

ISSN: 2244-8764  
Depósito legal: ppi201202ZU4095  
Año 2 Nº 4, Junio-Diciembre 2013, pp.31-51

**RECIBIDO: 17.09.2013**

**ACEPTADO: 21.11.2013**

**INVERSIÓN DEL PENSAMIENTO LÓGICO COMO HERRAMIENTA  
ACCIONARIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA**

**INVESTMENT OF LOGIC THINKING AS AN ACTION TOOL IN ORGANIZATIONAL  
DEVELOPMENT OF MANAGEMENT**

**INVERSIONE DEL PENSIERO LOGICO COME STRUMENTO AZIONARIO NELLO  
SVILUPPO ORGANIZZAZIONALE DELLA GESTIONE**

**Omar José Kadi Montiel\***  
Universidad del Zulia (LUZ)  
[ingenierokadi@gmail.com](mailto:ingenierokadi@gmail.com)

**Lizmary Rosa Maduro García\*\***  
[lizmary\\_maduro@yahoo.com](mailto:lizmary_maduro@yahoo.com)  
Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE)

\* Ing. Civil (2007) Universidad del Zulia. M.Sc. en Gerencia de Proyectos de Construcción. Universidad del Zulia. Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Postdoctor en Gerencia Pública y Gobierno (2014) Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.



\*\*Ing. Civil (2006) Universidad del Zulia. M.Sc. en Gerencia de Proyectos de Construcción. Doctorante en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.



## RESUMEN

La investigación estuvo dirigida a brindar explicaciones sobre las potencialidades de la inversión del pensamiento lógico en el desarrollo organizacional de la gerencia. Se caracterizó por ser de tipo descriptivo, bajo diseño no experimental – documental; se logró la revisión de estudios similares basados en datos provenientes de otros materiales impresos. Seguidamente, se buscó desarrollar una visualización de la inversión del pensamiento lógico como estrategia para el desarrollo organizacional, debido al tratamiento del mismo sobre el análisis completo de una empresa, al igual que sus departamentos, productos, servicios, procesos de fabricación, procesos de formulación de los servicios, espacios de infraestructura, y recursos personales – financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro. Todo esto, para maximizar el objetivo orientado al aseguramiento de la efectividad y viabilidad del negocio, sabiendo que la evaluación de todos los aspectos de la organización es esencial en un entorno empresarial cambiante donde todos varían en el tiempo. Se resaltaron aquellos logros que la parte fundamental del desarrollo organizacional conduce los cambios de la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse, afirmándose como accionadores de la mística aseguradora que garantizará a la empresa responder mejor a su nuevo entorno.

**Palabras Clave:** Inversión, Pensamiento Lógico, Desarrollo Organizacional, Gerencia.

## ABSTRACT

The research was directed to explain about the investment potential of logic thinking in organizational development of management. It was descriptive type with a non experimental-documentary design; similar studies were reviewed based on data from other printed materials. Then, a visualization of the investment potential of logic thinking was developed as a strategy to look for an organizational development because of the treatment itself of the complete analysis of an enterprise, as well as its departments, products, services, fabrication processes, service formulation processes, infrastructure spaces and personal-financial resources in order to face the needs of enterprise businesses both at present and in the future. All this in order to maximize the purpose guided to assuring business's effectiveness and viability realizing that assessment of all aspects of the organization is essential in a changing enterprise environment where everybody varies all the time. Those achievements conducted by the main part of the organizational development as changes in culture, structure, ways of working and interacting establishing as activators of the securing mystical that guarantee the enterprise to better respond to its new environment.

**Key words:** investment, logic thinking, organizational development, management.

## RIASSUNTO

La ricerca offre spiegazioni sulle potenzialità dell'inversione del pensiero lógico nello sviluppo organizzazionale della gestione. Essa viene caratterizzata come di tipo descrittiva con un disegno non sperimentale-documentale; si sono potuti revisar altri studi simili basati in informazione proveniente da altri materiali stampati. Di seguito, si è cercato di sviluppare una visualizzazione dell'inversione del pensiero logico come strategia per lo sviluppo orgnizzazionale, dovuto al trattamento di esso sull'analisi completa di una impresa e allo stesso modo, ai suoi dipartimenti, prodotti, servizi, processi di fabbricazione, processi di formulazione di servizi, spazi d'infrastruttura e risorse personali-finanziari per poter affrontare le necessità dei negozi dell'impresa tanto nel presente come nel futuro. Per massimizzare l'obiettivo, il tutto va orientato all'assicurazione dell'effettività e viabilità del negozio con la conoscenza che la valutazione di tutti gli aspetti dell'organizzazione sono essenziali in un ambiente imprenditoriale cambiante dove tutti variano nel tempo. Si rendono noti quelli raggiungimenti che la parte fondamentale dello sviluppo organizzazionale conducono i cambiamenti della cultura, struttura, forme di lavorare e di relazionarsi, così come si affermano azionatori della mistica assicuratrice che garantiranno all'impresa di rispondere meglio al suo intorno.

**Parole chiave:** inversione, pensiero logico, sviluppo organizzazionale, gestione.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se viven constantes cambios, tanto en el entorno social, político, económico y por ende organizacional; por lo cual las inversiones juegan un papel protagónico en cuanto a materia de finanzas se refiere; ante esto, en una empresa es indispensable la figura de una persona que posea un pensamiento lógico para el manejo de las acciones gerenciales, el cual pueda encargarse de encaminar todas las responsabilidades departamentales de la misma, tomando las decisiones correctas y oportunas para que ésta, sea productiva y sostenible.

De lo antes mencionado, podría decirse que se comenta de un gerente dinámico y accionador, lo cual mantiene total vigencia en estos tiempos actuales; con lo expuesto por Alvarado (1990); donde indicó que un gerenciador con pensar estratégico, era aquel que siempre implicaba responsabilidad y una serie de funciones específicas, entre ellas la utilización y manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y económicos

con los que se cuenta dentro de la empresa; manteniéndose en línea con lo citado luego por Corona (2010). Ante este planteamiento, es meritorio preguntarse; sobre qué lineamientos se deberían gerenciar en una empresa, dentro de esta ola de Cambios donde convergen estrategias, técnicas y filosofía.

Esto trae lógicamente una reacción en cadena, originando una manera diferente de gerenciar (heterodoxa); resaltando la existencia de infinitas interacciones voluntarias o no, que se dan dentro de una organización. Caracterizándola como sistema complejo, y que pudieran ampliar la visión del estado del arte de la gerencia basándose en diversas corrientes del pensamiento administrativo.

Seguidamente, el gerente se convierte en esa persona encargada de guiar a su equipo de trabajo, siendo quien enfrenta los problemas internos de su organización, debiendo solucionar los problemas que se puedan presentar, aplicando sus conocimientos, sus experiencias y técnicas innovadoras que le permitan corregir de manera exitosa toda dificultad que se pueda presentar.

Por su parte, el buen gerente en los tiempos modernos; aplica sus conocimientos ligados a su experiencia; entrelazando la toma de decisiones con el pensamiento, el cual, le permite recabar, procesar y evaluar toda información, que oportunamente, le dará paso a la reflexión para poder corregir, controlar y propiamente regular su pensamiento lógico intelectual, como lo expresan Kadi y Escola (2012).

Aunado a todo esto, el gerente con pensamiento lógico, es aquel que tendrá esa habilidad de indagar profundamente en la mente, para buscar respuestas a todas aquellas lagunas existentes en situaciones determinadas, Asumiendo la responsabilidad de tomar una decisión efectiva, que al momento de evaluar las estrategias genere resultados óptimos. El gerente deberá poseer inteligencia para tomar decisiones acertadas, lo que implica buena capacidad de análisis y síntesis, buena memoria para

recordar datos, cifras, nombres y rostros de personas, así como la creatividad para innovar.

Ante esto, es oportuno traer a colación lo manifestado en su momento por Drucker (1999) cuando dice que el gerente con pensamientos lógicos es un trabajador cerebral; a lo cual Ohmae (2004) luego añade, que la clave de su trabajo es el análisis, para visualizar donde está la falla, evaluar los factores que influyeron en el problema y tomar la decisión más acertada en cuanto a lo que su intelecto o razonamiento de las circunstancias le permiten abocarse por la toma de decisión que más se adapte a la realidad de lo ocurrido; con la finalidad de mejora y afianzamiento del crecimiento organizacional o desarrollo de la organización; apalancador de las buenas decisiones de las gerencias involucradas en dicho dinamismo empresarial. .

Finalmente y sin lugar a duda, algunas de estas cualidades del pensamiento lógico inmerso en gerentes actuales, serán los que vengán a marcar la diferencia en el desarrollo organizacional bien conllevado, exaltando las capacidades cognitivas, las cuales llevarán a las gerencias a tomar las decisiones más acertadas para la solución de una problemática existente, siempre en pro del beneficio de sus capitales humanos y financieros.

## **1.- EL PENSAMIENTO LÓGICO COMO ESTRATEGIA PARA CREAR LA NECESIDAD DE INVERTIR EN MEJORAR.**

Cuando se desea que la compañía u organización obtenga un mejor desempeño en las diferentes áreas; el cuerpo gerencial, debe adentrarse en la búsqueda de sistemas, equipos, tecnologías y todo aquello que le permita producir más; atender mejor a los clientes; proporcionar un servicio más completo; aumentar el volumen de las ventas; garantizar un nivel alto y constante de calidad en los servicios y productos; entre otras cosas.

Según Bragdon y Gamon (2205), en el latín y también en el griego es donde se encuentra el origen etimológico de las dos palabras que dan forma al término pensamiento lógico. En concreto, pensamiento emana del verbo *pensare* que es

sinónimo de “pensar”. Lógico, por su parte, tiene en el griego su punto de origen pues procede del vocablo *logos* que puede traducirse como “razón”.

A esto los autores (2005), indican que el pensamiento lógico; es aquel que se desprende de las relaciones entre los objetos y procede de la propia elaboración del individuo. Surge a través de la coordinación de las relaciones que previamente ha creado entre los objetos. Igualmente es importante tener en cuenta que las diferencias y semejanzas entre los objetos sólo existen en la mente de aquel que puede crearlas. Por eso el conocimiento lógico no puede enseñarse de forma directa. En cambio, se desarrolla mientras el sujeto interactúa con el medio ambiente.

Por su parte, Vos (1997) y citada luego por Bragdon y Gamon (2205), indica que la pedagogía señala que los maestros deben propiciar experiencias, actividades, juegos y proyectos que permitan a los niños desarrollar su pensamiento lógico mediante la observación, la exploración, la comparación y la clasificación de los objetos. Cabe destacar que la lógica es la ciencia que expone las leyes, los modos y las formas del conocimiento científico. Es una ciencia formal que no tiene contenido, ya que se dedica al estudio de las formas válidas de inferencia. Por lo tanto, la lógica se encarga del estudio de los métodos y los principios utilizados para distinguir el razonamiento correcto del incorrecto.

Es por ello que en línea con lo antes expuesto y como visión de los autores de esta investigación (2014) Todas estas características son las que conllevan a afirmar, que el pensamiento lógico se convierte en herramienta indispensable para el ser humano en su día a día pues gracias a él, se puede conseguir la resolución de problemas que vayan surgiendo de manera cotidiana. Así, mediante la observación de todo lo que le rodea, su propia experiencia, la comparación, la clasificación de los objetos que se pueda encontrar o todo lo que puede observar en su entorno tendrá la capacidad para desarrollar dicho tipo de pensamiento y solventar los conflictos que vayan apareciendo en su rutina.

En este sentido, el pensamiento lógico sirve para analizar, argumentar, razonar, justificar o probar razonamientos. Se caracteriza por ser preciso y exacto, basándose en datos probables o en hechos. El pensamiento lógico es analítico (divide los razonamientos en partes) y racional, sigue reglas y es secuencial (lineal, va paso a paso).

Por estas razones, está claro que además el pensamiento lógico se convierte en un instrumento muy útil para la ciencia. Y es que gracias a él y a todo lo que permite, se logrará que la misma avance en pro del ser humano, dando una mejor calidad de vida y la solución a los problemas que aún siguen sin poder solventarse.

Siendo así, destacable el hecho de que la ciencia necesita la racionalidad, la clasificación, la secuencialidad y la exactitud de este tipo de pensamiento para poder desarrollarse bajo máximos niveles de excelencia.

Sin embargo, Juárez y Comboni (2012) exponen que en la práctica todo parece indicar que alcanzar estos niveles de excelencia es sumamente costoso. Así que las organizaciones se encuentran ante una aparente paradoja: necesitan invertir en tecnología, sistemas y capacitación para brindar un producto o servicio de calidad y competir favorablemente en el mercado, pero alcanzar estos objetivos se presenta como un egreso de capital muy fuerte y casi permanente, poniendo en duda la conveniencia del costo-beneficio de esta inversión, además de disminuir la liquidez de la empresa.

La realidad es que actualmente, esta carrera por la excelencia está dejando de ser un deseo o ideal a alcanzar; para convertirse en una necesidad o requisito para permanecer en el mercado; ya que tanto la eficiencia como la calidad son, en estos tiempos, dos cualidades indispensables en las empresas. La organización que carece de cualquiera de estas dos características está destinada a ir cediendo terreno en el mercado, con el alto riesgo que esto implica.

Por estas acciones, es que todo gerente debe aplicar las doctrinas emanadas del pensamiento lógico, las cuales apegados a Morin (2004) vienen a romper con la unilinealidad, la unilateralidad del pensamiento científico; a integrar de manera compleja,

en el sentido de tejer conjuntamente (*complexus*) elementos provenientes de la concepción sistémica, cibernética y de la teoría de la información, recuperados a favor de que cualquier estudio de la experiencia humana se haga en forma multifacética y multirreferencial.

Seguidamente, aquellos inversores con más éxito; piensan que la mayoría de los emprendedores no fracasan debido a un mal plan de negocio o una estrategia errada. Para Juárez y Comboni (2012), ellos parten de la base de que la mayoría de los empresarios, han ideado una buena estrategia antes de comenzar su negocio. Por lo cual versan el fracaso, a la hora de dirigir el negocio, a la hora de contratar personas capaces y sobre todo, en el currículum de las personas que forman el equipo de la empresa. Si se tomara el caso de una gran empresa con un gran capital, si contratará a un gerente para su dirección, el cual no se encuentra capacitado para tomar decisiones inteligentes a la hora de dirigir la empresa, evidentemente, el inversor, aún gustándole la empresa no invertiría en ella.

Aunado a esto, primeramente Drucker (1999) y luego Bitoraje (2011) coinciden al indicar que no se analizan las proyecciones económicas a largo plazo, ya que nadie puede prever la tendencia del mercado ni el aumento de ventas y consumo con años de antelación. Por lo que se analiza muy detenidamente quién y cómo se va a llevar la gestión de la empresa. Todo esto es lo primero que se fiscaliza, siempre resaltando el hecho de ser conscientes, es decir; invertir, no es un juego de azar; y menos aún si invierten en personas, en lugar de nombres de marcas.

La información particular para Bitoraje (2011), es poder. Si no conocen o no han oído hablar del director comercial que va a dirigir una empresa, los inversionistas no arriesgan, al menos no en grandes cantidades. Una vez superado este primer análisis de las personas encargadas de dirigir la empresa, vienen el resto de análisis, y con ello se concluyen estas acciones de inversión en mejorar a través de un pensar lógico de la gerencia, destacándose entre las siguientes revisiones, documentos como:

- Plan de negocio
- Estrategia a seguir
- Inversión requerida
- Capital inicial de la empresa
- Mercado a abarcar

## **2.- ESTRATEGIAS GERENCIALES PENSADAS COMO COADYUVANTES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Actualmente las Empresas deben contar con estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos, de ésta manera podrán cumplir sus actividades guiados por un plan estratégico, lo cual ayudará a que la organización se desarrolle de una manera agradable, exitosa y consistente. A esto Coello Rojas y Col. (2007) exponen que la estrategia es la materia unificadora que da coherencia a las decisiones individuales, es decir todas las elecciones que la organización realice deben estar concebidas en términos de la estrategia fijada por la entidad.

Por su parte, tanto Odiorne (1995) como Kadi y Escola (2012) opinan que las estrategias gerenciales son el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos laves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Igualmente, Juárez y Comboni (2012), exponen que la estrategia tiene relación con los siguientes elementos;

- a.- El término griego strategos (encargado del mando del ejército, un general).
- b.- El termino estratagema (ardid de Guerra).

- c.- El latín *stategia*.
- d.- La guerra misma, y
- e.- Juegos donde se desarrollen de manera dinámica e interactivas acciones deliberadas: el ajedrez, especialmente.

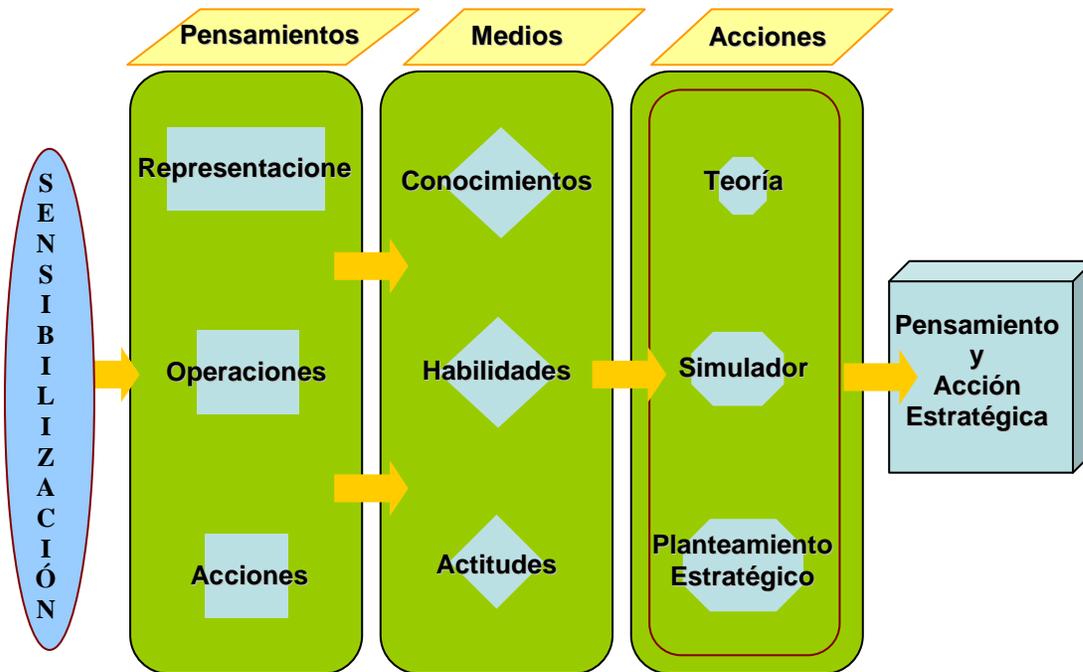
El poder desarrollar una estrategia que sea innovadora y adecuada para la empresa genera muchos factores de éxito además de poder mantenerse en el mercado, la adecuación es un componente mucho más central de la ventaja competitiva de lo que la mayoría alcanza percibir.

Corona (2010), plantea la formación de pensamiento lógico – estratégico, considerando el funcionamiento de los tres sistemas que conforman el pensamiento: el sistema de representaciones, el de operaciones y el de actitudes, a los que se incorpora una concepción compleja de la realidad y el enfoque de sistemas para considerar efectos multifactoriales simultáneos, interrelaciones entre todos los elementos internos de la organización y con el entorno, así como las relaciones causa - efecto.

La base para dar viabilidad a la conformación de representaciones y generación de conocimientos son la teoría, su aplicación en ejemplos y el ejercicio en la organización. Para dar cuenta de la complejidad, de las interrelaciones entre las variables y sus causalidades, el sistema de operaciones es estimulado por un conjunto de decisiones simultáneas y dinámicas de una organización en competencia a través del simulador de negocios.

Seguidamente, complementando y equilibrando el desarrollo del pensamiento estratégico, el sistema de actitudes es activado y promovido por la cooperación del trabajo en equipo, considerando una ética de responsabilidad social en la toma de decisiones, a partir del juego de negocios (simulador) y de la interacción con el directivo y encargados de la organización para la elaboración del planteamiento estratégico, esto podemos visualizarlo esquemáticamente en el cuadro N° 1.

**Figura N° 1:** “Modelo Esquemático para tener un Pensar Lógico – Estratégico”



**Fuente:** Kadi y Maduro (2014), basados en Corona (2010).

En el contexto organizacional la gerencia de recursos físicos, financieros, mercadológicos, comunicacionales, tecnológicos y talento humano requiere de diversas estrategias conducentes a alcanzar el éxito en el logro de sus objetivos, el posicionamiento, la competitividad y la permanencia en el transcurrir del tiempo.

Desde el enfoque de competencias, la formación del pensamiento lógico – estratégico; está en función de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que conduzcan a un manejo adecuado tanto del simulador como de la elaboración de un planteamiento estratégico, el cual permita a los sujetos de aprendizaje plasmar la complejidad de la realidad de los negocios, identificando tanto las variables claves como sus interrelaciones, destacando entre lo más importante, el desarrollar los procesos humanos suficientes para trabajar en conjunto, implementando competencias al menos en las

siguientes dimensiones: comunicación, liderazgo intelectual, organización de personas - tareas, innovación - cambio, manejo de sí mismo, toma de decisiones en ambientes de competencia y perspectiva global con ética de responsabilidad social.

Al respecto, las organizaciones del área de tecnologías de información ameritan de diversas estrategias gerenciales ante los constantes cambios y retos de la actual sociedad del conocimiento, las interconexiones e innovaciones tecnológicas contribuyen al intercambio de saberes y al desarrollo de la humanidad, más allá de las barreras del tiempo y el espacio.

En consecuencia, Bitoraje (2011) expone que el nuevo paradigma gerencial debe estar basado en construir compendios de las mejores prácticas estratégicas así como la conformación de equipos de talento humano asertivos como capital intelectual acompañado de un liderazgo efectivo que promueva el desarrollo organizacional, personal y humano dentro las organizaciones inteligentes con sostenibilidad ambiental

La estrategia, ayuda a que las empresas conozcan lo que son, y lo que quieren llegar a ser, lo cual lo consiguen con una buena planificación y ejecución de su Estrategia. Es muy importante una buena planificación estratégica, para que las empresas puedan seguir siendo competitivas, y aún más, para que amplíen su mercado. Para el logro satisfactorio de una estrategia es necesario, que se definan los objetivos así como los indicadores que ayudará a que se alcance dichos objetivos.

Por su parte, las organizaciones deben realizar un análisis estratégico que implique mejorar el proceso de decisión, pero no da respuestas, ayudar a identificar y entender los principales temas, ayudar a administrar la complejidad, poder acrecentar la flexibilidad e innovación. El Balanced Score Card o Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión, es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y

suministrar la dirección futura de la compañía. El Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la visión y estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados.

Finalmente, el principio del Balanced Score Card es el liderazgo, llevar a la práctica lo planificado, alineación, compromiso, ejecución y mejoramiento continuo. Por esto es muy importante tomar en cuenta el BSC como una estrategia gerencial de óptimos resultados para la alta gerencia en las empresas.

### **3.- EPÍSTEME DE LAS HABILIDADES GERENCIALES QUE DEBEN PREDOMINAR EN UN GERENTE PARA SER EXITOSO.**

De acuerdo con Moreno (2008), dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, entre otras.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. Por lo tanto se muestran las epistémias de ellas:

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, otros.
- **Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, entre otras acciones.

Por su parte Lira (2005), expresa que a medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. En esta sección identificamos y desarrollamos las principales habilidades que un gerente debe poseer.

Fermín y Rubino (1997), destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

1. La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
2. proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
3. Ejecutar seis tareas básicas: Fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

En consecuencia, por lo antes planteado y a criterio de los investigadores de este documento, la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que todo gerente ejecute sus funciones. Así como también, de su habilidad para manejar a las personas que conforman el equipo de trabajo, los cuales generalmente poseen aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, las cuales deben guiarlas por un camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Finalmente, cuando se desee una internacionalización un gerente de negocios internacionales; debe considerar varios factores antes de comenzar con la expansión, siendo uno de los primeros pasos; el definir hacia qué mercados se quiere dirigir la empresa. Tomando esta decisión al momento de considerar sus recursos y capacidades, limitando la exposición al riesgo internacional. Por otra parte, las empresas deben

elaborar supuestos sobre factores tan variables como costos y precios futuros, al igual que las reacciones de los competidores junto al hecho de las tecnologías.

#### **4.- GESTIÓN GERENCIAL, INVERSIÓN DEL PENSAR LÓGICO BAJO EL ENFOQUE DEL CONOCIMIENTO HOLÍSTICO Y ADICIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA.**

En una nación es necesario contar con una gestión gerencial de impacto, bien sea en la parte pública o privada; caracterizada por ser eficiente, encargada de velar por el desarrollo económico e intelectual. En este sentido, el Estado o los empresarios; serán los responsables de hacer que esto se cumpla dentro y fuera de las empresas promoviendo e impulsando a la formación del personal que toma las decisiones oportunas (gerente), quien será el responsable de llevar las riendas de cualquier institución. Afirmándose entonces así, una de las funciones del Estado; la cual es instaurar pautas para que sean cumplidas, implicando compromisos por parte de aquellos representantes de la política pública, convirtiéndoles en verosímiles.

En este orden de ideas, y para reforzar la gestión en las empresas de toda índole es necesario conocer lo qué es el Desarrollo Organizacional (DO), el cual en apego a lo expuesto por Petit (2012) se conoce como, la expresión que subyace en la trayectoria científica administrativa, una ruta alternativa, democrática y participativa muy interesante para la renovación y revitalización en términos de aprendizaje y cambio cultural de las organizaciones, no importa la naturaleza de su organización estructural. Siendo esta la mejor opción humanista de la aplicabilidad epistémica del desarrollo organizacional.

Seguidamente, al adicionar estrategias de alta gerencia a estos desarrollos organizacionales; se puede lograr la incorporación a la gestión del conocimiento holístico en el interior de las entidades públicas o privadas, permitiendo una transformación de la cultura del los funcionarios públicos, del empleado privada y por ende de las organizaciones en sí, haciendo interesantes sugerencias sobre las transformaciones en

la política pública que debe partir de estas bases de inversión, formulándose estrategias para cumplir con los objetivos propuestos.

Por otro lado, la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento holístico (entiéndase el término como integrador de todos los ámbitos y sectores) y a su rápida actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje (lugar de trabajo, laboratorios, centros de investigación, las aulas, entre otros.), son parte de las estrategias de desarrollo a largo plazo que se visualizan junto al conocimiento, como factor estratégico; por ello la resolución de problemas y la toma de decisiones serán claves.

Molina (2000), expone que para darle un enfoque del conocimiento holístico a la gestión organizacional y gerencial, se deben tomar todas las posibilidades que se presentan y trabajarlas a fondo. Una parte muy importante de este conocimiento holístico es la ayuda que pueden ofrecer las otras personas con las cuales se relacionan a diario. Para que esta ayuda pueda realizarse, sin embargo, se debe estar alerta a las ideas que los otros entreguen; escucharlos cuidadosamente, sin criticarlos, antes de haberles entendido por completo y sin competir con las otras personas con las propias ideas.

En tal sentido, el conocimiento en la gestión organizacional y gerencial; debe plantearse como un agente activo que estimula a los ciudadanos a participar socialmente y responsablemente en la vida pública, contribuyendo en la búsqueda de ese bien común; esta situación obliga a los políticos a rendir cuentas de su actuación y crea exigencias éticas de solidaridad entre los ciudadanos y funcionarios públicos.

Siguiendo este mismo orden de ideas, Torrealba y Flores (2009) indican que el estudio del conocimiento en la gestión organizacional y gerencial, sugiere el reforzar la confianza en los organismos públicos y privados de las naciones, para lo cual se debe colocar en marcha, la definición de una misión clara para el servidor público, el empleado privado y

por qué no para los inversionista; de tal forma, que puedan ayudar a los poderes del Estado y los pensadores gerenciales asociados, a encontrar nuevos medios para valorar la integridad y cohesión con los ciudadanos respecto a rasgos valorativos sobre los cuales interactuar como parte de la función gerencial de toda organización.

En consecuencia, según Petit (2012) puede decirse que la alta Gerencia en está conformada por los gerentes que están cerca de la cima de la organización, responsables de tomar las decisiones y de establecer las políticas que afectan todos los aspectos de la empresa. Dependiendo del tamaño y desarrollo de las empresas, en las grandes instituciones se les conoce con el nombre de alta gerencia corporativa.

Finalmente, sigue prevaleciendo lo expuesto por Drucker (1999) cuando mencionó que el reto principal de la gerencia está en desarrollar el capital humano, estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa, por cuanto el mundo que surja del presente reordenamiento de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas, será diferente de cualquier cosa que pueda imaginar.

### **Reflexiones finales.**

Con esta investigación, se logran concatenar eslabones que defienden la hipótesis sobre; el reto de impulsar el conocimiento a fin de hacer frente a los cambios de la sociedad actual, lo cual exige una labor constante en materia de gestión del pensamiento lógico, donde las funciones gerenciales trazan el camino de la investigación hacia su desarrollo, haciendo viables sus metas, estructurando y organizando cada una de sus fases, facilitando su cumplimiento óptimo y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Seguidamente, la evolución del pensamiento lógico como un elemento de inversión en el negocio, ha tenido y seguirá teniendo cambios precedentes. Podría decirse que se terminaron los negocios donde todo se podía controlar, ordenar y predecir. En este mundo actual inseguro e impredecible, el hombre de negocios debe de tomar en cuenta la velocidad, la eficiencia y eficacia, no solamente saber hacer bien las cosas, sino que; saber bien qué cosas hay que hacer y cuando hacerla. La formación y la información, la renovación y la innovación, creando y recreando permanentemente nuevas estrategias para las organizaciones y sus desarrollos organizacionales.

En este orden de ideas, el gerente pensante y estratega deberá ser una persona, proactiva, dinámica, con visión, con conocimientos administrativos modernos, verdadero, líder, facilitador, delegador e innovador; que pueda interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, con cultura, responsable, disciplinado, con ética, valores definidos y que conozca a dónde quiere llegar y como lograrlo, donde predomine el interés colectivo sobre el interés individual.

En la era del conocimiento las organizaciones deben tener en cuenta que la estrategia es ante todo un instrumento de aprendizaje, ya que implica un conjunto de comportamientos a seguir para obtener o alcanzar objetivos a futuro. Es decir, estas premisas serán determinantes para poder vivir con honor o morir sin gloria, en el mundo de los negocios en el que se escucharán más frecuentemente palabras como:

- Reinventar,
- Reposicionar,
- Repensar,
- Reformar,
- Reformular,
- Replantear y
- Redefinir.

En un mundo de negocios donde no existen recetas ni fórmulas que sirvan para sobrevivir. Lo que a criterio de los autores de esta investigación, podría considerarse como una nueva teoría gerencial adoctrinada al pensamiento lógico como herramienta de inversión en los negocios de siglo XXI, a la cual llamaríamos las 7R de la gerencia lógica.

Por su parte, las estrategias gerenciales a su vez; exigen un proceso posterior de seguimiento de sus acciones que evalúe periódicamente sus resultados, objetivos y metas. No solo las grandes empresas necesitan planificar, sino también las medianas y hasta las pequeñas. La relación entre el pensamiento y acción, debe cumplirse no solo en la planificación de la empresa; sino también en la toma de decisiones y en todas las fases de la gerencia.

Con respecto al hecho de inherencia que tiene el pensamiento lógico como herramienta o estrategia gerencial, sobre el desarrollo organizacional, es meritorio resaltar que el principal problema que deben enfrentar los enfoques de este tipo y de gerencia de la innovación tradicionales, es la sustitución de la visión capitalista que domina las relaciones de producción, por una lógica que impulse el desarrollo integrado: humano, endógeno y sustentable.

Para los autores de esta investigación y en línea con Petit (2012), el desarrollo organizacional como elemento innovador en las gerencias modernas, surge como estrategia en torno a la necesidad de generar, desarrollar y fortalecer las capacidades sociales de innovación, mediante un programa de planificación, educación y comunicación que promueva el liderazgo con empoderamiento, orientado hacia la participación de comunidades de aprendizaje sostenible, involucradas en la definición y ejecución de políticas públicas y empresariales para la innovación.

Finalmente, la necesidad de creer en la inversión del pensamiento lógico como herramienta y acción estratégica para el cambio organizacional en las gerencias

públicas, privadas y mixtas; viene siendo una arista investigativa de eventual innovación, donde las etapas del cambio, origen, canalización, instrumentación e innovación tienen características peculiares que hasta ahora no necesariamente han llevado un seguimiento racional, es decir, hasta los momentos actuales cada fase requiere de mayor análisis específico, para abordar su estudio y hacer de estas herramientas teorías blindadas de arbitrajes y mejoramiento para la gerencia moderna en estos tiempos de cambio y nuevos paradigmas libres del viejo pragmatismo.

### Referencias Bibliográficas

- Alvarado, J. (1990). El gerente en las organizaciones del futuro. Ediciones UPEL. Caracas – Venezuela.
- Bitoraje E. (2011). Indicadores de gestión: herramienta informativa del control de la gestión pública. Revista Venezolana de Gestión Pública No 2. Venezuela.
- Bragdon, A.; Gamon D. (2005). El poder del cerebro izquierdo. Editorial Sedector. Mexico- DF.
- Corona M. (2010 pp 103-122). Desarrollo del pensamiento estratégico en la escuela de negocios. Revista Scielo, vol. 57, N° 1. D.F. - México.
- Coello W. y Col. (2007). Gestión Financiera de la Municipalidad del Cantón Sígsig. Trabajo de Grado. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca – Ecuador.
- Drucker P. (1999). Desafíos de la gerencia en el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Bogotá - Colombia.
- Fermín, I. y Rubino, N. (1997). Gerencia y Liderazgo. Material Instruccional del UPEL – IPC. Caracas – Venezuela.
- Guédez V. (1995 pp 305). Gerencia, Cultura y Educación. Fondo Editorial Tropykos.
- Juárez, J. y Comboni S. (2012 pp. 38-51). Epistemología del Pensamiento complejo Reencuentro, núm. 65. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México

- Kadi, O. y Escola, M. (2012 pp. 26-27). Pensamiento estratégico para gestión pública: una confluencia sobre la planificación, organización, dirección y control. Revista COEPTUM. Vol. 4, No 1. Maracaibo – Venezuela.
- Lira, P. (2005). Modelo Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano: Impacto del Contexto Externo. Caracas, Venezuela.
- Molina, H. (2000 pp 13-25). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. Estudios Gerenciales. Bogotá - Colombia.
- Moreno, A. (2008 pp 77-90). El Aro y La Trama: Epísteme, Modernidad y Pueblo. Editorial Convivium Press. Caracas, Venezuela.
- Morin, E. (2004 pp. 43-77). Epistemología de la complejidad. L'intelligence de la complexité. París: L'Harmattan, Francia.
- Odiorne, G. (1995 pp 247). Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección./ Ed. Limusa, Distrito Federal – México.
- Ohmae, K. (2004). La mente del estratega. 2<sup>Da</sup>. edición, Editorial Mcgraw-Hill / Interamericana de España, S.A., Madrid – España.
- Petit E. (2012 pp 74-88). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. Revista de Ciencias Sociales. Maracaibo - Venezuela.
- Torrealba, S.; Flores J.; Flores, S. (2009 pp 121-140). Percepción de los Indicadores de Gestión de la empresa Eleoccidente. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Caracas – Venezuela.
- Vos, M. (1997). El poder del pensamiento lógico. Editorial Adaf. Madrid- España.