

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Depósito legal ppi 201502ZU4641

Vol. 10. N°1. Junio 2015. pp.90-102

Estrategias para fortalecer las disciplinas dominio personal y modelos mentales

**Niria Quintero, Glendis Nava, Calixto Hernández
y Marelvi Millán**

*Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago.
nquintero11@gmail.com*

Resumen

El objetivo del estudio fue 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 las disciplinas dominio personal y modelos mentales en las Alcaldías de los Municipios Cabimas y Santa Rita. Metodológicamente el estudio se enmarca dentro del tipo descriptivo. Se concluye que esta investigación contribuye no solo con el diseño de innovadoras formas de administrar el personal sino también como componente dinamizador de la economía local con una visión del desarrollo científico, tecnológico y social dentro del humanismo económico.

Palabras clave: Estrategias; dominio personal; enfoque inteligente; humanismo económico.

Strategies to strengthen disciplines personal mastery and mental models

ABSTRACT

The aim of the study was to design management strategies based approach to learning organizations for efficiency and effectiveness of public management in the administration of human talent through strengthening disciplines personal mastery and mental models in the mayors of the municipalities cabimas and Santa Rita. Methodologically the study is part of the descriptive. We conclude that this research contributes not only to the design of innovative ways to manage staff but also as a dynamic component of the local economy with a view of scientific, technological and social development within the economic humanism.

Keywords: Strategies; personal mastery; intelligent approach; economic humanism.

Introducción

En un mundo global donde la ciudadanía demanda un buen gobierno en la generación de bienestar colectivo, los gobiernos locales son los nuevos protagonistas para atenderlas: a nivel político, económico y social y de diseñar modelos de gestión de acuerdo a los requerimientos de las comunidades. Se les llama gobierno de la proximidad, porque se encuentran en una situación privilegiada para adaptar sus servicios a la demanda cada vez más diversificada de sus ciudadanos.

Sin embargo, esta función no se puede lograr si el Municipio no cuenta con una buena administración de personal, la cual para Flippo, (2006) comprende la búsqueda del mejor servicio que puede ofrecer una organización que le permita su proyección hacia el futuro de manera constante, contribuyendo con establecer diferencias en los niveles de atención brindada a sus clientes, entre otros, está la de prestar servicios a la comunidad a través de la ejecución de proyectos comunales, de servicios públicos, de protección social, salud, educación y aplicación de los mecanismos que contribuyan a garantizar en forma eficiente, suficiente y oportuna la participación ciudadana en el proceso de formación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública municipal.

Estas importantes funciones que añaden una significativa responsabilidad, exige a quienes gerencian el conocimiento, la aplicación de nuevas estrategias para afrontar con éxito las solicitudes actuales de la comunidad. Para tal fin, las Alcaldías de los Municipios Cabimas y Santa Rita deben contar con un eficiente y eficaz capital humano administrado de forma estratégica.

De estas estrategias se han preferido aquellas que estimulan el dominio personal y los modelos mentales partiendo que es la parte humana del empleado la que debe emerger con prioridad si se quiere formar personas con respeto, dignidad verdaderamente motivadas alcanzar los propósitos de la organización y esto en virtud de los deseos que tienen de aprender en concordancia con sus aspiraciones en forma progresiva en el logro de metas comunes (Senge, 2005).

Dentro de este marco, para lograr lo planteado se debe asumir una actitud desde el punto de vista estratégico de una forma abierta al cambio, además implica tener una base sólida, que incluya la aplicación del juicio basado en la experiencia, para determinar las direcciones futuras dentro de una perspectiva común lo cual permitirá avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. (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, incluyendo las instituciones públicas, para atender a las demandas rápidamente cambiantes del ambiente.

De tal modo, lo que conduce al éxito de las funciones, en el caso del sector público es gestionar simultáneamente nuevas ideas y métodos en pro de un colectivo quien solicita una determinada capacidad de respuesta ante sus planteamientos las cuales pueden atender los gerentes municipales a través de la aplicación de las disciplinas de Senge (2005), entre ellas el dominio personal y los modelos mentales.

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. Como se infiere el dominio personal es muy atractiva 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.

Esta disciplina parte de la premisa de que, con el clima apropiado todos cooperan porque desean aprender, trabajar bien, ser respetados y reconocidos como personas, además implica expandir la capacidad personal para crear resultados organizacionales y propiciar un entorno que aliente a todos sus

integrantes a desarrollarse con miras a concentrar energías para alcanzar metas y propósitos (Senge, 2005). Lo anteriormente planteado concuerda con algunas de las políticas sociales que se inició con el proceso constituyente y que concluyó con la aprobación de una nueva carta magna, en este nuevo marco jurídico se amplían en su alcance y se especifican algunos derechos sociales que ya estaban contemplados como por ejemplo, ser respetados y reconocidos como personas.

En ese sentido, las estrategias para la administración del talento humano deben estar dirigidas a conquistar y mantener a las personas en la organización, dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, por tanto representan todos aquellos esfuerzos que hacen que el personal permanezca en la organización trabajando eficiente y efectivamente, porque ha recibido trato justo ante un buen desempeño. Cabe mencionar que las estrategias para administrar el talento humano deben perseguir aspectos básicos como:

- Satisfacer las necesidades individuales y organizacionales.
- Ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la organización, subrayando el futuro en vez del presente, con el fin de lograr en los municipios un crecimiento sostenido y sustentable del producto de la calidad científico-técnica de la fuerza de trabajo.
- Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, con objetivos claramente definidos, enmarcando las acciones dentro de la actividad social cuyo objetivo sea el emprendimiento social con esta idea se pretende ayudar a las comunidades, a la población en general y a mucha gente con una gestión eficiente.

En Venezuela la complejidad de los cambios sociales es más rápida que la gestión de la administración pública y como consecuencia las respuestas administrativas tienden a ser inadecuadas. En ese momento es cuando las organizaciones deben ser sensibles con sus empleados y brindarles nuevas oportunidades para la práctica del dominio personal, más aun considerando que esta es la disciplina del crecimiento, el aprendizaje personal y que se debe partir de que el humanismo está muy ligado a la libertad y solidaridad como valores humanos dentro de una política social coherente con el bienestar social, cuya finalidad es que todas las personas tengan derecho que se les brinde las condiciones que los capacite para llevar vidas enriquecedoras.

Estrategias para fortalecer el dominio personal.

La gente con alto dominio personal continuamente está expandiendo su aptitud para buscar los resultados que siempre requiere como ser humano, para lo cual necesita de conocimientos, habilidades y valores, considerando el humanismo como un valor, si estos se fortalecen, debe tenerse en cuenta la personalidad que tienen los individuos, donde se manifiestan los componentes éticos-morales como orientadores del sentido de la vida. De esta búsqueda de aprendizaje continuo surge la organización inteligente.

Considerándola, como aquella dispuesta al aprendizaje continuo y al cambio permanente, pues es el personal quien tiene el conocimiento, la capacidad y voluntad para hacerlo: manejan la Información como materia prima y de manera conjunta se aprende como aprender de forma paulatina, donde destaca la energía que muestran los individuos como recurso mental para el cumplimiento de su labor crecimiento y desarrollo (Senge, 2009).

De cualquier manera, con el propósito de optimizar el dominio personal, se emiten estrategias que deberán ser aplicadas por directivos de las Alcaldías de los municipios Cabimas y Santa Rita en el marco de su rol como administradores del talento humano, que requieren como parte de una comunidad satisfacer sus necesidades individuales como eslabón de un grupo social con equidad y justicia social bajo el enfoque humanístico:

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

Por último es importante recordar tal como dice Senge, (2005) el dominio personal implica capacidad y voluntad para emprender y trabajar con la fuerza que está en el interior de cada trabajador, de una forma natural sin imposición de los directivos, además cada quien será responsable sobre su visión personal y su realidad actual.

Disciplina modelos mentales

El concepto de modelo mental existe desde la antigüedad, pero lo estableció por primera vez el psicólogo escocés Kenneth Crack en los años 40. Según él y otros autores, los cambios a corto plazo de los modelos mentales rutinarios y diarios, se acumulan a lo largo del tiempo y se convierten en cambios en las creencias a largo plazo, profundamente arraigados (Herreros, 2004). Un modelo mental es un mecanismo del pensamiento mediante el cual un ser humano, intenta explicar cómo funciona el mundo real. Es un tipo de

símbolo interno o representación de la realidad externa, hipotética que juega un papel importante en la cognición.

Esta nueva visión sistémica incentiva la toma de consciencia de los modelos mentales o formas de pensar, debido a que los mismos no sólo influyen en el modo cómo se interpreta el mundo, sino también en el modo de actuar de las personas. En ese orden de ideas, Senge (2005) señala que los modelos mentales son activos, ya que inciden en la toma de decisiones gerenciales que han mantenido en las organizaciones los procesos administrativos anticuados con producciones inertes.

Los modelos mentales o las teorías de la acción, según Senge (2005) no sólo determinan el modo de interpretar el mundo sino el modo de actuar. Estas teorías de la acción son sistemas de creencias que están en la base de lo que hacemos como personas y de lo que hacen las organizaciones. Estas teorías incluyen las estrategias de acción, los valores y criterios que gobiernan la selección de las estrategias y los supuestos que están detrás de los criterios.

La reflexión sobre las teorías de acción y sobre los modelos mentales es fundamental para el aprendizaje organizacional porque son activos y moldean las acciones de las organizaciones. Si los modelos mentales no cambian, la acción no variará. Por tanto, sería imposible pensar en procesos de aprendizaje organizacional que no trabajen sobre estos modelos que gobiernan la acción y las prácticas de la organización. El reto entonces es hacer explícitos los modelos mentales y mejorarlos para que respondan a los nuevos desafíos de una organización.

Esto es reforzado por Senge (2005), cuando expone que las organizaciones saludables serán las que pueden sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales para enfrentar cualquier situación y mientras los supuestos predominantes no se expongan abiertamente, no hay razones para que los modelos mentales cambien. Si los gerentes “creen” que sus perspectivas son hechos y no supuestos, no estarán dispuestos a cuestionar esas perspectivas. Si carecen de aptitudes para indagar los modos de pensar propios y ajenos, sufrirán de limitaciones para experimentar con nuevos modos de pensar.

Los modelos mentales tienen que ver con lo que sentimos y lo que hacemos, no con lo que decimos, que puede ser diferente. Los modelos mentales determinan lo que percibimos y en consecuencia lo que hacemos. Por ello es tan importante observar que tipo de modelo mental opera en las personas que trabajan en la organización; desde el punto de vista gerencial es una herramienta para formar equipos de trabajo de alto desempeño, puesto que de las personas que realicen el trabajo en la organización dependerá la calidad y valor del mismo.

Así por ejemplo, si algunas personas al establecer vínculos para emprender alguna acción o un proyecto asumen actitudes defensivas, que dificultan las conexiones entre la verbalización y la realidad. En este proceso de defensa se van articulando acciones que nos terminan ubicando en el modelo mental que nos prevalece. Otro ejemplo característico de un modelo mental es la eliminación, ésta tiene que ver con nuestro proceso de selectividad. Al recibir estímulos complejos, filtramos y seleccionamos de acuerdo a nuestros intereses, estado de ánimo, mundo emocional, entre otros, eliminando muchos de los estímulos que recibimos, modificando modelos mentales de manera diferente a otra persona que pueda estar sometida a los mismos estímulos.

La construcción es lo contrario a la eliminación, implica ver algo que no existe, la comunicación con ambigüedad siempre lleva a la construcción. Interpretamos la ambigüedad encontrando patrones y significados diversos en los hechos más oscuros y aleatorios. La distorsión implica el cambiar la experiencia amplificando una parte y disminuyendo otra, o dando más importancia a una experiencia que a otras.

Ahora bien, los modelos mentales, pueden ser categorizados si se logra alcanzar un estadio de generalización. La tendencia de creer que las soluciones pasadas sirven para resolver los problemas actuales es consecuencia de un problema de análisis, en el que podríamos decir que intervienen cuatro formas de modelación mental:

- Eliminación inconsciente de las variables que en el pasado no afectaba el resultado.
- Imaginación de hechos que no existen
- Distorsión de hechos
- Generalización del diagnóstico

De esta manera se alcanza un diagnóstico similar a situaciones ya ocurridas, resolviendo por comparación a escenarios anteriores.

En concordancia con lo anterior, y de acuerdo al modelo mental del individuo, la estrategia emergente será diferente, clasificando a las formas de pensamiento de la siguiente manera:

- Inducción - Consenso
- Análisis - Deducción
- Realidades - Múltiples
- Conflictos
- Pensamiento dinámico sin fronteras

Esta teoría de los modelos mentales, aunque data de años atrás, está ahora más vigente que nunca, y es la base de la filosofía de gestión de las organizaciones inteligentes, cuyo modelo de gestión está basado en un aprendizaje dinámico y continuo, toma de decisiones inteligentes, constante comunicación entre sus miembros y sobretodo personas con meta-programas positivos, proactivos y dispuestos al cambio.

Modelo mental desde la perspectiva organizacional

En una organización tradicional los modelos mentales constituyen la base de la cosmovisión, de la interpretación del mundo, conducen a los gerentes a tomar decisiones sesgadas, sobre todo cuando no están enmarcados en la disciplina de los modelos mentales Senge (1991). Igualmente, los individuos alineados con sus modelos, pueden no ser racionales en su forma de percibir situaciones de la realidad, asumen que todos tenemos los mismos paradigmas. A partir de estos paradigmas se estructuran los datos, la información y el conocimiento dando lugar a las teorías y modelos que constituirán los mapas con los que interpretamos y moldeamos la realidad, o habría que decir nuestra realidad (Ragno, 2002).

Al respecto Senge (1991) señala: los nuevos paradigmas, visiones e ideas no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan el modo de pensar y actuar. El problema se presenta cuando estos modelos son tácitos, y los gerentes que toman decisiones no tienen conciencia de su existencia, por lo tanto no admiten discusión, tampoco los exponen para someterlos a una rigurosa revisión de su vigencia. “

La incapacidad para apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos de alentar el pensamiento sistémico, y cuando están profundamente arraigados afectan el aprendizaje en equipo, pues no habría dialogo y discusión, al convertirse en axiomas que se imponen. Por otro lado, los modelos mentales para muchos gerentes son supuestos, nunca verdades, siempre se ve el mundo a través de ellos, son incompletos. El peligro está en que una empresa puede perder posición competitiva en un determinado nicho de mercado, hasta perder clientes.

Cuando la organización está en un nivel de aprendizaje de ciclo simple, no impera la disciplina de los modelos mentales y tampoco existe la preocupación por los mismos, ya que, en este nivel de aprendizaje, cuando los sistemas psicosociales cuando detectan un error es corregido sin alterar los supuestos subyacentes Argyris y Schon, (1978). Lo señalado apunta a considerar que el objetivo en este aprendizaje de un solo ciclo es el control del sistema. Este aprendizaje es equivalente a un aprendizaje adaptativo, y de bajo nivel, donde los gerentes poseen actitudes reactivas ante la resolución de problemas, no se identifican acciones proactivas.

En todas las organizaciones existen los modelos mentales, ya sean públicas o privadas. En las empresas privadas puede existir más preocupación en aplicar la disciplina de los modelos mentales, pues necesitan mantenerse en el mercado o aumentar su competitividad y por ende sus ganancias. La influencia de los modelos mentales en la percepción de los mercados es importante, algunos ejemplos muy ilustrativos pueden encontrarse en el libro de Senge, la Quinta Disciplina: “por décadas las tres grandes de Detroit pensaban que la gente compraba los carros por su diseño y no por su calidad ni por el servicio, pero a medida que los fabricantes alemanes y japoneses enseñaron a los estadounidenses los beneficios de la calidad y el servicio, pasaron de casi 0 hasta el 38% de ventas en 1986 (Senge, 1991).

Los modelos mentales tácitos pueden ser útiles en un momento histórico, pero como están por debajo del nivel de conciencia, no se revisan y pierden vigencia. Las consecuencias pueden afectar negativamente a los empleados, a los gerentes y a los accionistas. Sin embargo, las pérdidas obligan a las organizaciones privadas a auto-organizarse para mejorar y ser más competitivas. La mejor forma es revisar los modelos mentales a través de la indagación colectiva, la reflexión, el perfeccionamiento y la eliminación de aquellos modelos no ajustados a la realidad, o la creación de otros adaptados al entorno competitivo.

Las instituciones gubernamentales también poseen sus modelos mentales tácitos, pero la indagación y la reflexión es un proceso muy difícil de realizar, dado los bajos niveles de aprendizaje organizacional existentes, con algunas excepciones de empresas públicas altamente productivas, más maduras desde una perspectiva organizacional y en la adopción de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las instituciones públicas, como las alcaldías, pueden presentar modelos mentales que afectan la calidad de los servicios que ofrecen, por lo cual deben aplicar estrategias para sintonizar los modelos mentales de las personas que allí trabajan con la misión y visión de la organización.

Por otra parte, en la cultura organizacional de las organizaciones venezolanas se pueden encontrar numerosos modelos mentales, la mayoría tácitos, que influyen en las decisiones de desarrollo o de expansión de estas instituciones, para lograr la sincronía entre el modelo mental de las personas y la razón de ser de la organización se deben aplicar ciertas estrategias como las que se describen a continuación:

Estrategias que renuevan modelos mentales

Una estrategia válida y efectiva es la aplicación de un programa de intervención organizacional, el cual consiste en una serie de pasos para provocar un cambio positivo a nivel mental en las personas, para que sus comportamientos y actitudes sean conducentes al logro de los objetivos organizacionales previamente establecidos.

Si la necesidad de la intervención surge de la incorporación de cambios significativos ella se orientará a los procesos de trabajo. En este caso, normalmente la intervención organizacional conduce a una reingeniería para orientarse a objetivos como tales como:

- Combinar de manera distinta el talento humano, recursos materiales y financieros a nivel de aquellos procesos que se ven directa o indirectamente afectados por la calidad en sus servicios.
- Corregir el ajuste entre el trabajador y un nuevo puesto de trabajo con la adecuada implementación de técnicas de la gestión moderna de talento humano.
- Corregir el ajuste entre la organización del trabajo, esto es, entre la definición de funciones, puestos de trabajo y responsabilidades y las nuevas tecnologías.
- Aumentar la rentabilidad o la productividad en todos aquellos procesos de trabajo que agregan valor a la organización.

Este tipo de intervención responde a mejorar las necesidades que se presentan en organizaciones de carácter productivo donde los procesos de trabajo son eminentemente técnicos y deben incorporar permanentemente nuevas tecnologías.

Objetivos de la intervención organizacional

Cuando la entidad decida realizar una intervención sobre la cultura organizacional, el clima laboral o el cambio organizacional es necesario que tenga claro cuáles son los objetivos que persigue, ya que éstos son un insumo que da dirección al proceso mismo.

Para que las entidades gubernamentales como las alcaldías, realicen la intervención en los temas mencionados, se proponen los siguientes objetivos generales (los específicos deben ser definidos por cada entidad, de acuerdo con sus particularidades):

- Mejorar la percepción colectiva de los empleados respecto de su entorno organizacional, como condición para que su comportamiento se ajuste productiva y satisfactoriamente a los fines estratégicos de la entidad.
- Cualificar las políticas y prácticas de gestión del talento humano en las áreas que después de la aplicación de los instrumentos y diagnósticos se muestren deficitarias.

El éxito de la intervención, entendido como el cambio de percepción del ambiente organizacional desde la situación inicial (negativa) a la situación ideal (percepción más favorable), es más probable que se dé si los responsables de la misma logran iniciar en los empleados tres clases de procesos:

- De reflexión sobre la razón de ser de cada uno de ellos en la entidad, desde los puntos de vista de su realidad personal y de la realidad organizacional.
- De eliminación de la resistencia al cambio mediante ayudas a la seguridad emocional de los empleados dentro de la entidad y el establecimiento de buenas relaciones entre ellos.
- De esfuerzo por mejorar el comportamiento dentro de cada una de las variables mediante ayudas concretas provenientes de los jefes inmediatos (principales responsables de la administración del talento humano) y de las oficinas de personal o quienes hagan sus veces.

No puede desconocerse que cualquier tipo de alteración en la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional exige, por parte de los empleados, procesos activos de aprendizaje de tipo cognitivo, emocional y conductual, que les permitan acceder a nuevas guías de intervención para la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional departamento administrativo de la función pública experiencias en las variables intervenidas, para que las valoren, las refuercen y las integren.

Para lograr esto, se deberán trabajar desde las oficinas de talento humano y ligadas a los eventos de formación y capacitación, acciones de reflexión, de explicación, de interpretación del acontecer diario organizacional, de transmisión de información y de ejercicios prácticos dentro de cada una de las variables intervenidas.

Las intervenciones pueden ser internas o externas, directas o indirectas, contemplan lo que se hace, mas no lo que se obtiene como resultado, lo que equivale a decir que se puede tener claridad sobre lo que se pretende con la intervención, pero no tener certezas sobre cuál va a ser su efecto. Lo anterior hace recordar la importancia de utilizar diferentes instrumentos para monitorear o diagnosticar la situación objeto de intervención y así poder incidir positivamente en el resultado.

Al iniciar un proceso diagnóstico de la cultura, el clima o el cambio y mejoramiento del mismo, es de vital importancia que se tengan en cuenta algunos de los aspectos que se mencionan a continuación:

1. Adquisición de compromiso por parte de la alta dirección: en el sentido que sin importar los resultados, estos se utilizarán para tratar de mejorar, en la medida de lo posible, los aspectos en los cuales se detectaron percepciones negativas; en el mismo sentido y con el fin de dar una explicación detallada de lo que se pretende hacer, el por qué y el para qué se debe involucrar a los mandos medios.
2. Motivación: con el fin de asegurar el éxito en la aplicación y obtención de información es de suma importancia explicar claramente a los funcionarios, cuál es el objetivo que persigue la entidad, haciendo énfasis en que a partir de la información que de allí se obtenga se emprenderán las acciones de mejoramiento correspondientes; así también animarlos a

que colaboren con el diligenciamiento de los instrumentos con la mayor objetividad posible y en forma completa.

3. Análisis de la Información: Se recomienda llevar a cabo dicho análisis primero a nivel de la alta dirección y luego en conjunto con los mandos medios. Es lógico encontrar que de la aplicación de los instrumentos se deriven efectos positivos y/o negativos hacia la entidad en general, y hacia los jefes o mandos en particular; así como hacia los puestos de trabajo y las condiciones de éstos; por tanto es imprescindible lograr que unos y otros adopten una posición de objetividad y una actitud positiva, crítica y abierta frente al análisis, esto con el fin de garantizar los efectos positivos que se pretenden lograr con la aplicación de los instrumentos.
4. Puntos débiles y fuertes: Como resultado del análisis de la información, es necesario identificar puntos débiles y fuertes que faciliten realizar un análisis detallado de la situación. Los puntos débiles exigirán solución y los fuertes fortalecimiento.

Conclusiones

Esta investigación estuvo dirigida a sugerir estrategias para fortalecer el dominio personal una de las disciplina de Senge (2005) y respeto al hombre como persona, bajo el enfoque de las Organizaciones Inteligentes en la administración del talento humano en la Alcaldía del municipio Cabimas, el apoyo fue el concepto de Flippo, (2006) que considera que la administración del talento humano debe buscar la prestación de buenos servicios e involucrarse con la comunidad en la detección de nuevas necesidades, por lo cual los gerentes que administren el persona deben participar en estas transformaciones para que se den los cambios y el personal tenga un mejor desempeño y estas instituciones se conviertan en organizaciones inteligentes.

Se propuso optimizar la disciplina dominio personal a través de varias estrategias que deberán ser aplicadas por directivos de la Alcaldía del municipio Cabimas, en la administración del talento humano, entre ellas darles libertad para resolver y optimizar procesos bajo el punto de vista humanístico.

Se concluyó que el estudio realizado contribuye con el diseño de innovadoras formas de administrar el personal en cualquier ámbito, considerando el enfoque humanístico el cual comienza abrirse a la exploración para participar en nuevos gerenciales aplicables en el contexto local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris C. y Schon, R. (1978). **Aprendizaje organizacional**. Taller realizado en Monterrey, México.

Di Marco, L. (2008). **El humanismo económico como opción realista** *Revista de la Facultad de Economía*. Año XI, Número 33.

Flippo, E. (2006). **Principios de administración de personal**. Mc. Graw Hill. México DF.

Herreros, C. (2004). **La rana hervida y los modelos mentales empresariales**. España. Enlace: www.mujeresdeempresa.com/management/management040801.shtml

Piñeiro, A. (2006). **Pensamiento estratégico y eficiencia de gerencia pública en las corporaciones locales**. Trabajo presentado como requisito para optar a la categoría de profesor asociado. Núcleo Costa Oriental del Lago. Universidad del Zulia. Cabimas- Zulia Venezuela.

Ragno, L. (2002). **Nuevas metáforas de la gestión de organizaciones. México**.

Senge, P. (1991). **La quinta disciplina**. Editorial Granica. Argentina.

Senge, P. (2005). **La quinta disciplina en la práctica**. Editorial Granica. Argentina.

Senge P. (2009). **La quinta disciplina**. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 2da edición. 9a. reimpresión. Ediciones Granica. Argentina.



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

 **mpacto** *Científico*

Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

Vol. 10. N°1 _____

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en junio de 2015, por el **Fondo Editorial Serbiluz**, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
produccioncientifica.luz.edu.ve