejo confiable de los datos, tomándolos en forma directa de la realidad donde se presentan.

Al respecto, Bavaresco (1997:28) señala “la investigación de campo se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, permitiendo el conocimiento a fondo del problema, manejando los datos con más seguridad”

Además es transversal porque la información se recogió en un momento único durante el proceso de investigación. La cual es definido como; “todos aquellos que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” de acuerdo con (Hernández, Fernández y Baptista 1998:186).

La técnica utilizada en el estudio fue la encuesta, mediante el cuestionario. El instrumento estuvo estructurado de 28 items, diseñado bajo preguntas cerradas con cinco (5) alternativas nunca, casi nunca, rara vez, casi siempre y siempre.

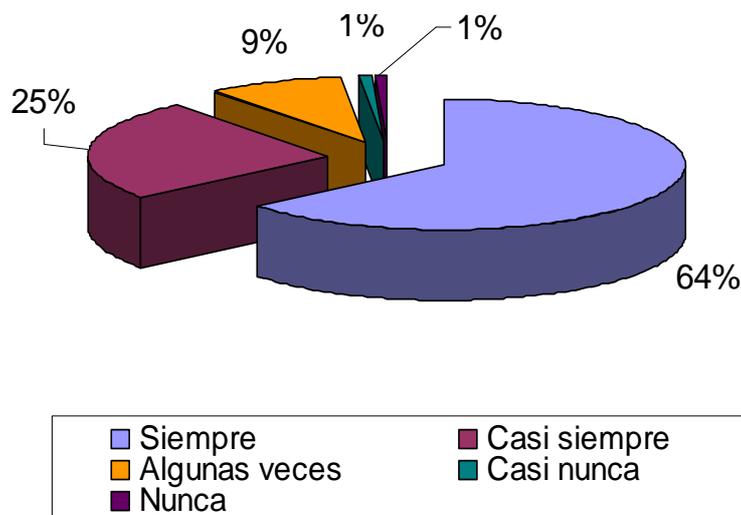
Se hizo el trabajo de campo, donde se llevó a cabo la recolección de la información a través de la aplicación del instrumento. El siguiente paso fue realizar un tratamiento estadístico de la información obtenida para luego proponer estrategias que permitan fortalecer el dominio personal bajo el enfoque inteligente.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

El desarrollo de una adecuada metodología de investigación permitió obtener resultados en función del objetivo general planteado, “Diseñar estrategias para fortalecer el dominio personal basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes en las Corporaciones Locales”.

En referencia a lo descrito, la disciplina de aprendizaje “dominio personal”, utilizada en este estudio, se describió a través de las siguientes características según Senge (2005): esfuerzo en el logro de la visión personal, paciencia ante adversidades, fuerza para superar afanes organizacionales, continuo aprendizaje, confianza en el ejercicio de su cargo, creatividad para superar desafíos, concentración en el logro de los resultados esperados, entre otros.

Posteriormente se realizó un diagnóstico del ejercicio de la mencionada disciplina, tomando como base los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a la disciplina “dominio personal” donde se obtuvo un 64% de puntuación en la opción “siempre”; mientras que la alternativa “casi siempre” totalizó un 25%, tal como se muestra en el *gráfico 1*.



**Gráfico 1: Distribución de la frecuencia relativa de la disciplina “dominio personal”.** Fuente: Autores (2008).

Adicionalmente, se construyó el gráfico 2 de barra, representando la suma de las opciones (del cuestionario) 1. Dentro de su organización, concentra sus energías en el logro de su visión personal. 2. Desarrolla la paciencia ante las adversidades de su organización. 3. Su afán personal de aprender supera a los afanes de su organización. 4. Cada día en medio de su jornada laboral, vive en un continuo aprendizaje. 5. Su autoestima le genera confianza para el ejercicio de su cargo. 6. Tiene la creatividad necesaria para afrontar nuevos desafíos laborales. 7. Supera sus propias capacidades para alcanzar los resultados organizacionales. 8. Aborda la vida en forma creativa. 9. Antes de iniciar una actividad, se concentra en los resultados esperados. 10. Aprende a expandir su capacidad personal para crear los resultados.

Al respecto, se observa que los ítemes 3 y 9, referidos al afán para superar obstáculos organizacionales y a la capacidad para concentrarse en los resultados esperados, respectivamente; obtuvieron valores inferiores al promedio que estuvo en 4,5, ubicándose entre siempre y casi siempre. Por otra parte, el ítem 7, orientado al esfuerzo en los logros organizacionales, destacó ligeramente del resto de los otros ítemes.

Se hizo notar la uniformidad de los puntajes obtenidos, ya que los encuestados no mostraron marcadas preferencias por algunos de los resultados propuestos, estando ubicados entre siempre y casi siempre, esto podría deberse a dos motivos fundamentales: Realmente poseen un asentado dominio personal tienen una aptitud de pertenencia, compromiso, sentido de misión o no fueron sinceros al momento de responder las respuestas.

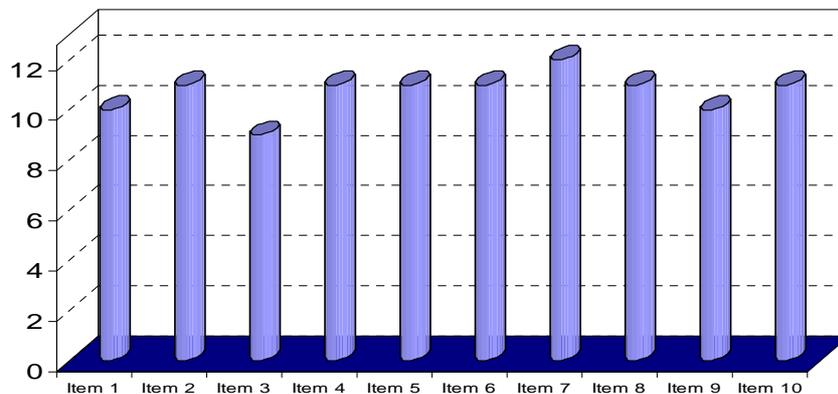


Gráfico 2:

**Distribución de la frecuencia absoluta de la disciplina "dominio personal" en función de cada uno de los ítemes Fuente: Autores (2008)**

De cualquier manera, con el propósito de optimizar el dominio personal, se emiten las siguientes estrategias que deberán ser aplicadas por directivos de las Corporaciones en el marco de su rol como administradores del talento humano:

- a. Programar talleres para ser dictados periódicamente, importantes para su visión personal.
- b. Realizar talleres para que los empleados puedan detectar las similitudes entre su visión personal y la organizacional.
- c. Crear un ambiente de trabajo creativo en el cual sientan la suficiente libertad para resolver y optimizar procesos, proyectos y actividades, tareas y otros a favor de la comunidad.
- d. Fomentar valores orientados al amor al trabajo mediante la siembra paulatina de sentimientos, de pertenencias, en la cual el trabajo sea amado por si mismo y no como un simple medio para obtener ingresos.
- e. Estimular en cada uno de los empleados la concentración de esfuerzos en el logro de las metas relevantes para las Corporaciones Locales

Finalmente recordar que tal como dice Senge (2005) el dominio personal implica capacidad y voluntad para comprender y trabajar con la fuerza que está en el interior de cada trabajador de una manera natural espontánea, sin requerir un esfuerzo agotador y una imposición de los directivos.

Con este propósito cada quien será responsable de trabajar sobre su visión personal y su realidad actual, buscando que exista la mínima diferencia entre ambas. Recordando además, que la actitud estratégica clave para el alcance del dominio personal, es la reflexión sobre los factores que impulsan la concreción en su visión personal.

## CONCLUSIONES

**El propósito de la investigación estuvo dirigido** a diseñar estrategias gerenciales basada en el enfoque de las organizaciones inteligentes para la administración del talento humano en las Corporaciones Locales en la Costa Oriental del Lago, a través del fortalecimiento de una de las disciplinas de Senge (2005), nos apoyamos en el concepto de Flippo (2006) que considera que la administración del talento humano debe buscar la prestación de un mejor servicio, siendo esto lo esencial en estas Instituciones, por estar dentro de sus principales funciones prestar buenos servicios e involucrarse con la comunidad en la detección de nuevas necesidades.

Razón por lo cual los gerentes municipales que dirigen estas Corporaciones deben involucrarse en estas transformaciones para que se den los cambios y el personal tenga un mejor desempeño y estas instituciones se conviertan en organizaciones inteligentes.

Bajo esta perspectiva la metodología aplicada y de campo donde se identificaron características formas de conducta y actitudes de la población a través de la aplicación de la encuesta donde se consideraron los siguientes aspectos: Concentra sus energías en el logro de su visión personal, desarrolla paciencia ante las adversidades de su organización, tiene afán para aprender, vive en un continuo aprendizaje, tiene confianza en el cargo que desempeña, es creativo para afrontar desafíos laborales, es capaz de superar las metas organizacionales, al comenzar una actividad se concentra en los resultados esperados, expande su capacidad personal para en busca de mejores beneficios.

Los resultados ante estas repuestas fueron bastantes uniformes, no mostrándose marcadas preferencias por algunos de los conceptos propuestos, estando los investigadores de acuerdo que estos resultados podían deberse a que en realidad si poseen un asentado dominio personal o no fueron sinceros al responder las preguntas.

Sin embargo, se propuso optimizar el dominio personal a través de varias estrategias que deberán ser aplicadas por directivos de estas Corporaciones en la administración del talento humano, entre ellas: Dictar talleres periódicamente, crear ambientes de trabajo creativo, darles libertad para resolver y optimizar procesos, formular valores orientados al amor al trabajo, entre otros.

Se concluyó que el estudio realizado contribuye con el diseño de innovadoras formas de administrar al personal en cualquier ámbito, sea empresarial, organizacional o institucional, las cuales apenas comienzan a abrirse a la exploración para participar en nuevos modelos gerenciales aplicables en el contexto local.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Bavaresco, A. (1997) **PROCESO METODOLÓGICO EN LA INVESTIGACIÓN.** Como hacer un Diseño de Investigación. Editorial Mc.Graw Hill. Caracas-Venezuela.

Bohlander, G. y Sherman, A. (1999). **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Editorial Paidós

De Geus. A. (1996) **PLANIFICANDO EL APRENDIZAJE.** México. Harvard Busines Rewie

Niria Quintero, Cesar Valecillos, Gladis Hernández (2009) **Strategies to strengthen the personal domain based on the approach of the Intelligent Organizations in the local Corporations, in the Oriental Coast of the Maracaibo Lake.** / ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DOMINIO PERSONAL BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES Inteligentes, EN LAS CORPORACIONES LOCALES, DE LA COSTA ORIENTAL DEL LAGO DE MARACAIBO  
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 32-48

Flippo, E. (2006). **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.** Mc Graw Hill, México D.F.

Hernández, R Fernández C y Baptista P.(1998) **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.** . Mc. Graw Hill. México.

Méndez, C (2000) **METODOLOGÍA.** Editorial Mc, Graw Hill. México.

Partin,J. (1996) **PERSPECTIVA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.** Editorial Fondo Educativo Interamericano. México

Piñeiro,Albino (2006) **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y EFICIENCIA DE GERENCIA PUBLICA EN LAS CORPORACIONES LOCALES.**  
Trabajo presentado como requisito para optar a la categoría de profesor asociado Cabimas Núcleo Costa Oriental del Lago Universidad del Zulia. Cabimas –Zulia- Venezuela.

Roberts, C., Smith, B. y Ross, R. (2005). **CÓMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.** Argentina. Editorial Granica.

Senge, P. (2005). **LA QUINTA DISCIPLINA EN LA PRÁCTICA.** Argentina: Editorial Granica.