



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
cclemenz@luz.ve  
Universidad del Zulia  
Venezuela

Valecillos, César A.; Quintero, Niria  
Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en  
las pequeñas y medianas empresas (PYMEs)  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XIII, núm. 2, mayo-agosto, 2007, pp. 278-289  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011677007>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

## Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs)

Valecillos, César A.\*  
Quintero, Niria \*\*

### Resumen

Este artículo tiene como propósito destacar los aportes que ofrece el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes en relación al cambio y al manejo de las resistencias involucrados en la implementación de técnicas de dirección en las PYMES. El método empleado se basó en el análisis de planteamientos de autores de literatura vinculada con el tema. Entre los factores encontrados que operan negativamente para invertir en nuevas herramientas de dirección, cabe destacar: el enfoque de gestión tradicional que prevalece en el sistema de creencias de los propietarios, la cultura organizacional y el desconocimiento de una metodología adecuada para el diagnóstico y administración de los cambios implícitos en la implementación de nuevas tecnologías. Se concluye que entre las respuestas que ofrece el enfoque de las organizaciones inteligentes, resaltan: facilitar procesos de aprendizaje organizacional en el dueño y líderes para involucrar y crear los compromisos necesarios para modelar e impulsar las nuevas tecnologías, intervenir en el sistema humano cultural de manera que el cambio no se perciba como una amenaza sino como una oportunidad para el crecimiento personal y el desarrollo organizacional y considerar la metodología de análisis de flujos para el diagnóstico, planificación y seguimiento de los cambios asociados en la implementación.

**Palabras clave:** Técnicas de dirección, PYMEs, organizaciones inteligentes.

### *The Approach of Intelligent Organizations in Implementing new Technologies for Managing Small and Medium Enterprises (SMEs)*

### Abstract

The purpose of this work is to emphasize the contributions offered by the approach of intelligent organizations regarding change and managing resistance involved in implementing managerial technologies for SMEs. The method used was based on an analysis of authors from literature related to the topic. Among the

Recibido: 06 – 02 – 23 • Aceptado: 07 – 01 – 17

\* Profesor titular Universidad del Zulia. Magíster Gerencia de Empresas. Y en Desarrollo Organizacional Universidad de Monterrey México. Cursando doctorado Administración de Empresas LUZ-UPM.  
Telf. 0261-7926930-E-mail: cvalecillosg@cantv.net

\*\* Profesora titular Universidad del Zulia Núcleo COL. Magíster en Gerencia Financiera. Delegada CONDES en la Comisión Humanística. Telf. 0264-2414587. E-mail: nquintero11@cantv.net

factors found that operate negatively for investing in new managerial tools, the following stand out: the traditional management approach that prevails in the belief system of the owners, the organizational culture and lack of knowledge of a methodology adapted for the diagnosis and administration of the changes implicit in the new technologies. Conclusions are that among the answers offered by the approach of intelligent organizations, those which stand out are: To facilitate processes of organizational learning for the owner and leaders in order to involve them and create the necessary commitment to model and encourage new technologies; to intervene in the human cultural system so that change is not perceived as a threat but rather as an opportunity for personal growth and organizational development; and to consider flow analysis methodology to diagnose, plan and follow up on the steps needed for change.

**Key words:** Management technologies, SMEs, intelligent organizations.

## Introducción

Hoy en día las nuevas tecnologías de dirección han ido ganando terreno contribuyendo al éxito de la gestión y la toma de decisiones de las empresas, entre las cuales cabe identificar: la calidad total, el balanced scorecard, la reingeniería, el just in time, los sistemas de información, gestión del conocimiento, programación neurolinguística (PNL), inteligencia emocional, el thinkertoys, la financiación y el marketing, entre otros. El uso de esas herramientas permite, por una parte, mantener un mejor control interno de las principales operaciones como la planeación, organización, dirección y control, y por la otra, poder tomar mejores decisiones estratégicas que beneficien a la empresa en cuanto a la consecución de los objetivos, competir en los mercados y, sobre todo, desarrollar mejores productos y servicios con niveles adecuados de calidad y excelencia para los clientes.

El desarrollo organizacional de una empresa es un proceso complejo que lleva responsabilidades y riesgos que hay que asumir, por lo que es necesario contar con tecnología de dirección de punta para estar a la vanguardia, competir y adaptarse a los cambios del entorno de diferente índole. Actualmente muchas empresas grandes, mediante el aprendizaje de enfoque de gestión proactivos se han

visto beneficiadas por el diseño y ejecución de proyectos de cambio planificado que les ha posibilitado incorporar adecuadamente los avances tecnológicos y los sistemas de inteligencia empresarial permitiendo hacer frente, por una parte, a los retos que impone la globalización y los mercados cada vez más diversificados y competitivos y, por la otra, crear condiciones para la carrera, el crecimiento y desarrollo de su personal.

Lamentablemente en lo que respecta al sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) las oportunidades no se han sabido aprovechar por la incidencia de factores de índole exógena y endógena. En ambos casos, la causa fundamental ha estado gravitando alrededor de los criterios y enfoques de gestión empleados por los dueños y líderes desde muchos años atrás y los rasgos característicos de su sistema humano cultural.

Resultados de investigaciones auspiciadas por organismos serios y profesionales como el Instituto de Estudios Superiores Administrativos (IESA, 1999) revelan una serie de debilidades en dicho sector, a saber: la creencia de que se puede seguir compitiendo con los mismos esquemas tradicionales en un mundo donde cada vez más caen las barreras comerciales, atenerse a recibir pleitesía de un estado proteccionista, no acatar las reglas de la competitividad, no ofrecer productos y ser-

vicios con un mayor nivel de calidad y a un precio accesible, estar sujeto a las exigencias impuestas por el mercado de crédito o banca especulativa para la obtención de créditos, el desconocimiento de las nuevas tecnologías de dirección empresarial, carencia de sistemas de información con una base de datos confiables y una visualización acertada de las condiciones socioeconómicas del mercado.

El problema básico fundamental de los síntomas antes descritos reside en cierta manera en el enfoque de gestión tradicional subyacente en el sistema de creencias de los propietarios y directivos, lo cual se traduce en la falta de visión estratégica y una gerencia proactiva acorde con las exigencias de los nuevos tiempos, el carácter de su cultura organizacional, la ausencia de profesionalismo en la administración del negocio y el manejo inadecuado del fenómeno del cambio. El principal reto, es dejar de ver a la empresa como un negocio familiar y propiciar el desarrollo organizacional con ideas vanguardistas como las que plantea la calidad total y se resumen en las certificaciones ISO (Ediciones IESA, 1999).

El sector de la pequeña y mediana empresa presenta una serie de fortalezas, en tal sentido, es reconocido por organismos internacionales como el Banco Internacional de Desarrollo (BID) como fuente de generación de empleos y de inversiones, constituye un elemento dinamizador de la economía al propiciar el desarrollo nacional equilibrado que conlleva a una distribución más equitativa de la riqueza y en consecuencia, a una mayor estabilidad social. Lo anterior ha llevado a que en los países latinoamericanos se materialicen políticas y legislaciones específicas, dirigidas a promover y desarrollar este sector industrial.

En el caso de Venezuela, las cifras del Banco Central de Venezuela dan cuenta para el mes de Junio del año 2003, que la pequeña y

mediana empresa contribuyó al desarrollo de la economía nacional con un 56,8% del total de los establecimientos existentes en el país. Sin embargo, la dinámica de este sector, en el ámbito de la producción y como generador de empleos ha venido disminuyendo en los últimos años.

Considerando las áreas de oportunidad que presenta el sector de las PYMES en lo que respecta a la administración del cambio y particularmente en la implementación de nuevas tecnologías de dirección, el enfoque de las organizaciones inteligentes esta llamado a ofrecer respuestas alentadoras en ese sentido. La premisa básica de dicho enfoque reside en la gestión del cambio mediante el aprendizaje organizacional, el cual lleva a considerar métodos más eficientes para el análisis situacional, la toma de decisiones y la identificación de los pasos que ofrecen ventajas competitivas como la incorporación de tecnología de punta mediante el involucramiento y el compromiso colectivo (Swieringa, 1998).

Tomando en cuenta los planteamientos precedentes de seguida se describen las consideraciones teóricas que sustentan los propósitos del presente trabajo en cuanto a destacar los aportes del enfoque de las organizaciones inteligentes para el cambio y la implementación de nuevas tecnología de dirección en las PYMES.

## **1. Consideraciones Teóricas**

### **1.1. Las tecnologías de dirección y las PYMES**

La implementación de herramientas administrativas, particularmente en las PYMES constituye una inversión que sin duda lograría un giro en la proyección y evolución de la empresa, por ello aún cuando requiere de un desembolso, las mismas proporcionan una garantía de mejoras para el desa-

rrollo de sus actividades y por ende en la rentabilidad de la empresa. La producción de tecnología en el campo de la gerencia ha sido un terreno fértil que en el tiempo ha dado frutos importantes en pro de la optimización de los resultados del comportamiento de las organizaciones. El objeto de incorporar una nueva tecnología de dirección en el manejo de una organización es buscar una mayor competitividad.

En tal sentido Apruzzese (1998) señala: Constantemente surgen nuevas ideas, en el campo de la tecnología de la gerencia, que intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un sólo componente que, supuestamente, puede explicarlo todo. Es lo que se conoce como paradigma dominante. Anteayer era la organización, ayer la estrategia, luego la calidad total; hoy en día es el aprendizaje organizacional y las organizaciones inteligentes y quien sabe que se va a importar mañana.

En ese mismo orden de ideas Álvarez (2000) precisa: en los años '50, el paradigma dominante era la organización. Se sostenía que cualquier problema de la empresa se podía resolver modificando el organigrama, pero la experiencia demostró que a pesar de ser bien organizadas, fracasaban. Así que las ciencias administrativas buscaron otro paradigma. En los años '60 y '70, fue la estrategia. Se sostuvo que la empresa que tuviera una estrategia superior a la de sus competidoras era la que tendría éxito; las demás fracasarían. Sin embargo, se evidenció que una estrategia es un plan de acción sobre el papel y que para llevarla a cabo son necesarias personas comprometidas que aporten su conocimiento y dedicación mediante un liderazgo efectivo.

Esto llevó a otro paradigma para los años '80; el de la cultura organizacional. Según éste, para que la empresa tenga éxito no solo necesita una buena organización y una

buena estrategia sino un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar la estrategia. En los '90 el paradigma; la calidad total, dio respuesta a optimizar el proceso de producción y el humano, pero tuvo dificultad para su implementación intelectual activa. La calidad es un problema de educación experiencial y de cultura empresarial. A comienzo de los '2000 empezó a madurar el paradigma de la "organización inteligente" o la "organización que aprende".

Como se puede observar ha habido una constante en el cambio de paradigmas y necesidad por incorporar nuevas formas organizacionales, sin embargo, los beneficios pueden esfumarse si no se consideran una serie de principios relacionados con el manejo del fenómeno del cambio organizacional. En su implementación se encuentran ocultos una serie de procesos sutiles, derivados de las interrelaciones humanas, el clima y la cultura organizacional que pueden repercutir desfavorablemente en los resultados esperados sino se planifican acciones para contrarrestarlos.

Al respecto García (1997) señala: los cambios asociados en las organizaciones con la implementación de las herramienta como la calidad total, la reingeniería y los sistemas administrativos o de información, entre otros, han estado condenados a la incomprendión y al fracaso mas rotundo por no considerar su impacto en las creencias y valores culturales preexistentes, así como las rupturas e incertidumbre percibidos por los individuos. Se ha de conseguir que se entienda el cambio como una oportunidad espectacular de revitalización y mejora y no como una amenaza.

Tal situación es extensible a las organizaciones del sector de las PYMES y considerando el carácter tradicional de su cultura organizacional, la falta de profesionalización en la administración del negocio, la incompre-

sión del fenómeno del cambio y falta de una metodología para su manejo adecuado, se puede ver afectado la implementación de nuevas tecnologías de dirección.

En tal sentido, Viana, H. y otros (1999:29) plantean: “las empresas del sector de las pequeñas y medianas empresas se han visto imposibilitadas en la adaptación de tecnologías de punta como los sistemas de información por su naturaleza de índole familiar y los supuestos administrativos tradicionales de los fundadores. La cuestión se ve agravada por ignorar como diagnosticar y administrar los cambios que se deben realizar para alinear los diferentes subsistemas de la empresa con las pautas y requerimientos de las nuevas tecnologías”.

Complementando el señalamiento anterior agregan: “no basta disponer de sofisticada tecnología administrativa si no existe un proceso que lleve, por una parte, a la internalización de su valor e importancia y, por la otra, actividades de aprendizaje colectivo acerca de los usos y aprovechamiento adecuado de los mismos. En ello está envuelto una serie de factores y procesos relacionados con el cambio, aprendizaje, actitud, trabajo en equipo, disposición mental y talento de los individuos que posibilite realmente con el apoyo de tales recursos agregar valor a los productos y servicios que demandan los clientes”.

### **1.2. Enfoque de gestión sobre el Comportamiento de las Organizaciones en la PYMES**

Araujo (2001:15) en un trabajo sobre la situación industrial en Venezuela plantea: “Los dueños, líderes y administradores desarrollan diferentes concepciones y supuestos sobre las organizaciones, los cuales determinan la manera de entender, comprender y administrar la empresa, lo que deriva en lo co-

múnmente interpretado como enfoques de gestión. En el caso de las pequeñas y medianas empresas de Venezuela prevalece el enfoque tradicional. Tales concepciones están construidas sobre ideas y supuestos y las fuentes de las mismas están determinados por diferentes circunstancias relacionadas básicamente con la tradición, la experiencia y la educación. Los supuestos constituyen básicamente estilos de aprendizaje, esquemas mentales e ideas, creencias y prejuicios acerca de las personas, recursos, clientes, agentes externos, etc. y repercuten en las competencias que exhiben los tomadores de decisiones”.

En tal sentido Morgan (1991) plantea: los líderes de las organizaciones desarrollan diferentes supuestos y formas de manejar las situaciones, lo que repercute en los resultados esperados. En unos casos, las comprenden y manejan teniendo en mente varios escenarios, una actitud flexible y están prestos a suspender inmediatamente los juicios hasta que surja otra visión más comprensiva de la situación. Tales individuos son conscientes de que una ancha y variada comprensión creará una ancha y variada gama de posibilidades de acción. Con tal amplitud de miras se pueden salvar adecuadamente las dificultades que surjan y dar cuenta de más efectivos resultados. En otras ocasiones los supuestos que prevalecen en sus mentes les llevan a manejar las situaciones rígidamente, interpretan todo desde un punto de vista fijo y se resisten a los cambios que deban realizarse. Incluso, cuando surgen problemas y las diferencias de opinión no tienen alternativas de respuesta imponen sus ideas con los mismos argumentos hasta manipular y crear un “consenso” según su particular visión de la situación.

El autor citado agrega, tales supuestos constituyen “modos de pensar” y especie de “imágenes de la organización” en unos

casos convencionales y en otros de mayor avanzada y se relacionan con los enfoques o perspectivas que se han desarrollado durante la evolución del pensamiento administrativo. Así identifica varios supuestos de pensamiento o especie de “metáforas” entre las cuales destaca: la imagen mecánica. Según este supuesto, describe el comportamiento de la organización como un mecanismo de relojería, relacionando este estilo de pensamiento con el enfoque de la organización formal y burocrática. Otro supuesto es el de la imagen de la organización como un organismo vivo. Según esta metáfora, concibe la organización como un elemento con vida propia que interacciona con su ambiente externo. Esta imagen la relaciona con la perspectiva de la organización orgánica. Asimismo, destaca la metáfora de la organización como cerebro, describiendo su comportamiento signado por una especie de inteligencia propia y con posibilidades de aprender. Esta imagen la vincula directamente con el enfoque de la organización inteligente.

Un planteamiento, que destaca aspectos interesantes del comportamiento de las PYMES en el cual se enmarca el orden de ideas que se viene desarrollando y que interesa citar es de Valenzuela (2002:54). “Uno de los rasgos más marcados en las PYMES lo constituye el enfoque tradicional y burocrático que prevalece en la dirección de las empresas del sector. El mismo se deriva de la naturaleza de índole familiar y el estilo de dirección de sus líderes y fundadores. Ello repercute en una cultura y clima organizacional donde priva la desconfianza hacia el personal y la falta de gerencia competente y profesional. Por otra parte, adolece de una filosofía, principios y normas enfocados hacia la calidad de los productos y servicios. Existe una falta de interés por la inversión en el adiestramiento y capacitación del recurso

humano así como resistencia al cambio e incorporación de las nuevas tecnologías que van surgiendo en los mercados, sobre todo los derivados de los sistemas de comunicación y la informática”.

### **1.3. Enfoques sobre el cambio organizacional**

La implementación de tecnologías de dirección lleva asociados una serie de cambios en las dimensiones del sistema humano cultural de la organización que son necesarios considerar a efecto de que los beneficios potenciales no se vean sacrificados. Existen por lo menos dos enfoques sobre el cambio que dan cuenta sobre una serie de cuestiones que es necesario considerar.

En tal sentido, Lippit (1988) plantea que existe una diferencia sustancial entre los enfoques para manejar los cambios en las organizaciones. Por una parte se tiene el enfoque tradicional o reactivo y por la otra el enfoque proactivo, enmarcado dentro del enfoque de las organizaciones con capacidad de aprendizaje. Los cambios dentro del primer enfoque se ventilan mediante el diseño de programas prescriptivos que lo van incorporando progresivamente y de acuerdo a las necesidades que se van presentando. Primero, se procede con poca o ninguna participación entre el agente de cambio y la organización a planificar y definir un ante proyecto de la organización ideal, tan exacta y deseada como sea posible, en términos de estrategias, estructura y procedimientos. Posteriormente se comienza a difundir el anteproyecto y a enseñar a los integrantes de la organización cómo actuar conforme al mismo. La consecuencia de este enfoque es la subsiguiente formación de una dicotomía entre el proceso de reorganización y el cambio de conducta del personal que se desenvuelve en el organismo.

Por el contrario el cambio dentro del enfoque proactivo mantiene una integración entre los procesos de reorganización y los cambios de conducta. Los cambios organizacionales y de comportamiento tienen lugar mediante procesos de facilitación de aprendizaje colectivo y común en el que se intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el promotor del cambio y el personal clave de la institución. Aquí el cambio de conducta lleva al cambio organizacional. Esto trae como consecuencia que el cambio no es la causa de...., como ocurre en el anterior enfoque, sino un resultado del aprendizaje, involucramiento y compromiso de los actores del sistema organizacional.

#### **1.4. Formas del cambio y su resistencia en las organizaciones**

Otros autores destacan que existen varias formas y modelos para el cambio organizacional. Así, distinguen los cambios evolutivos, revolucionarios y sistemáticos. Y en cuanto a los modelos, destacan el Análisis de Flujos indicado como una herramienta de diagnóstico - acción dentro del enfoque de las organizaciones inteligentes. Dependiendo de la forma como se realice el cambio derivaran efectos favorables o desfavorables para la organización, de estos últimos se destaca el fenómeno conocido como “resistencia al cambio”.

En ese orden de ideas, Ferrer (1997) plantea que existen por lo menos tres formas de hacer los cambios en las organizaciones: el cambio evolutivo, donde se trata de ir variando el estado actual de las cosas gradualmente y en forma progresiva; el cambio revolucionario, por medio del cual se modifican las cosas de manera precipitada, impuesta y sin tomar en consideración el punto de vista de la otra parte y el cambio sistemático, a través del cual

el mismo se realiza mediante el diseño de programas de cambio planificados. El cambio revolucionario origina un fenómeno denominado “resistencia al cambio”.

Según Firth (2000) la resistencia se produce por la imposición presente en el proceso y la incertidumbre que se genera en la gente, incluso a nivel administrativo, al percibir un cierto grado de amenaza en la nueva forma de hacer las cosas. Las resistencias al cambio se pueden dar por diversas causas: pérdida de los beneficios obtenidos en la situación actual, desconocimiento de los beneficios de la nueva situación y la incertidumbre en relación al nuevo desempeño.

En relación al manejo de la resistencia, el autor citado señala: una forma de disminuir el impacto negativo del cambio en una organización, es a través de su gestión. Esto implica adoptar estrategias educativas, de sensibilización y negociación. Para lograrlo, se puede recurrir a cuatro recursos: la gente (a través del desarrollo personal, la formación permanente y la armonía hombre-trabajo), el conocimiento (a través de la gestión de la tecnología y manejo de los riesgos y oportunidades), la información (compartida, útil, con manejo de una planificación visible y compartida) y el liderazgo (con la articulación de la visión, la convicción personal, la participación y el reconocimiento de los logros).

Porras (1988) en relación al modelo del Análisis de Flujos plantea que dentro de la perspectiva de las organizaciones inteligentes constituye una poderosa herramienta para guiar de manera integral la gestión de los cambios dentro de las organizaciones, lo cual es una fortaleza en relación a otros modelos que presentan una óptica parcial y reduccionista para comprender el fenómeno del cambio y su secuela mas critica la “resistencia al cambio”. El modelo incluye un proceso de diagnóstico

del funcionamiento organizacional, la planificación de actividades de cambio específicas, la ejecución de alteraciones, transformaciones específicas y el seguimiento y evaluación de las acciones decididas.

El autor agrega: el análisis de flujos constituye además una base conceptual para tener una mejor comprensión para saber qué, cómo y cuándo hay que cambiar en los casos de afrontar nuevas situaciones o tecnologías de administración, en las que se incluye las de comunicación e información.

El planteamiento anterior es pertinente al objeto de estudio del presente trabajo. Con relación a las resistencias al cambio, el autor agrega: el modelo constituye una efectiva herramienta para manejar las resistencias al cambio, ya que el primer paso implica la formación del equipo administrador del cambio (EAC), integrado por el agente del cambio o consultor, el propietario, los administradores y el personal clave de la empresa. Dicho equipo será el encargado de diagnosticar, administrar y monitorear todo el proceso del cambio mediante el aprendizaje, la participación y los acuerdos entre todos los integrantes. De esta manera se da oportunidad para que el personal disipe las dudas e incertidumbres, se involucre, comprometa y valore la importancia de las adaptaciones requeridas por ellos en el cambio, constituyéndose en un factor de liderazgo en el proceso.

### **1.5. El enfoque de la organización inteligente**

Según De Geus (1996) el enfoque de la organización inteligente corresponde a una concepción acerca de la administración y la organización, que enfatiza en las dimensiones del aprendizaje y el cambio. A comienzo de la década de los 90 la idea de la organización inteligente fue madurando hasta

consolidarse como una estrategia de intervención para el cambio organizacional a partir de los planteamientos de una serie de autores que coinciden en la necesidad de un aprendizaje organizacional como vía para procesar rápidamente mayores cantidades de información y responder a situaciones cambiantes del medio ambiente.

Partin (1996:17) plantea: dentro del enfoque de la organización inteligente se concibe a la organización como: “un organismo que entiende sus relaciones con el medio ambiente mediante un proceso de aprendizaje organizacional y toma decisiones inteligentes sobre lo que debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz desarrollando un sistema que puede identificarse y cambiarse en forma tal que alcanza de manera óptima sus metas y objetivos. Se mantiene eficiente en el tiempo, se autocorrege y renueva, utiliza de manera efectiva sus recursos mediante una integración armónica entre las necesidades y deseos de sus miembros y su misión”.

Interesa destacar un planteamiento de Guns (1996:23) en relación al carácter del cambio del enfoque de la organización inteligente y su efecto en la implementación de técnicas de dirección: “década tras década estuvieron a la orden del día estrategias para manejar el cambio y asimilar las nuevas técnicas de dirección sin que ninguna lograra beneficios para su implementación y contribuir a la toma de decisiones. Algunos investigadores aluden que la causa de tal situación derivo del enfoque existente que sólo apela a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debe conocer y no a los principios de internalización del valor, la integración y los procesos de aprendizaje extensibles a los colaboradores o personal que labora en la organización. Por si solo el conocimiento de los temas y de las técnicas de manera desarticulada es insuficiente

para poder asimilarse e incorporarse adecuadamente en la cultura de la empresa. La organización es un sistema integrado de procesos y los resultado sólo pueden mejorar si todos los componentes aprenden a partir de un proceso de aprendizaje organizacional. Solo de esta manera se tendrá el valor y la voluntad para cambiar el estatus quo”.

El autor anteriormente citado plantea los siguientes principios del enfoque de la organización inteligente:

El aprendizaje organizacional es producto de un proceso colectivo.

El saber individual esta al servicio de la toda la organización.

Un proceso de aprendizaje colectivo conlleva a un cambio del comportamiento organizacional y tiene lugar a través de la integración de ellas.

Una organización aprende no sólo cuando alguien hace mejor el trabajo sino cuando, como resultado de ello, otros miembros actúan diferente. Se puede hablar de aprendizaje en el comportamiento organizacional únicamente cuando un cambio en el comportamiento de un individuo tiene un efecto en el de otros.

La capacitación se traduce en aprendizaje individual pero no implica que la organización está aprendiendo. El aprendizaje colectivo está enfocado a aumentar la competencia colectiva de los miembros perteneciente a una organización.

Cuando los individuos adquieren competencia colectiva se logra más que la suma de las competencias individuales.

Las disciplinas de aprendizaje: visión compartida, pensamiento sistémico, excelencia personal, cambio de paradigmas y trabajo en equipo coadyuvan el proceso de aprendizaje organizacional.

## **2. Proyecto Desarrollo de Organizaciones Inteligentes**

En el Proyecto de estudio de postgrado del Núcleo Cabimas de LUZ, de la Especialización en “Desarrollo de Organizaciones Inteligentes” (2000), se describen una serie de características acerca del enfoque de las organizaciones inteligentes que enmarcan la propuesta y propósito del presente trabajo, que entre otras vale destacar:

Los fundamentos de dicho enfoque están constituidos por valores, procesos e intervenciones para el aprendizaje y los cambios requeridos en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, la tecnología de operación y el ambiente físico. Dentro de sus herramientas de acción considera el análisis de flujos como la metodología para el diagnóstico y gerencia de los cambios requeridos; el diseño de programas de cambio planeado para el cambio de la cultura y clima organizacional y unas disciplinas de aprendizaje que contribuyen de manera efectiva a incrementar los niveles de productividad mediante el trabajo en equipo, la visión compartida, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y el cambio de paradigmas.

Las intervenciones constituyen diferentes planes educativos, de formación y capacitación que aplican a diferentes niveles y sectores de la organización de manera colectiva, para el aprendizaje y cambio organizacional, a los efectos de ayudar a pensar, reflexionar, comprender ser, saber, hacer y servir a los participantes para resolver debilidades y aprovechar las fortalezas. Las mismas se pueden diseñar y estructurar de acuerdo a las necesidades de aprendizaje y cambio del sistema cliente. El calidoscopio de formas de intervención tiene como propósito el cambio indi-

vidual, grupal, intergrupal, estructural, adaptación a nuevos ambientes y para la incorporación de nuevas tecnologías. Así como el modelaje de nuevas formas de trabajar, convertir las amenazas en oportunidades, formar comunidades de aprendizaje, formar equipos de alto desempeño, cambio de actitudes para manejar el cambio y planes de vida y carrera, entre otros.

### **3. Conclusiones**

La realización del presente trabajo resultó ser una enriquecedora oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Por una parte, brindó la oportunidad aproximarnos al conocimiento de algunas áreas de oportunidad presentes en un importante sector para el desarrollo de la economía de nuestro país como lo constituyen las PYMES, y por la otra, hacer un modesto aporte en lo referentes al aprendizaje y manejo del cambio implícito en la incorporación de nuevas tecnologías de dirección considerando el enfoque de las organizaciones inteligentes.

En relación a las áreas de oportunidad evidenciadas en los planteamientos de los autores analizados que contravienen la incorporación de nuevas tecnologías de dirección en la PYMES, se destacan las siguientes:

1. El acceso y aprovechamiento de las bondades de las nuevas técnicas de dirección y el paradigma dominante de la época se ha visto disminuido en las PYMES por el desconocimiento de los principios asociados con el manejo del fenómeno de las “resistencias al cambio”.

2. La incorporación de nuevas tecnologías de dirección se ha visto agravada por ignorar como diagnosticar y administrar los cambios que se deben realizar para alinear los dife-

rentes subsistemas de la empresa a las pautas y requerimientos exigidos por las mismas.

3. La implementación de nuevas tecnologías de dirección requiere de un proceso que lleve, por una parte, a la internalización de su valor e importancia y, por la otra, a actividades de aprendizaje colectivo acerca de los usos y aprovechamiento adecuado de los mismos. En ello está envuelta una serie de procesos relacionados con el cambio, el aprendizaje, la actitud, el trabajo en equipo, la disposición mental y el talento de los individuos.

4. La debilidad más marcada de las PYMES lo constituye la tendencia del enfoque tradicional y burocrático que prevalece en las mentes de los propietarios y fundadores de las empresas del sector. El mismo se deriva de su naturaleza de índole familiar, la tradición y la educación, así como de los supuestos administrativos sobre la gente, los recursos y el entorno. Tales supuestos les lleva a manejar las situaciones inadecuadamente, tienden a interpretarlo todo desde un punto de vista fijo, su comportamiento suele ser rígido, inflexible, se resisten a los cambios y son fuente de conflictos.

5. El enfoque de gestión tradicional genera una cultura cuyos rasgos se caracterizan por una desconfianza hacia su personal, la falta de profesionalismo, de valores institucionales, de filosofía, principios y normas enfocados hacia la calidad, falta de inversión en el adiestramiento de su capital humano y las resistencias a adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías que van surgiendo en los mercados sobre todo las derivadas de la comunicación e informática.

6. Los resultados hacen evidente que el enfoque para manejar el cambio se enmarca en el enfoque reactivo o tradicional, el cual es producto de un proceso relativamente estáti-

co, basado en la planificación formal, de arriba abajo, y la falta de integración con el aprendizaje del subsistema humano cultural. En los casos de efectuar cambios el mismo se realiza en forma revolucionaria y por la forma inadecuada de esta forma impuesta se genera consecuencias y secuelas negativas conocidas como resistencias al cambio. El enfoque que prevalece y la forma de manejar los cambios ratifican que se adolece del conocimiento de una metodología adecuada para el diagnóstico y administración de los cambios.

Con relación a los aportes que ofrece el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para el cambio y manejo de las resistencias involucrados en la implementación de técnicas de dirección en las PYMES, se destacan las siguientes:

1. En el caso del enfoque del cambio para la incorporación de las nuevas tecnologías de dirección, el mismo debe ser producto de un proceso evolutivo de aprendizaje organizacional y de participación activa del personal. Esto posibilita desarrollar estructuras sociotécnicas e inteligentes, con voluntad, poder de decisión y la posibilidad de analizar los recursos de la empresa, los que posee y los que debería adquirir para la mejor utilización de las técnicas a incorporar.

2. En el caso de la forma de manejar el cambio el mismo sería sistemático, evolutivo y mediante su gestión para disminuir su impacto negativo y las resistencias. Esto implica adoptar estrategias educativas, de sensibilización, de información y negociación.

3. En el caso de la metodología para el cambio se recomienda el Análisis de flujos, que dentro de la perspectiva de las organizaciones inteligentes constituye una poderosa herramienta para guiar de manera integral la gestión de los cambios dentro de las organizaciones. El modelo incluye el proceso de diag-

nóstico del funcionamiento organizacional, la planificación de actividades de cambio específicas, la ejecución de alteraciones, las transformaciones específicas y seguimiento y evaluación de las acciones decididas.

4. Para el modelaje e impulso de las nuevas tecnologías de dirección se diseñarían planes educativos para el dueño y los líderes de los establecimientos a los efectos de involucrarlos y comprometerlos con los cambios requeridos en la implementación.

5. Finalmente, para el alineamiento del desempeño del personal con los requerimientos de las nuevas tecnologías se deben planificar formas de intervención del tipo de aprendizaje colectivo en el sistema humano cultural, que lleve a la “idea fuerza” e internalización del valor e importancia de las nuevas técnicas, de manera que se perciba su puesta en práctica como una oportunidad para el desarrollo organizacional y el crecimiento personal y no como una amenaza.

## Bibliografía citada

- Apruzzese, María (1998). **La pequeña y media empresa como generadora de empleo**. Maracaibo. Venezuela. LUZ.
- Álvarez, Rubén (2000). **Pequeña y mediana industria en Venezuela**. Caracas Venezuela. Editora San José.
- Araujo, Orlando (2001). **Situación Industrial de Venezuela**. Caracas Venezuela. Ediciones UCV.
- Banco Central de Venezuela (2003). **Indicadores del entorno de la Pequeña y Media Empresa (PIME) en Venezuela**. Caracas. Venezuela. CAF. Publicaciones.
- De Geus, Aries (1996). **Planificando el aprendizaje**. México. Harvard Business Review.

- Ferrer, Pérez L. (1997). **Prácticas de desarrollo Organizacional.** México. Editorial Trillas.
- Firth, David (2000). **Lo fundamental y mas efectivo acerca del cambio.** Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Guns, Bob (1996). **Aprendizaje organizacional.** México. Editorial Prentice Hall.
- Garcia, Salvador (1997). **La dirección por valores.** España Editorial Mc. Graw Hill
- IESA Hay Group (1999). **Recurso Humanos y competitividad.** 2do. estudio. Caracas Venezuela. Ediciones IESA.
- Lippit, Ronald (1988). **La dinámica del cambio planificado.** Argentina. Amorrortu editores.
- Morgan, Garreth (1991). **Imágenes de la organización.** México. Editorial Alfa Omega.
- Partin, Jenning (1996). **Perspectiva del desarrollo organizacional.** México. Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Proyecto de estudios de postgrado (2000). **Especialización en Desarrollo de Organizaciones Inteligentes.** Venezuela. Núcleo Cabimas de LUZ.
- Porras, Jerry (1988). **Ánálisis de flujos. Método para el diagnostico y administración del cambio organizacional.** México. Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- Swieringa, Joop (1998). **La organización que aprende.** Adisson Weley.
- Valenzuela, Juan (2002). **Las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas.** Caracas. Venezuela. Ediciones UCV.
- Viana, Hilda y Otros. (1999). **Estudio de la capacidad de la industria manufacturera venezolana.** Caracas. Venezuela. Ediciones Ediciones IESA.