



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
NÚCLEO GUASDUALITO**

**SUBPROGRAMA DE ESTUDIOS
AVANZADOS**

**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS
ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA EFICIENCIA
ORGANIZACIONAL.**

**Caso: Unidad de Servicios Generales de la
Aduana Principal El Amparo de Apure**

Autora: Braidy Jiménez, María Tatiana

Tutor: MSc. Ana Figueroa de Sana

Guasdualito, junio 2024

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES
INTELIGENTES PARA LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.**

**Caso: Unidad de Servicios Generales de la
Aduana Principal El Amparo de Apure**

*Trabajo de grado presentando para optar al título de Magister Scientiarum en
Administración Mención Gerencia General*

Autora:

Braidy Jiménez, María Tatiana
C.I. N° V-16.487.995
Tutora: MSc. Ana Figueroa
C.I. N° V-16.333.583

Guasdalito, junio 2024

ACTA DE VEREDICTO



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

**Jefatura Subprograma de Estudios
Avanzados**



SUBPRESAV
SUB-PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
GUASDUALITO-UNELLEZ

ACTA DE VEREDICTO

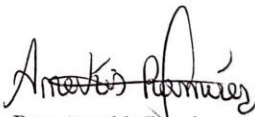
Siendo las 08:40 a.m. del día 04 de julio del 2024 reunidos en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora del Programa Académico Guasdualito, Estado Apure, las profesoras: **Dra. Gladys García C.I. 13.185.557 Jurado Principal**, **Dra. Anerkis Ramírez C.I. 15.031.179 Jurado UNELLEZ** y la **MSc. Ana Figueroa C.I. 16.333.583 Tutora**, respectivamente, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado **"MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL"** presentado por la licenciada: **María Tatiana Braidy** titular de la cédula de identidad **C.I. N°-16.487.995**, con el cual aspira obtener el Grado Académico **Magister Scientiarum** en Administración mención Gerencia General, con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, la participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplida todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó Aprobar el trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo antes señalado firman:


MSc. Ana Figueroa
C.I. N° 16.333.583
Tutora


Dra. Gladys García
C.I. N°13.185.557
Jurado Principal UNELLEZ




Dra. Anerkis Ramírez
C.I. N° 15.031.179
Jurado UNELLEZ



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Ana Figueroa de Sana**, con Cedula de Identidad N° **16.333.583**, hago constar por medio de la presente que acepto Asesorar, respectivamente en calidad de Tutora durante el periodo de planificación, desarrollo, presentación y evaluación del Trabajo de Grado de la Licenciada **Braidy Jiménez, María Tatiana**, con Cedula de Identidad N° **V- 16.487.995**, estudiante Regular de la Carrera Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General, quien está desarrollando el Trabajo de Grado que tiene por Título: **MODELO DE GESTION BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA EFICACIA ORGANIZACIONAL Caso: Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure**, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". Consideró que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Guasdalito, a los 08 días del mes de junio de 2024.

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Ana Figueroa de Sana', written over a light blue grid background.

MSc. Ana Figueroa de Sana

C.I. V-16.333.583

DEDICATORIA

Con profunda gratitud y humildad, dedico este trabajo de investigación de maestría a: Dios Fuente de toda sabiduría y fortaleza, quien ha guiado mis pasos y me ha dado la perseverancia necesaria para culminar esta etapa académica.

A Mis padres quienes, con su amor incondicional, apoyo constante y sabios consejos, han sido mi pilar fundamental a lo largo de mi vida. Gracias por creer en mí y alentarme a perseguir mis sueños.

Mis hijos, mis amores, mi inspiración y mi mayor motivación. Ustedes son la luz que ilumina mi camino y la razón por la que me esfuerzo cada día por ser mejor. Este logro es también suyo.

A mis hermanos, abuelos, tíos, primos y demás seres queridos, quienes han estado presentes en cada etapa de mi vida, brindándome su cariño, comprensión y apoyo incondicional. Gracias por ser mi red de seguridad y por celebrar conmigo cada uno de mis triunfos.

Este trabajo es el resultado de un esfuerzo conjunto, en el que cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable. Gracias por ser mi fuerza, mi guía y mi inspiración. Sin su amor y apoyo, nada de esto sería posible.

Tatiana

AGRADECIMIENTOS

Agradecer es el acto más humilde que existe, es por ello que quiero expresar mi más sincera gratitud a las siguientes personas y entidades que han sido fundamentales en el desarrollo para el logro de esta meta.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (Unellez), mi alma mater, agradezco la oportunidad de formarme en sus aulas y de desarrollar mis habilidades académicas y profesionales. Su apoyo y recursos han sido esenciales para mi crecimiento como investigador.

A mis docentes y mentores, quienes han sido guías y apoyo constante en mi formación académica. Su sabiduría, experiencia y dedicación han sido fundamentales para mi crecimiento y madurez como investigador. En especial, agradezco a Rosa Cortes, Ana Figueroa, Katherine García, Anerkis Ramírez, piezas fundamentales en mi crecimiento profesional. Gracias por compartir sus conocimientos.

A la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure, agradezco el apoyo y la colaboración brindada durante el desarrollo de esta investigación. Su disposición a proporcionar información y recursos ha sido fundamental para el éxito de este proyecto.

A mis compañeros de clases, con quienes he compartido momentos de estudio, discusión y aprendizaje. Su compañía y apoyo han sido esenciales para superar los desafíos académicos y para desarrollar una red de amistades y colaboraciones que durarán toda la vida.

Agradezco también a todos aquellos que, de una u otra manera, han contribuido a mi formación y crecimiento como investigador, incluyendo a mis familiares, amigos y colegas que han apoyado y animado mi trabajo.

Este trabajo no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de todas estas personas y entidades. Quiero expresar mi más sincera gratitud por su dedicación y apoyo, y espero que mi trabajo sea un reflejo de su esfuerzo y compromiso con la educación y el progreso.

Tatiana

ÍNDICE GENERAL

	Pp
Contraportada.....	ii
Acta de Veredicto.....	iii
Aprobación del tutor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Lista de Cuadros.....	ix
Lista de Gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Summary.....	x
Introducción.....	1
 Capítulos	
I El Problema	3
Planteamiento y formulación del problema.....	3
Contextualización epistemológica y bioética de la investigación.....	8
Objetivos de la investigación.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Justificación y Línea de la investigación.....	10
II Marco Teórico o Referencial	13
Estado del Artes.....	13
Elementos Bioéticos de la Investigación.....	13
Antecedentes de la Investigación	14
Antecedentes Legales.....	19
Bases Teóricas Referenciales.....	31
Eficiencia Organizacional.....	21
Indicadores de Gestión Organizacional.....	23
Organizaciones Inteligentes.....	26
Principios Básicos de las Organizaciones Inteligentes.....	27

Sistemas de Variables.....	32
Operacionalización de Variables.....	33
III Marco Metodológico.....	34
Enfoque o paradigma de investigación.....	34
Tipo de Investigación.....	34
Diseño de la investigación.....	35
Población y Muestra.....	35
Técnicas e instrumentos de recolección de Información.....	36
Validez del Instrumento.....	37
Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	39
IV Análisis de la Información.....	40
V Conclusiones y recomendaciones.....	93
VI. La Propuesta.....	97
Referencias.....	105
Anexos.....	110

LISTA DE CUADROS

Cuadro	pp.
1. Operacionalización de la Variable.....	33
2. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Cumplimiento de Objetivos.....	41
3. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Utilización de Recursos.....	43
4. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Tiempo de Respuesta.....	45
5. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Ratio de Productividad.....	47
6. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Nivel de Calidad....	49
7. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Visión Compartida.....	51
8. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Aprendizaje Continuo.....	53
9. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Trabajo en Equipo.....	55
10. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Empoderamiento.....	57
11. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Innovación.....	59
12. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Flexibilidad; Adaptabilidad.....	61
13. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Cultura de Confianza.....	63
14. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Liderazgo Transformacional.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	pp.
1. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Cumplimiento de Objetivos.....	41
2. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Utilización de Recursos.....	43
3. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Tiempo de Respuesta.....	45
4. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Ratio de Productividad.....	47
5. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Nivel de Calidad....	49
6. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Visión Compartida.....	51
7. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Aprendizaje Continuo.....	53
8. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Trabajo en Equipo.....	55
9. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Empoderamiento.....	57
10. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Innovación.....	59
11. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Flexibilidad; Adaptabilidad.....	61
12. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Cultura de Confianza.....	63
13. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Liderazgo Transformacional.....	65
14. Modelo. Traficación de la Propuesta.....	66



**MODELO DE GESTION BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS
ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA EFICACIA
ORGANIZACIONAL Caso: Unidad de Servicios Generales de la Aduana
Principal El Amparo de Apure.**

Autora: Braidy J., Maria T.
Tutora: MSc. Ana Figueroa
Junio, 2024.

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito Proponer un Modelo de Gestión Basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para la Eficiencia Organizacional. Caso: Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure. La misma se ubica en una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo campo y diseño No experimental; se utilizó la Técnica de la Encuesta y el Instrumento El cuestionario conformado por 33 preguntas con respuestas dicotómicas de respuestas Si ó No. El análisis de los resultados de la encuesta revela que la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure presenta un nivel de eficiencia organizacional moderada, con fortalezas en áreas como la visión compartida y el trabajo en equipo, pero debilidades en áreas como la innovación, la adaptabilidad y el liderazgo. Partiendo de lo mencionado, los datos revelan que la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure no tiene un enfoque claro en la innovación y la adaptabilidad, lo que puede estar limitando su capacidad para responder a los cambios en el entorno y mejorar su eficiencia organizacional. Por otro lado, los resultados sugieren que el liderazgo es crucial para la eficiencia organizacional en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure, empero, la ausencia de este puede estar limitando la capacidad de la Unidad para mejorar su eficiencia organizacional. Lo anterior sumado a la débil de comunicación que existe puede estar limitando la capacidad de la Unidad para mejorar su eficiencia organizacional.

Palabras Claves: Eficiencia, Organizaciones Inteligente, Servicios, Aduana.

Experiential national University
From the Western Plains
"EZEQUIEL ZAMORA"



The University that Sows

Vice-Rector for Planning and Social Development
Postgraduate Coordination
Master in Administration Mention
General management

MANAGEMENT MODEL BASED ON THE APPROACH OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS FOR ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS Case: General Services Unit of the Main Customs Office El Amparo de Apure.

Author: Braidy J., Maria T.
Tutora: MSc. Ana Figueroa
June, 2024.

ABSTRACT

The purpose of the research was to Propose a Management Model Based on the Approach of Intelligent Organizations for Organizational Efficiency. Case: General Services Unit of the El Amparo Main Customs Office in Apure. It is located in a research with a quantitative approach, field type and non-experimental design; The Survey Technique and the Instrument were used. The questionnaire consisted of 33 questions with dichotomous answers of Yes or No. The analysis of the results of the survey reveals that the General Services Unit of the Main Customs El Amparo de Apure presents a moderate level of organizational efficiency, with strengths in areas such as shared vision and teamwork, but weaknesses in areas such as innovation, adaptability and leadership. Based on the above, the data reveal that the General Services Unit of the Main Customs El Amparo de Apure does not have a clear focus on innovation and adaptability, which may be limiting its ability to respond to changes in the environment and improve your organizational efficiency. On the other hand, the results suggest that leadership is crucial for organizational efficiency in the General Services Unit of the Main Customs El Amparo de Apure, however, the absence of this may be limiting the Unit's ability to improve its organizational efficiency. . The above, added to the weak communication that exists, may be limiting the Unit's ability to improve its organizational efficiency.

Keywords: Efficiency, Intelligent Organizations, Services, Customs.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos y cambiantes, lo que requiere de estrategias innovadoras para mantenerse competitivas y eficientes. El enfoque de las organizaciones inteligentes (OI) se ha destacado como una estrategia efectiva para mejorar la eficiencia y la productividad en las empresas. Según los autores recientes como Drucker (2014) y Nonaka y Takeuchi (2011), las organizaciones inteligentes son aquellas que pueden aprender y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, lo que les permite mantenerse competitivas e innovadoras. Es así como, la Aduana Principal El Amparo de Apure al ser una de las principales instalaciones aduaneras en Venezuela, ubicada en el estado Apure. Según la normativa vigente, una aduana principal es la que tiene jurisdicción en una circunscripción determinada y centraliza las funciones fiscales y administrativas de las Aduanas Subalternas adscritas a ella. La Aduana Principal El Amparo de Apure es responsable de realizar operaciones aduaneras dentro de su circunscripción, incluyendo la gestión de mercancías, la recaudación de impuestos y la supervisión de actividades comerciales.

Dentro de esta estructura organizativa la Aduana tiene la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure, la cual es una estructura administrativa que se encarga de brindar servicios específicos relacionados con la aduana. Esta unidad es responsable de la prestación de servicios aduaneros en sitios distintos a la zona primaria, incluyendo la habilitación de operaciones aduaneras fuera de las horas hábiles o en días feriados. Además, se ocupa de la gestión de almacenes, patios y demás dependencias adscritas o pertenecientes a organismos públicos o privados, así como del pago de servicios relacionados con estas dependencias.

Esta unidad actualmente enfrenta desafíos significativos para mejorar su eficiencia y productividad. La falta de una gestión efectiva y la ausencia de un enfoque innovador pueden afectar negativamente la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios. En este sentido, el diseño y aplicación de un modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes puede ser una estrategia efectiva para

mejorar la eficiencia y la productividad en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.

Es importante destacar que este modelo de gestión debe ser diseñado de manera que fomente la innovación, la colaboración y la adaptabilidad, permitiendo a la organización responder de manera efectiva a los cambios del entorno. Según los autores recientes como Hammer y Champy (2013) y Hammer (2015), la implementación de un modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes requiere de una cultura organizacional que fomente la innovación y la colaboración, así como la capacitación y el apoyo a los empleados, es por ello que la investigación quedara estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se describe el planteamiento del problema, donde se detallan las diferentes dimensiones, causas y consecuencias, los objetivos, justificación, la cual aclara la necesidad un modelo gerencial que mejore la gestión en los procesos gerenciales de la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.

En el Capítulo II, el marco teórico, el cual lo componen los antecedentes de investigaciones anteriores, las bases teóricas que sustentarán la investigación, el sistema de variables y la operacionalización de las variables en estudio. El Capítulo III, señala el Marco Metodológico de la investigación, y se refiere al diseño planteado para la investigación; aspectos tales como población, muestra, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de la información considerada como importante y relevante al tema tratado.

De igual forma, en el Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos con el propósito de resumir y darles un significado a las interrogantes de la investigación. El Capítulo V por otra parte, presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con el desarrollo de la investigación. En el Capítulo VI, se realiza la propuesta de intervención para mejorar la situación problemática evidenciada. Finalmente, se presentan las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

La formulación del problema es un paso fundamental en cualquier investigación y de ello dependerá en gran medida el éxito de los resultados. Hernández y Mendoza (2018), afirman que el problema “es el centro, el corazón de la investigación: dicta o define los métodos y la ruta a seguir” (p.74). El mismo se debe formular con claridad y sin ambigüedad, debe poseer la capacidad de ser fácilmente investigado y ser estudiado éticamente, sujetándose a conceptos y variables que serán la guía para el proceso de la investigación a realizar.

1.1. Problema Investigado.

La sociedad nace o se construye con el objetivo de lograr un fin común para sus integrantes, es por ello que la figura del Estado emerge como garante de cumplir con esta finalidad, estableciendo para ello las normas que habrán de regir su funcionamiento conjuntamente con los organismos u organizaciones que sean necesarias en la realización de este fin colectivo.

No obstante, la sociedad de hoy es dinámica, influenciada además por un mundo globalizado, motivo por el cual el Estado a través de sus organizaciones debe estar preparado para adaptarse y asumir los cambios, y ser garante de la prestación del servicio público, sea esta salud, educación, justicia, u otros. Estas organizaciones públicas, deben contar con un talento humano capacitado para abordar los cambios sociales, lo contrario causaría que el Estado a través de sus organizaciones merme la capacidad de respuesta a los ciudadanos.

Las organizaciones concebidas desde el enfoque anterior, con un entorno dinámico, con demandas de servicios, productos, con procesos de cambios exógenos y endógenos

dan paso para que hoy se hable de organizaciones inteligentes. En este punto, Senge (1990), define las organizaciones inteligentes (O.I) como espacios o lugares “donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el que se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden a aprender juntas” (p. 18).

Con base en esta idea, la organización inteligente es la que busca asegurar, a través de la creación de un ambiente laboral favorable, que todos los miembros de la misma estén en constante aprendizaje y en práctica constante de su potencial. Esto es, la capacidad de comprender, de adquirir compromisos, de asumir responsabilidades, de buscar el continuo auto crecimiento.

Claro está, que las nuevas tendencias destacan, como la clave del éxito, al conocimiento que poseen las personas en las organizaciones, en particular al modelo de organizaciones inteligentes, donde el conocimiento y la adecuada gestión del mismo, es la mejor alternativa para alcanzar la eficiencia y la eficacia organizacional.

Al respecto Nonaka y Takeuchi (1995), citado por Sánchez y otros (2010), sostiene que “el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero no permanece allí. Precisamente, en el procedimiento de compartir ese conocimiento personal es transformado en un conocimiento valioso para la organización como un todo” (p. 36). En este contexto, se prioriza la necesidad de la formación permanente del talento humano, de afianzar la gestión del conocimiento, cuya esencia podría aplicarse a las organizaciones pública.

Partiendo de este preámbulo, al analizar la gestión pública a nivel mundial denota que las nuevas tendencias económicas, políticas y sociales están causando un gran impacto a medida que avanza el siglo XXI. Estos nuevos cambios dinámicos hacen que las organizaciones se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos y las metodologías de gestión alternativas para el logro de sus objetivos. La globalización, la profundización de la democracia, la redefinición de lo público, la transformación de los estados nacionales, la transformación de la corporeidad del Estado y la constante incertidumbre son nuevos fenómenos a los que se enfrentan hoy

las organizaciones públicas de los estados nacionales, los cuales se encuentran en la actualidad bajo un tipo de racionalidad político - administrativa, orientada al éxito, que le da una gran relevancia a los principios de competitividad y de eficiencia.

Para afrontar esto, las administraciones públicas, tanto del orden central como estatal, invierten grandes cantidades de dinero en la búsqueda eficiente de hallar soluciones viables a sus problemas de desarrollo y calidad de vida, pobreza, desempleo, formación de ciudadanía y profundización de la democracia, clientelismo, corrupción administrativa, ineficiencia en la gestión estatal, reestructuración del aparato estatal y crisis fiscal, entre otros.

En América Latina la situación de la gestión pública no es diferente, los últimos veinticinco años han sido de grandes transformaciones en el gobierno y gestión de los territorios locales. A comienzos de este milenio la tendencia se revierte y el Estado nacional recupera su rol central, interviniendo en las políticas activamente y obligando a nuevas reconfiguraciones en los gobiernos locales. En este período las ciudades latinoamericanas han crecido desequilibradamente, a tal punto que en el interior de cada una se pueden reconocer varias ciudades con sus lógicas, dinámicas y expectativas, tal como lo revela el Instituto de Gestión de Ciudades (2011): “la ciudad dual, la oficial, la visible, la fragmentada, la constituida por capas” (p. s/p.). Este proceso dio como resultado una complejización de las demandas y de las funciones que deben asumir los municipios y una creciente red de intercambios con actores estatales y no estatales para la gestión de las políticas locales.

Los gobiernos locales, diseñados institucionalmente para la administración de servicios y tramitaciones simples, se han visto frente a su propia debilidad para hacerse cargo de estas nuevas realidades. En este marco, han implementado políticas de “modernización”, entendidas en sentido amplio como modificaciones en su diseño: estructuras, normativas internas, tecnologías de gestión, otros., orientadas a transformar sus estilos tradicionales administrativos (Serafinoff 2007, Tecco 2011, García Delgado 1997, Mazzalay, et al. 2006). Sin embargo, los resultados logrados, se perciben como sumamente escasos en clave de incremento de capacidades de buen gobierno. Sigue vigente en la ciudadanía, y es verificado en estudios académicos, la

percepción de los municipios como organizaciones “escasamente capaces” para afrontar los desafíos que enfrentan en el siglo XXI. Esta falta de capacidad se percibe, sobre todo, en algunos puntos críticos: la lentitud de las acciones, la actuación no planificada, los problemas para resolver situaciones de fragmentación social y urbana y las dificultades para ejercer el control, todo ello ha llevado a repensar a las organizaciones gubernamentales y a buscar métodos y modelos de solventar las falencias que presentan.

En Venezuela, la administración pública se lleva a cabo a nivel nacional, estatal y local, y es responsable de implementar políticas y programas destinados a promover el desarrollo social, económico y político. Algunos de los principales desafíos que enfrenta la administración pública en Venezuela incluyen la inestabilidad institucional, la corrupción y la falta de transparencia.

La administración pública en Venezuela ha sufrido cambios significativos a lo largo de los años, particularmente desde la adopción de la Constitución Bolivariana en 1999. Esta constitución estableció un nuevo marco de gobierno basado en principios de democracia participativa, justicia social y el derecho a la libre determinación. No obstante, a pesar de estos principios, ha habido controversias y preocupaciones sobre el impacto de la polarización política, la inestabilidad económica y el malestar social en la administración pública en el país.

Esta situación, se evidencia en todas las organizaciones dependientes del gobierno nacional, como la Aduana Principal El Amparo de Apure, la cual es una institución pública, que cumple funciones claves para el desarrollo del país, ya que tiene un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente, para facilitar y agilizar las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos todo ello contenido en la Ley Orgánica de Simplificación de Trámites Administrativos (2008), estableciendo en su Artículo 4° lo siguiente:

La simplificación de los trámites administrativos tiene por finalidad racionalizar y optimizar las tramitaciones que realizan las personas ante la Administración Pública a los fines de mejorar su eficacia, eficiencia, pertinencia, utilidad, para así lograr una mayor celeridad y funcionalidad en las mismas, reducir los gastos operativos, obtener ahorros

presupuestarios, cubrir insuficiencias de carácter fiscal y mejorar las relaciones de la Administración Pública con las personas (p. 01).

El artículo explica que la simplificación de trámites busca optimizar los procedimientos administrativos, resguardar los intereses del Estado, recaudar los derechos e impuestos y generar estadísticas adecuadas. Empero, existe otro sector dentro de la estructura aduanal que se le atribuye poco interés, como lo es la Unidad de Servicios, la cual es la encargada del mantenimiento, conservación y resguardo de bienes públicos; el cual tiene adscrito un grupo de talento humano dedicado al mantenimiento de la infraestructura, espacios internos, externos; resguardo de bienes, todo ello en consonancia con lo estipulado en la Ley de Conservación y Mantenimiento de los bienes públicos (2007), que reza en su Artículo 1:

La presente Ley tiene por objeto establecer las normas que regulan la conservación y mantenimiento de las edificaciones, obras de infraestructura, maquinarias y equipos de dominio público, sean de uso público o de uso privado de la República, los estados, los municipios y otras entidades político territoriales, así como la conservación y mantenimiento de las edificaciones, obras de infraestructura, maquinarias y equipos de dominio privado pertenecientes a las personas jurídicas estatales de derecho público y de derecho privado. Las disposiciones de la presente Ley serán ejecutadas sin perjuicio de las competencias de control, vigilancia y fiscalización que corresponden a la Contraloría General de la República sobre los bienes públicos y bienes nacionales. (p.1)

Esta gran responsabilidad, requiere de un personal preparado, comprometido, que garantice el logro de los objetivos; a pesar de esto, en la Unidad de Servicios Generales, en los últimos años ha venido presentando síntomas de desgaste a nivel de productividad, organización, distribución de carga de trabajo, los empleados denotan apatía, desmotivación y desinterés en el cumplimiento de sus funciones.

Algunas posibles causas de lo anterior son: falta de capacitación de los empleados, carencia de planificación y segregación de funciones, deficientes canales de comunicación y ausencia de liderazgo. Lo que, sin duda, traerá como consecuencias altos niveles de estrés, agotamiento y presión laboral creando un ambiente de trabajo negativo. Igualmente, se genera retrasos en la prestación de servicios, baja calidad de

los mismos y una mala percepción del desempeño de la organización por parte de los usuarios.

Esto puede conducir a una falta de confianza en la organización y tener implicaciones en la legitimidad y la gobernanza. Asimismo, la baja productividad puede llevar a un aumento de los costos y una menor capacidad para enfrentar problemas críticos del sector en el que se desempeña. De no revertirse esta situación, la institución no podrá lograr los estándares necesarios; por lo que la investigadora propone un modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para garantizar la eficiencia organizacional en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.

A la luz de estos planteamiento, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el actual nivel de eficiencia organizacional en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure?, ¿Cuáles son los principios básicos de las organizaciones inteligentes presentes en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure? y ¿Qué modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes permitirá lograr la eficiencia organizacional en la unidad de Servicios Generales Aduana Principal El Amparo de Apure?

Contextualización epistemológica y bioética de la investigación

En la contextualización epistemológica esta nueva era de la humanidad, está suponiendo una oportunidad para la revalorización del papel del Estado y de sus organizaciones públicas, como un instrumento necesario en sociedades inmersas en la incertidumbre. Lo cual coincide con la opinión de Cairo (2003) quien indica que “la capacidad de las organizaciones públicas para adoptar un planteamiento en esta etapa de globalización, dependerá de la revalidación de su legitimidad en la sociedad” p. (s/p).

En este sentido, el pensamiento transcomplejo ofrece un marco creador de nuevas formas de sentir, pensar y actuar que orientan el conocimiento de la realidad. Este pensamiento permite reunir las aportaciones de disciplinas diversas que configuran la construcción del conocimiento, orientada por valores, pensamiento y acción. Dentro de

este marco, parafraseando a Gross (2011), las organizaciones inteligentes son aquellas en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

La Organización Inteligente busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo. Efectivamente, en los últimos años, Senge (1990) aparece como un autor de apogeo en la literatura actual sobre gerencia y quizá uno de los más reconocidos, quien propone el pensamiento sistémico como la disciplina para construir Organizaciones Inteligentes.

La era del conocimiento requiere la necesidad de ampliar y mejorar el capital intelectual que permita potenciar las ventajas competitivas de las organizaciones de nuestro tiempo. Una cita de la Revista Fortuna indica: "olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será llamada organización inteligente" (p. 4). En función a ello, las organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobretodo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

En otro orden de ideas, la presente investigación se estableció un marco ético donde se respetarán los derechos y deberes de los participantes en el estudio. Esto implica la consideración de diversos aspectos, como la protección de la privacidad, la seguridad y el bienestar de los participantes, el acceso a la información, el consentimiento informado, la equidad y la justicia. Estos pasos ayudan a asegurar que los resultados de

la investigación sean respetuosos y responsables, y que sean útiles para los participantes y la comunidad en general.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión Basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para la Eficiencia Organizacional. Caso: Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el actual nivel de eficiencia organizacional en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.
2. Determinar los principios básicos de las organizaciones inteligentes presentes en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.
3. Diseñar un modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para la eficiencia organizacional en la unidad de Servicios Generales Aduana Principal El Amparo De Apure.

1.4. Justificación y Línea de Investigación

Las políticas de Estado que exigen los desafíos nacionales, regionales y globales de la Agenda de desarrollo 2030 implican un Estado fuerte, proactivo y participe con otros en su función económica, social y ambiental, capaz de formular e implementar estrategias de desarrollo para alcanzar metas económicas, sociales y ambientales. Ello debe ir de la mano con un modelo de gestión pública de calidad, orientado al desarrollo que incluya la entrega y provisión de bienes y servicios públicos de manera efectiva, eficiente y oportuna.

Dentro de este marco, la gestión pública para el desarrollo implica: planificar, movilizar, desplegar, organizar y transformar recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos con el fin de proveer, asignar y distribuir bienes y servicios públicos tangibles e intangibles, solucionando problemas o

satisfaciendo necesidades, originando resultados significativos en la sociedad y el país, consistentes con los objetivos gubernamentales, en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público tanto para la sociedad como un colectivo.

En este aspecto, pensar en la transformación de una organización pública a una organización inteligente no es un desfase sino una oportunidad para mejorar y fortalecer la gobernanza en beneficio de la colectividad en general y justifica plenamente la presente indagación. Desde el punto de vista teórico, la investigación busca analizar el enfoque postulado por Senge (1990), de las Organizaciones Inteligente y los planteamientos de Morín sobre la transcomplejidad; lo cual enerva el papel que tiene el talento humano en la transformación de las instituciones.

A nivel Metodológico la investigación se justifica por cuanto brinda un instrumento que permita la recolección de la información necesaria para evaluar la problemática existente y tomar acciones que contribuyan a darle solución a la misma. Además, los resultados de la misma servirán de antecedentes a nuevas investigaciones.

Finalmente, la presente investigación queda inserta en la Línea de Investigación de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora: *Cultura Organizacional, modelos organizativos y procedimiento administrativos y gerenciales*, por cuanto se pretender lograr una transformación en la gestión organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo, se da lugar el marco teórico o marco referencial el cual tiene como propósito ofrecer a la investigación un sistema coherente de conceptos y definiciones que sirvan como base de sustento al problema e investigación, presenta una revisión de trabajos relacionados con la misma donde el objeto es Proponer un Modelo de Gestión Basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para la Eficiencia Organizacional. Caso: Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure. Asimismo, según Arias (2016) “El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental–bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (p. 101). Es por ello, la necesidad de observar hechos ya conocidos, que guíen al investigador en la búsqueda de nuevos conocimientos y/o datos relevantes.

2.1. Estado del Arte.

Para entender el estado del arte y develar las diversas formas como se utiliza en los contextos investigativos, se hace necesario comprender el concepto Hoyos (2000), citado por Gómez, Galeano y Jaramillo (2015), el estado del arte también es una investigación con desarrollo propio que se inscribe en el campo de la investigación documental. Sin embargo, considera que su finalidad esencial es “dar cuenta de construcciones de sentido sobre datos que apoyan un diagnóstico y un pronóstico en relación con el material documental sometido a análisis” (p. 57). Tomando en consideración lo expresado por los autores precitados, el estado del arte es una revisión

bibliográfica sobre los estudios que se han realizados en materia de variables Organizaciones Inteligentes y Eficiencia Organizacional.

El concepto de eficiencia organizacional se ha convertido en un tema central en la gestión de las organizaciones en la actualidad. En este sentido, autores como Johns (2017), en su libro "Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work", define la eficiencia organizacional como la capacidad de una organización para lograr sus objetivos de manera efectiva y eficiente, utilizando los recursos disponibles de forma óptima.

Por otro lado, el concepto de organizaciones inteligentes ha sido ampliamente desarrollado por autores como Senge (1990), en su libro "The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization". Según Senge, una organización inteligente es aquella que es capaz de aprender de su entorno, adaptarse a los cambios y fomentar la innovación y la creatividad en su interior.

En cuanto a la relación entre eficiencia organizacional y organizaciones inteligentes, autores como Daft y Sewell (1992), señalan que las organizaciones inteligentes son aquellas que buscan constantemente mejorar su eficiencia operativa a través de la adopción de prácticas de gestión innovadoras, la promoción del trabajo en equipo y la formación de líderes capacitados.

De acuerdo con lo expuesto, el estado del arte en relación a las variables eficiencia organizacional y organizaciones inteligentes muestra que ambas son fundamentales para el éxito de una organización en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante. La integración de estos conceptos en la gestión de las organizaciones puede ayudar a mejorar su rendimiento, su capacidad para adaptarse a los cambios y su capacidad para fomentar la innovación y la creatividad en su interior.

2.2. Elementos Bioéticos de la Investigación

Dentro de los elementos éticos a respetar en la presente indagación están los referentes a los derechos y deberes de los participantes en el estudio. Esto implica la consideración de diversos aspectos, como la protección de la privacidad, la seguridad y el bienestar

de los participantes, el acceso a la información, el consentimiento informado, la equidad y la justicia. Estos pasos ayudan a asegurar que los resultados de la investigación sean respetuosos y responsables, y que sean útiles para los participantes y la comunidad en general.

2.3. Antecedentes de la Investigación.

Los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios anteriores semejante al tema que se está analizando, los cuales el investigador debe profundizar para alcanzar mayor información del mismo, para Arias (Ob. Cit) “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 106). Por tanto, se presentan una serie de antecedentes relacionados con las organizaciones inteligentes y la eficiencia organizacional.

Sobre la base de lo precedente en el contexto internacional Zanabria (2022), realizó una investigación para la Universidad Nacional del Antiplano, Puno, Perú, la cual intitulo: Modelo sistémico con enfoque en disciplinas individuales de las organizaciones inteligentes y la eficiencia organizacional: “Yo soy el cambio”. La misma tuvo como objetivo determinar la influencia de un modelo de dinámica de sistemas sobre el enfoque de las organizaciones inteligentes en la eficiencia organizacional de una universidad pública.

Esta indagación se respaldó en el estadístico Rho de Spearman, pues el nivel de la investigación es correlacional, de diseño cuasi experimental y de tipo aplicada, con una muestra probabilística de 73 servidores administrativos de la universidad. Se logró la construcción y validación del modelo en sus diferentes jerarquías. Y al incidir en el domino personal, primera disciplina individual de una organización inteligente, se observa que la eficiencia organizacional podría mejorar en un 15% a lo largo del tiempo. En cuanto a la disposición por cambiar los modelos mentales estos podrían influir de un 41% a un 64% sobre la eficiencia, esto en un periodo de tiempo de 36 meses. Lográndose también ver la sinergia que existe al combinar cada una de las disciplinas desde una perspectiva holística.

Se concluye que el modelo con enfoque en las organizaciones inteligentes denota influencia positiva en la eficiencia de las universidades, en este caso en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Esta investigación sirvió de soporte para ubicar los elementos esenciales para el diseño de un modelo basado en las organizaciones inteligentes, lo que significó un gran apoyo para la investigadora.

En este mismo ámbito, Lora, Castilla y Goez (2020), presentaron una investigación a la Universidad de Cartagena, Colombia, titulada: La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. El objetivo de esta investigación fue dar a conocer las bases para la implementación de un modelo de gestión por competencias, su definición, conceptualización y las ventajas para la organización que lo asume.

La metodología se enmarcó en un enfoque descriptivo y cualitativo. Los beneficios generados a la empresa van orientados desde poder administrar, fortalecer y desarrollar su talento humano, hasta implementarlo y así poder incrementar la eficacia y eficiencia organizacional.

Una vez realizado el estudio, los autores concluyeron que los modelos de gestión por competencias son herramientas utilizadas en gestión gerencial, que facilitan la evaluación y el desarrollo de los trabajadores en la empresa. La aplicación del modelo garantiza la eficacia de los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y compensación, disminuyendo el índice de rotación y generando un valor agregado en el aporte de los empleados a la misión y visión de la organización.

El desempeño de los colaboradores es el factor diferencial, y la ventaja competitiva de una compañía en el sector económico en la cual se desarrolla; la evidencia del modelo conlleva a resultados superiores con respecto a la competencia, lo que genera posicionamiento de marca y reconocimiento de los productos y servicios. Esta investigación aportó los factores claves para una eficiencia organizacional, la cual sirve de apoyo en la elaboración de los indicadores del cuadro de variable.

A nivel Nacional, Gómez (2023), llevo a cabo una investigación a nivel Doctoral para la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, VPDS, Barinas Venezuela, la cual título: Modelo praxiológico para la transformación

de la gerencia universitaria en el marco de las organizaciones inteligentes en la UNELLEZ – Venezuela. Tuvo como objetivo proponer un modelo praxiológico para la transformación de la gerencia universitaria, en el marco de las organizaciones inteligentes, de la UNELLEZ-VPDS, en su primer momento, se pretende develar la situación de la gerencia actual, para lo que se plantea definir su práctica, comprensión del deber ser y caracterizar el modelo praxiológico.

Se fundamentó en un paradigma cuantitativo y una investigación descriptiva, sustentado en una revisión bibliográfica donde se entretajan tendencias y perspectivas relacionadas con los valores, modelos mentales, enseñanza, visión compartida, liderazgo, innovación y transformación, considerando algunos criterios tales como: género, cargo directivo, presencia interdepartamental, para develar la situación, a través de una encuesta, considerando 32 gerencias de alto nivel.

Se concluye que el análisis de los resultados, permitan plasmar ese modelo praxiológico, que en definitiva orientará a la alta gerencia, en la conducción y direccionalidad de forma sistemática y exitosa, con un liderazgo comprometido, con sus valores, más humanista, creativo, participativo, protagónico, innovador; alineados en su propósito organizativo, que le generara responsabilidades, para transformar la gerencia universitaria.

Esta investigación en particular proporcionó los fundamentos teóricos necesarios para la construcción de un modelo de organizaciones inteligentes, lo que sirve de guía al investigador, para tomar los indicadores de esta variable aplicables a la investigación que desarrolla.

Asimismo, Navarrete y Sánchez (2021), realizaron una investigación a nivel doctoral para la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela, la cual título: Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística. Una aproximación al estado del conocimiento. El objetivo de la misma fue Identificar que para eliminar la incertidumbre y formar empresas competitivas, éstas se deben transformar en organizaciones inteligentes que generen un equilibrio entre la oferta y demanda, con el objetivo de ganar clientes satisfechos.

Para realizar este estudio se analizó el contenido de artículos de diferentes revistas científicas, que abordan desde conceptos generales sobre las organizaciones inteligentes, sus orígenes y sus estructuras para comprender cómo se lleva a cabo la transformación de una empresa tradicional a una inteligente, y por consecuencia que se debe considerar para evolucionar una empresa turística a una empresa turística inteligente, la cual se encuentra en un sector totalmente dinámico y versátil

Se concluyó que una real transformación empresarial se logra a través del aprendizaje, el fortalecimiento de capacidades de innovación, el intercambio de conocimiento a través de un entorno colaborativo, y un compromiso de los empleados en todo el proceso de producción, las áreas funcionales, los liderazgos empresariales y las políticas organizacionales, que en conjunto forman una empresa inteligente, que aplicada a una empresa turística tendrá como resultado la calidad de los productos o servicios satisfaciendo las necesidades de los clientes, incluso rebasando sus expectativas, logrando así ventajas competitivas dentro de un mercado global más complejo.

Asimismo, los estudios sobre empresas inteligentes tienen aplicación notoria en el ramo turístico, industria que enfrenta grandes retos, complejos escenarios y cambios en los hábitos de consumo del turista. Donde el rápido aprendizaje individual como organizacional a través de los activos intelectuales y la reconceptualización de la prestación del servicio de forma innovadora, definirán qué empresas pueden evolucionar, aprender, adaptarse, desarrollar habilidades y ser inteligentes, incluso a la capacidad de anticiparse y crear nuevas necesidades en los consumidores, dando como resultado un atractivo en el producto o servicio, debido a que la empresa genera únicas e inimitables ventajas competitivas.

Este antecedente sirvió de base para la realización de las bases teóricas y el diseño del cuadro de Operacionalización de las variables ya que los autores realizaron un compendio del enfoque de organizaciones inteligentes identificando indicadores claves para la comprensión de la misma, por lo tanto, permitió la extracción de algunos de ellos para su posterior aplicación en el instrumento de recolección de información en la empresa bajo estudio.

2.4. Antecedentes Legales

Es importante, que se especifique el número de articulado correspondiente, así como una breve paráfrasis de su contenido a fin de relacionarlo con la investigación a desarrollar. De acuerdo al concepto anterior las bases legales son todas aquellas leyes orgánicas las cuales deben guardar una relación con la investigación de estudio, los artículos deben ser copiados tal como son y cómo últimos objetivos parafrasearlo con la relación que tiene con la investigación.

En este orden de ideas, Palella y Martins (2014) se refiere a las bases legales como “las normativas jurídicas que sustenta el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones decretos entre otros” (p.55). Por ello, el concepto de bases legales se define como el conjunto de normativas legales desde las leyes, reglamentos, decretos entre otros que guarde relación con la investigación de estudio. Los fundamentos jurídicos en los que se sustentan esta investigación son:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); en su Artículo 59 establece “el derecho a la información y la comunicación, garantizando a todos los ciudadanos y ciudadanas el acceso oportuno y veraz a la información generada en los distintos ámbitos de la vida nacional”.

Este artículo se vincula con las organizaciones inteligentes en la medida en que promueve la transparencia y la difusión de información dentro de las mismas. Las organizaciones inteligentes son aquellas que promueven una cultura de colaboración, aprendizaje y adaptación continua, y en este sentido, el acceso a información oportuna y veraz es fundamental para la toma de decisiones y la mejora del desempeño organizacional.

Es así como, las organizaciones inteligentes deben garantizar la libre circulación de información dentro de la organización, promoviendo la comunicación efectiva entre todos los miembros y facilitando el acceso a la información relevante para la toma de decisiones estratégicas. De esta manera, se fomenta la transparencia, la participación y el aprendizaje continuo en la organización, contribuyendo a su desarrollo y éxito a largo plazo.

Asimismo, el artículo 141 de la mencionada constitución señala que "el Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las medidas la canasta básica familiar".

Este artículo se vincula a las organizaciones inteligentes en tanto que estas deben garantizar a sus trabajadores un salario digno que les permita satisfacer sus necesidades básicas, promoviendo así la equidad y la justicia social dentro de la organización. Además, las organizaciones inteligentes pueden establecer políticas de remuneración justas y transparentes que contribuyan al bienestar y desarrollo integral de sus empleados. Esto no solo mejorará la calidad de vida de los trabajadores, sino que también contribuirá al aumento de la productividad y eficiencia de la organización.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2014), es el marco legal que regula el funcionamiento y la organización de los órganos y entidades que conforman la Administración Pública en un país. Por tanto, la vinculación de esta ley con la investigación radica en que esta ley regula la estructura, funcionamiento y procedimientos de la Administración Pública, lo que influye en la forma en que estas organizaciones operan y se gestionan. Por lo tanto, una adecuada aplicación de la ley puede contribuir a la creación de organizaciones inteligentes dentro de la Administración Pública, promoviendo la eficiencia, la transparencia, la agilidad y la innovación en la gestión de los recursos y en la prestación de servicios a los ciudadanos. Además, la Ley Orgánica de la Administración Pública también puede establecer mecanismos para fomentar la formación y capacitación del personal, promover la participación ciudadana en la toma de decisiones y garantizar la rendición de cuentas, aspectos fundamentales para el desarrollo de organizaciones inteligentes dentro de la Administración Pública.

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (2001), establece las normas y procedimientos que deben seguir las autoridades administrativas para la gestión y resolución de los casos que se presenten en el ámbito administrativo. De allí, que esta

ley presente vinculación con la indagación en curso, debido a que las empresas u organizaciones que buscan ser consideradas como inteligentes deben asegurarse de tener procesos administrativos eficientes y efectivos para garantizar su correcto funcionamiento y adaptación al entorno.

Por lo tanto, dichas organizaciones deben cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, siguiendo sus normas y procedimientos para asegurar el cumplimiento de la ley y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la gestión de los recursos.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en la cual se establecen los derechos y obligaciones de los trabajadores en Venezuela, así como las normas que regulan las relaciones laborales entre empleadores y empleados. Por consiguiente, la vinculación entre la Ley Orgánica del Trabajo y las organizaciones inteligentes reside en que estas últimas deben cumplir con las normativas laborales establecidas en la ley, garantizando los derechos de los trabajadores y promoviendo un ambiente laboral justo y equitativo. Además, las organizaciones inteligentes pueden beneficiarse de la implementación de políticas laborales que fomenten la motivación, la creatividad y el trabajo en equipo, lo cual contribuye a mejorar el clima laboral y la productividad.

Ley Orgánica de Aduanas (1999), es una normativa legal que regula el funcionamiento de las aduanas y el comercio internacional en un país determinado. Esta ley y las organizaciones inteligentes se vinculan en la medida en que las empresas que operan en el comercio internacional deben cumplir con las regulaciones aduaneras establecidas por la ley. Para ser competitivas y eficientes en este entorno, las organizaciones inteligentes deben implementar sistemas y procesos que les permitan cumplir con los requisitos aduaneros de manera eficiente y ágil, evitando demoras en el despacho de mercancías y posibles sanciones por incumplimiento de la ley.

Además, las organizaciones inteligentes pueden utilizar la tecnología y la información para optimizar sus operaciones aduaneras, automatizando procesos, agilizando trámites

y mejorando la gestión de riesgos. De esta manera, la Ley Orgánica de Aduanas y las organizaciones inteligentes se complementan para garantizar un comercio internacional seguro, transparente y eficiente.

Estas bases legales son fundamentales para la investigación concerniente al modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para la eficiencia organizacional en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure, ya que proporcionan el marco legal necesario para el desarrollo de la investigación y la implementación de medidas que mejoren la eficiencia y el desempeño organizacional en este contexto específico.

2.5. Bases Teóricas Referenciales

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la efectividad y las organizaciones inteligentes. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas áreas de trabajo. Según Pérez (2002), define las bases teóricas como “es el conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principios, otros, que explican las teorías principales del tópico a investigar” (p, 59).

De acuerdo con el concepto anterior las bases teóricas son todas aquellas teorías, conceptos, características, funciones que están relacionadas con el tema de estudio, la cual le van a permitir al investigador recopilar Información. En esta sección se presenta un cuerpo de teorías y estudios que servirán de basamento teórico y se destacan aquellos, que de una forma u otra tienen relación directa con la intención de la presente investigación.

2.5.1. Eficiencia Organizacional

El Diccionario de la lengua española (RAE, 2014) define el término eficacia como la "capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera" (p.1784), propone a la efectividad como uno de sus sinónimos y se refiere a la eficiencia en tanto "capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado" (p. 1784).

En el ámbito de las organizaciones, se podría considerar que la eficacia se refiere al logro de las metas y que la eficiencia implica el uso o la disposición de insumos para

conseguir el resultado organizacional deseado. Así lo establecen Koontz y Weihrich (2004) al definir la primera como "el cumplimiento de los objetivos" (p. 56) y la segunda como "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (p. 56).

Por otro lado, para Katz y Kahn (1989) "la eficiencia es un criterio para medir la vida interna y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos" (p. 45). Sobre esta visión de la eficacia y la eficiencia organizacional, Montaña (2003), considera que la primera, los resultados obtenidos, permiten la evaluación cuantitativa y cualitativa de la organización, y que la segunda es la relación entre recursos y resultados.

Para poder evaluar la eficiencia se deben proponer metas y medir su desempeño y alcance. Cuando la organización consigue sus propósitos se dice que es eficaz y, al alcanzarlos al menor costo posible, es evaluada como eficiente.

Para el logro de la efectividad, cada organización debe buscar el equilibrio entre el cumplimiento de sus objetivos, su funcionamiento, la utilización de los recursos, y la satisfacción de las personas que la integran, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional (Kinicki y Urrutia, 2003).

Según los precitados autores no existe una fórmula definida para que una empresa consiga ser efectiva. La esencia es la consecución de los objetivos que se deriva, a su vez, de la conexión entre el resultado y el alcance de las expectativas individuales.

A partir de los planteamientos anteriores, es posible definir la efectividad organizacional como la eficiencia y eficacia con que se alcanzan los objetivos organizacionales, mediante el diseño y funcionamiento actual de un sistema determinado, factores que, a su vez, se corresponden directamente con la manera en que interactúan los diferentes elementos del sistema organizativo. Por tanto, la efectividad organizacional consiste en identificar los fines de la organización y determinar si se han alcanzado adecuadamente.

Indicadores de Gestión Organizacional

Como indicadores se pueden considerar aquellas medidas mediante las cuales se miden un resultado, Serna (2005), conceptualiza un indicador como “la medida del estado y el desempeño de un macroproceso, proceso o actividad, en un momento determinado e indican el grado en que se están logrando los objetivos” (p.33). De allí, que un indicador puede ser visto como un conjunto de variables cuantitativas o cualitativas orientadas a medir o monitorear un proceso.

En el caso de la eficiencia organizacional, los indicadores buscan mostrar el nivel de resultados alcanzados en la ejecución de los procesos. Por ende, estos son vistos como un sistema de control que proporciona información significativa sobre aspectos críticos de una empresa, mediante la relación entre dos o más datos. En palabras de Gómez (2001), dice que los indicadores son “instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas” (p. 24).

Por otro lado, Zambrano (2004), indica que un indicador es “una forma de representar la información que requiere el gerente de una organización, constituye por lo tanto un medio que le permite conocer los resultados de la acción de la organización” (p.163). Lo anterior demuestra que los indicadores sirven para conocer cómo se encuentra la interacción entre los diferentes procesos. Entre los indicadores seleccionados para medir la eficiencia organizacional en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure orientada hacia una organización inteligente están:

Cumplimiento de objetivos: La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos según Chiavenato (2009), “Primero, hay un propósito u objetivo para el que se proyecta el sistema; segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos y, tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema funcione” (p. 31). Es decir, los objetivos organizacionales son situaciones deseadas que una empresa procura alcanzar en diferentes áreas.

En este mismo orden de ideas, Pérez (2007), habla sobre la teoría de la fijación de objetivos y expresa que esta teoría se centra “en la identificación de los tipos de objetivos que son más eficaces para producir altos niveles de motivación y resultados,

así como en explicar las razones por las cuales los objetivos tienen estos efectos. (p. 29). Lo deja claro que éstos guían el progreso de la organización hacia su proyección futura y sirven para medir su desempeño. Una empresa exitosa cumple con la mayoría de los objetivos que se ha trazado, es así como la eficiencia de una organización se puede medir por su capacidad para alcanzar los objetivos establecidos en términos de tiempo, costo y calidad.

Utilización de recursos: Un indicador clave de eficiencia es la capacidad de la organización para utilizar de manera óptima sus recursos, incluyendo el capital humano, financiero y tecnológico, permitiendo contabilizar el impacto del talento humano y de las políticas de gestión de personal en el rendimiento y productividad de la empresa. Para Blazquez y Amato (2011); conceptualiza los recursos como: “los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia” (p. 4).

De igual forma, Chiavenato (2009), infiere que “los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.” (p. 45). En consecuencia, la utilización de los recursos como indicador de gestión organización es la forma en que la organización maximiza sus recursos para lograr los objetivos organizaciones sin perjudicar la calidad de sus productos y servicios.

Tiempo de respuesta: La eficiencia también se puede medir por el tiempo que la organización tarda en tomar decisiones, completar tareas y responder a las necesidades de los clientes. Es por eso que el uso de indicadores permite conocer y medir el desempeño de una empresa u organización y, en el caso de la logística, constituyen un elemento indispensable para conocer la eficiencia y desarrollo del proceso.

Para Chiavenato (2009), el tiempo de respuesta “es un indicador logístico que permite expresar el comportamiento o desempeño de un proceso concreto mediante la comparación con un nivel de referencia y, de este modo, identificar si el proceso se está desarrollando de forma positiva o negativa” (p. 334). De acuerdo con lo expresado por el autor, los indicadores de tiempo permiten conocer la duración de cada uno de los

procesos y fases que se llevan a cabo. Esta información permite conocer diferentes aspectos de los diversos procesos logísticos y, a partir de dicha información, tomar las decisiones que se consideren más oportunas en cada caso para mejorar la eficiencia del proceso en su conjunto.

Ratio de productividad: La ratio de productividad de una empresa es un indicador que determina el nivel de trabajo de la empresa y cómo afecta a su estabilidad. Una empresa es productiva cuando consigue optimizar el uso de los recursos. Medina (2010), dice que “la productividad es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir la razón entre las salidas y las entradas” (p. 3).

En función a lo mencionado por el autor, la ratio de productividad es un valor económico fundamental que permite conocer y analizar si el desempeño de una empresa es correcto o no. Por lo tanto, este indicador muestra la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, lo que permite evaluar la eficiencia de la organización en términos de producción y rendimiento.

Nivel de calidad: La calidad es la esencia de todas nuestras operaciones. Básicamente se evidencia en los productos, aunque el concepto se aplica también al equipo directivo de la empresa, a sus instalaciones y a su ubicación estratégica. Para Ishikawa (1986), citado por Escobar y Mosquera (2013), la calidad quiere decir “calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de las personas, incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de la compañía, calidad de los objetivos; su enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones” (p. 210). Ishikawa entiende la calidad como el valor percibido por el cliente respecto a las características técnicas, costo y funcionalidad del producto o servicio recibido. Por lo tanto, la eficiencia organizacional también se refleja en la calidad de los productos o servicios que la empresa ofrece a sus clientes, así como en su capacidad para satisfacer sus necesidades de manera eficaz.

Todos estos indicadores proporcionan información clave para la toma de decisiones organizacionales, lo que permitirá medir la eficiencia de las operaciones dentro de la empresa, corregir errores, establecer nuevas metas que coadyuven a la consecución de los objetivos y metas de la empresa. En consecuencia, la calidad en la gestión de las organizaciones puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir, obtener resultados sostenibles con tendencias crecientes.

2.5.2. Organizaciones Inteligentes

La organización, especialmente la empresarial, es hoy un ámbito propicio para el surgimiento de teorías y propuestas. Efectivamente, en los últimos años, Senge (1990), aparece como un autor de apogeo en la literatura actual sobre gerencia y quizá uno de los más reconocidos, propone el pensamiento sistémico como la disciplina para construir Organizaciones Inteligentes.

La era del conocimiento requiere la necesidad de ampliar y mejorar el capital intelectual que permita potenciar las ventajas competitivas de las organizaciones de esta época. Una cita publicada en la revista Fortune por León, Tejada y Yataco (2003), dice: "olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será llamada organización inteligente" (p. 82).

Las organizaciones inteligentes son definidas por Senge (1990), como "aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo" (p. 17). Del mismo modo, Azocar (2013), citando Un Wei Choo (1992), define la organización inteligente como "aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones" (p. 35). Tomando estas definiciones referenciales, se puede entonces definir de manera simplista estas organizaciones como aquellas que aprenden; facilitando el aprendizaje de todos sus miembros, que son capaces de modificar sus normas de actuación, escritas o no, con la frecuencia que sea necesaria para satisfacer las exigencias del medio.

Permiten, por lo tanto, expandir sus posibilidades de crecimiento, auspiciando la construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

2.5.2.1. Principios Básicos de las Organizaciones Inteligentes.

Para Senge (1990), basa su postulado en algunos principios básico que se mencionan a continuación.

Visión compartida: La Construcción de una “visión compartida” se conecta con la idea que cuesta encontrar una organización que haya crecido sin que esta tenga alguna imagen del futuro que pretender crear. Senge (1990), señala que “cuando hay una visión genuina la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea” (p. 18). Esta idea de la visión compartida se opone a la “visión personal” que muchos líderes tienen pero que son incapaces de traducir en algo colectivo.

Las Organizaciones Inteligentes tienen una visión clara y compartida por todos los miembros de la organización. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

Aprendizaje continuo: Para Senge (1990), Las organizaciones de aprendizaje continuo no se basan en el conocimiento individual de cada uno de los individuos de la organización, sino en cómo ellos transmiten sus saberes para fortalecer el funcionamiento de la misma” (p. 15). Aprender no solo implica adquirir conocimientos sino también adquirir habilidades, fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades en todos los niveles de la organización.

Por otro lado, Senge (1990), enfatiza que los modelos mentales “nos permiten comprender cómo funciona el mundo de acuerdo a nuestras experiencias, y moldean nuestro actuar en diferentes contextos, ya que vamos creando paradigmas sobre el mundo y las situaciones que vivimos a diario” (p. 15). Lo antes descrito sugiere que el

aprendizaje organizacional surge cuando se comparten aquellas experiencias (Saber-por y Saber cómo) en el ámbito laboral, permitiendo junto a otras personas buscar soluciones, analizar contextos y tomar decisiones desde cada una de las percepciones personales que alguna vez ocurrieron en el entorno personal. Debido a esto, es muy importante entender la dinámica de las organizaciones, el saber que se registra, se archiva y se publica a los individuos de las organizaciones no es el que predomina para el funcionamiento de esta.

Colaboración y trabajo en equipo: La disciplina del aprendizaje en equipo según Senge (1990), comienza con el diálogo, “la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto” (p. 19). La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo.

En este contexto, los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje. Además, el autor precitado señala el aprendizaje en equipo “es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerde el camino”; si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender” (p. 20). Lo que se busca es promover la colaboración entre los diferentes departamentos y equipos de trabajo para lograr objetivos comunes.

Empoderamiento: Brindan autonomía y responsabilidad a los empleados para tomar decisiones y actuar de manera independiente. Zimmerman (2000) y Rappaport (1988), citados por Silva y Loreto (2004), coinciden en que el empoderamiento “es un constructo que relaciona fortalezas individuales y capacidades (competencias), sistemas naturales de ayuda y conductas proactivas con asuntos del cambio social y de política social” (p. 4).

Desde esta visión, el empoderamiento implica un tipo de intervención comunitaria y de cambio social que se basa en las fortalezas, competencias y sistemas de apoyo social

que promueven el cambio en las comunidades. Parte de su atractivo como concepto nace de su énfasis en los aspectos positivos del comportamiento humano, como son la identificación y fomento de las capacidades y la promoción del bienestar más que la curación de problemas o la identificación de factores de riesgo.

A nivel organizacional Montero (2003), prescinde del neologismo empowerment para referirse a su significado con el término fortalecimiento y, señala que existe una correspondencia casi total entre ambos términos. Lo define como:

El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos. (p.72).

Implica el proceso de fortalecimiento de la organización como un todo para lograr sus objetivos y metas como sistema o unidad, lo que a su vez significa probablemente generar procesos de liderazgo compartido, procesos de capacitación de sus miembros en función de los objetivos de la organización, procesos de toma de decisiones y sistemas de comunicación y apoyo eficaces, sistemas de distribución de roles y responsabilidades según capacidad, la creación de entornos de intercambio de información y recursos, un modelo o estilo de gestión adecuada en función del crecimiento y desarrollo organizacional.

Innovación: La innovación, para cualquier tipo de organización, ya no es una opción, sino que es la única vía para seguir teniendo sentido en el mercado, sea este cual sea. Efectivamente, da igual de qué tipo de organización, en qué sector opere, sea grande o pequeña, con vocación internacional o local, del ámbito público o privado, entre otros; o es capaz de innovar y adaptarse a la realidad compleja en la que todos los actores están inmersos, o dejará de tener sentido su existencia.

Senge (1990), indica que una organización de este tipo “es aquella que posee información y conocimiento: está informada, es perceptiva y clara” (p. 22). Las viejas organizaciones jerárquicas, diseñadas para entornos estables y predecibles, deben ser reemplazadas por organizaciones inteligentes (sistemas auto-organizados, basados en

el mercado, preocupados por generar valor, flexibles y abiertas, que gobiernan. Esta realidad nos obliga a centrarnos en el importante reto de desarrollar la capacidad innovadora. Por ello, en las organizaciones inteligentes se debe fomentar la creatividad y la generación de nuevas ideas para mejorar constantemente los procesos y productos de la organización.

Flexibilidad y adaptabilidad: El mundo está caracterizado por un principio del caos, que tiene una particularidad específica: es capaz de auto-organizarse y regularse; en donde el gerente tiene que saber diferenciar entre una situación caótica y desorganizada. La primera se autorregula sola, por lo que sencillamente hay que ser bien observador para evaluar hacia dónde va; mientras que la segunda no se autorregula, y requiere de alguien que ponga orden democrático integrador.

Para Lamenta, Aranguren y Canelones (2018), explican que el crecimiento y aumento de complejidad de las organizaciones se traduce en una “transformación en el diseño y funcionamiento; así como el dinamismo del entorno, supone para la empresa una necesidad de innovación concebida como el medio de explotar las oportunidades que ofrecen los cambios del sistema y en la generación de conocimientos” (p. 1)

De allí que, en las organizaciones inteligentes el gerente debe ser visionario para no dejarse llevar por el caos, y sencillamente aprovechar las situaciones emergentes que deriven de ese caos para sobrevivir. En pocas palabras, estas organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y tomar decisiones ágiles.

Cultura de confianza y transparencia: La cultura de confianza y transparencia en las organizaciones es importante porque genera confianza y comprensión entre los empleados, lo que facilita la colaboración y el trabajo efectivo en equipo; promueven, además, la confianza entre los miembros de la organización y fomentan la comunicación abierta y directa. En opinión de Arredondo, De la Garza, Vázquez, (2014), la transparencia en el entorno organizacional “significa que la empresa tiene la disposición de informar sobre su situación actual, de qué decisiones se toman y por quiénes son tomadas (p. 16). La transparencia según estos autores resulta ser un factor

clave para generar confianza, y esto se logra en la medida en que la empresa responde a las demandas de información sobre la forma de manejarse.

De esta manera, Villanueva (2011), explica que “la transparencia evita una racionalidad limitada en el entorno empresarial” (p. 31). Es decir, al hacer accesible la información a inversionistas y accionistas, ellos pueden tomar decisiones de forma conveniente, es decir, la transparencia se refiere a la posición que asumen las organizaciones públicas o privadas de manejarse bajo estándares éticos, de tal forma que los criterios que se siguen, cuando se toma una decisión, puedan presentarse con claridad a las personas que tengan derecho a conocerlos.

Liderazgo transformacional: En una realidad que se transforma rápidamente, en que los mercados cambian, la economía se mueve al ritmo del comercio mundial gracias a la globalización. Surgen nuevas empresas competitivas que modifican el comportamiento del sector empresarial y hacen la competencia cada día más fuerte. Así, las empresas se enfrentan a buscar opciones de sobrevivencia, determinadas por gente competente en todas las operaciones, que pueda responder rápidamente al cambio y entienda y pueda satisfacer las necesidades cambiantes de los usuarios o clientes. Para Rodríguez (2006):

La época actual se caracteriza por la escasez de líderes y el poco liderazgo que tienen los líderes actuales, debido a que estos no han sabido comunicar a sus seguidores visión, significado y confianza; a que los problemas organizacionales son cada vez más complejos, de modo que el pensamiento y la información lineal están obsoletos, y a que, hasta el momento, se había dejado de lado el tema del poder, ya que se desconfiaba de él. (p. 15).

Desde este concepto, los líderes de las Organizaciones Inteligentes inspiran y motivan a sus equipos para alcanzar los objetivos organizacionales y fomentan un ambiente de crecimiento y desarrollo continuo. Por otro lado, desde una perspectiva funcional, el liderazgo se aborda a partir de la conducta de la gente en la organización y se asume la ejecución como criterio y el aprendizaje de esas conductas, de manera tal que el líder efectivo crea condiciones de ejecución que favorecen a las personas y a la organización,

generando antecedentes (provocan conductas) y consecuencias con gran precisión (mantienen conductas).

2.6. Sistema de Variables

En toda investigación es importante plantear variables; éstas permiten relacionar algunos conceptos y hacen referencia a las características que el investigador va a estudiar. Se puede acotar entonces, que la idea básica de algunos enfoques, sobre todo los cuantitativos, es la manipulación y control objetivo de las variables. Desde esta premisa, Ramírez (1999) plantea que una variable es: “la representación característica que puede variar entre individuos y presentan diferentes valores” (p.25).

Un aspecto importante a considerar en algunas investigaciones es la conceptualización operacional de las variables en estudio, o como algunos autores llaman la Operacionalización de las Variables y la cual es definida por Arias (2012) como la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, mediarla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis. A continuación, se presenta el cuadro de Operacionalización de las Variables bajo estudio.

Cuadro N° 1. Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Proponer un Modelo de Gestión Basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para la Eficiencia Organizacional.

Caso: Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Nominal	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar el actual nivel de eficiencia organizacional en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.	Eficiencia Organizacional	Es un criterio para medir la vida interna y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos (Katz y Kahn, 1989)	Indicadores	Cumplimiento de Objetivos Utilización de recursos Tiempo de respuesta Ratio de productividad Nivel de Calidad	1-2-3 4-5-6 7-8 9-10-11 12-13-14
Determinar los principios básicos de las organizaciones inteligentes presentes en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.	Organizaciones Inteligentes	Son aquellas es aquella que tiene la capacidad de aprender, adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios en su entorno (Peter Senge 1995)	Principios	Visión Compartida Aprendizaje Continuo Trabajo en Equipo Empoderamiento Innovación Flexibilidad Adaptabilidad Cultura de Confianza Liderazgo Transformacional	15-16-17 18-19-20 21-22 23-24 25-26 27 28 29-30 31-32-33

Fuente: Braydi T. (2023)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

Este capítulo corresponde al momento técnico-operacional del proceso investigativo, en tal sentido, Arias (2016) indica que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110). Este se indica con los siguientes elementos: enfoque, diseño, tipo, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos estadísticos empleados tanto para determinar la validez y confiabilidad del instrumento, así como para analizar los resultados.

3.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, según Sampieri (2003): “Es el que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (p.6). En los enfoques cuantitativos se elige una idea, que se transforma en una o varias preguntas de investigación, de esas preguntas se obtienen hipótesis o variables, se desarrolla un plan para medirlas en un contexto determinado, se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos y se obtienen unas conclusiones de ello. Los estudios cuantitativos se asocian con los experimentos, las encuestas con preguntas cerradas o los estudios que emplean instrumentos de medición estandarizados.

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se lleva a cabo es una investigación de Tipo Campo, para Arias (2016) indica que: “La investigación de campo es aquella que consiste en la

recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31). Es decir, está enfocada en fuentes primarias y se obtiene a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos. En consecuencia, se diseñará y aplicará un instrumento o cuestionario para poder estudiar y analizar el problema reinante en cuanto el enfoque de las organizaciones inteligentes y su vinculación con la efectividad organizacional.

3.3. Diseño de investigación

Se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. El diseño de la presente investigación corresponde a una investigación de carácter No experimental, según Palella y Martins (Ob. Cit) “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable” (p. 87). Debido a que se observan los hechos tal y como son, en otras palabras, no pueden ser alteradas por su misma naturaleza, sólo pueden ser medidas. Por consiguiente, se genera un análisis sistemático de un problema presentado en una realidad concreta, con un grupo humano en particular; cuyo problema es explicado a partir de la recolección de datos obtenidos a través de un cuestionario. En este sentido, se utilizaron datos originales o primarios y un diseño transversal de una sola medida de tiempo, para finalmente presentar y analizar los resultados obtenidos.

3.4. Población y Muestra.

La población se refiere a cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características. Arias (Ob. Cit) la define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). Ahora bien, para Hernández, Fernández y Baptista (2012) la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 114).

Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. En

otras palabras, es conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a un estudio. Para efectos de la investigación, la población está constituida por quince (15) trabajadores adscritos a Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.

Muestra

Por su parte, Tamayo y Tamayo (2014) conceptualiza la muestra como “el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (p. 176). De acuerdo, con el autor precitado, la muestra es una porción del total de los sujetos sometidos a estudio. De esta forma, la investigación se establece como población finita, en este sentido, Arias (2016), la define como la “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran (p. 82).

Refiere dicho autor, que la población está integrada por los individuos que participan en determinada característica la muestra. Debido a esto la muestra es de tipo censal, Tamayo y Tamayo (2014) plantea que la “muestra censal recoge un censo en la totalidad al personal adscrito al estudio”. (p.158). En consecuencia, se tomarán todos los elementos quedando conformada por un total de quince (15) trabajadores adscritos a Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Con el propósito de obtener la información necesaria, es muy importante definir con claridad las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron, ya que estuvieron destinados a conocer las necesidades y así recolectar los datos de la realidad aplicados a la situación a estudiar, para su posterior análisis; con el fin de determinar las necesidades del objeto estudiado. Según, Arias (Ob. Cit) “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. (p.45). Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros. En cuanto a los instrumentos, el autor citado

anteriormente afirma que: “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” ejemplo de ellos son: formatos de cuestionarios y guías de entrevistas.

Debido a esto, se estará utilizando la Técnica de Encuesta, la cual es definida por Cabrera (2011), “como conjunto de procedimientos que basan la recogida de información en un proceso de interacción entre entrevistador y entrevistado mediante un interrogatorio asimétrico a favor del primero, y más o menos estandarizado según el grado de estructuración del proceso”. (p.34). Asimismo, la recopilación de la información se realizará mediante cuestionario, de preguntas cerradas. Para Arias (Ob. Cit) expresa que el cuestionario:

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p. 74)

Por otro lado, Arias (Ob. Cit) describe los instrumentos como: “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.” (p.45). En otras palabras, los instrumentos sirven para hacer la medición de los datos recolectados. La finalidad del Cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación. Ahora bien, el cuestionario con preguntas cerradas establece previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Arias (Ob. Cit) las clasifica en: “dicotómicas: cuando se ofrecen sólo dos opciones de respuesta; y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una” (p. 74) A efectos de esta investigación el instrumento estará conformado por 33 pregunta de tipo dicotómicas.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Cabe señalar, que en toda investigación luego de diseñar el instrumento se debe validar el contenido del mismo, al respecto, Palella y Martins (Ob. Cit) definen la validez del instrumento como: “ausencia de sesgos, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 160). En otras palabras, la validez es el

grado en el que el instrumento mide lo que queremos medir y el modelo factorial suele proponerse como uno de los métodos de validación de constructo por lo que profundizamos en el mismo.

La validez se relaciona al contenido o al constructo de la investigación permite conocer la validez del contenido, para determinar la validez en esta investigación estima realizar mediante la técnica del juicio, tres (03) expertos, según Cabero y Llorente (2013) es el método de validación cada vez más utilizado en la investigación, “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (p. 14), quienes revisaran, contenido, redacción y pertinencia de cada ítem para luego el investigador hacerle los respectivos cambios.

La confiabilidad procede, luego de ser validado el instrumento, el cual se refiere al grado en que el investigador que recolecten datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes. Según Palella y Martins (Ob. Cit) es “la ausencia de error aleatorios en un instrumento de recolección de datos” (p.164). En este sentido la confiabilidad genera resultados consistentes y coherentes, es por ello, que en sentido general y particular para que exista la confiabilidad de los instrumentos debe realizarse por medio de la prueba piloto Arias (Ob. Cit) comenta que “consiste en aplicarle el instrumento a una porción de la población distinta a la muestra en estudio” (p. 135). Con la finalidad de establecer hasta qué nivel el instrumento medirá las variables involucradas en el fenómeno de manera confiable.

El objeto de la prueba es poder realizar los ajustes correspondientes al instrumento para luego ser desarrollado a la muestra definitiva, se seleccionarán cuatro (04) trabajadores de otra unidad del Seniat, con características similares a la población para medir la validez del instrumento evaluando cada uno de los Ítems propuestos; en este caso la confiabilidad se determinará a través del coeficiente de correlación Alfa de Cronbach, consideración de Palella y Martins (op.cit.), utilizando para los cálculos respectivos la siguiente fórmula:

Dónde:

α : Coeficiente Alpha de Cronbach.

N = Número de ítems del instrumento.

$\sum S_i$ = Varianza de la suma de los ítems.

S_t = Varianza total del instrumento.

Los resultados de la confiabilidad se establecieron de acuerdo a lo propuesto por Palella y Martíns (2012)

Rangos	Confiabilidad (Dimensión)
0.81 - 1.00	Muy alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 - 0.60	Moderada
0.21 - 0.40	Baja
0.01 - 0.20	Muy baja

3.6. Técnicas de análisis de Datos

Ahora bien, la técnica de análisis de los datos para Arias (Ob. Cit) refiere que: “en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso” (p. 111). En otras palabras, consiste en ordenar y presentar de forma lógica los resultados obtenidos, por lo cual, se prosiguen pasos metodológicos, donde uno de los mayores alcances y relevancia es describir las variables para explicar los cambios y movimientos, así como las características que la componen. Por lo cual, a efecto de esta investigación, se acudirá a la tabulación la cual brindará la automatización necesaria para en el análisis de la información obtenida, se apoyará en la técnica de la Estadística Descriptiva.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En esta sección se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos que fue utilizado en esta investigación con el objeto de obtener la información requerida para Proponer un Modelo de Gestión Basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para la Eficiencia Organizacional. Caso: Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure y, cumplir con los objetivos perseguidos por la misma. De acuerdo a lo explicado en el Capítulo III (población y muestra), se tomó una muestra de dieciséis (16) sujetos; con el objeto de aplicarles el instrumento de recolección de datos denominado “Cuestionario”. Siguiendo el orden de ideas, los resultados obtenidos, se agruparon según el criterio de Palella y Martins (2010), quienes expresan:

Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio, se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar. Se utiliza la estadística descriptiva cuando se presentan los datos en forma de cuadros y gráficos (p. 174).

Es por lo antes expuesto que la investigadora empleó cuadros de frecuencia y gráficos de barra en donde sintetizó las respuestas obtenidas en cada uno de los indicadores que conformaron el cuestionario en atención a los objetivos perseguidos por la investigación y en función de las variables, tal como se presenta a continuación:

Cuadro N° 2. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Cumplimiento de Objetivos.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	¿Se han cumplido los objetivos establecidos en el último trimestre?	10	67	5	33	15	100
2	¿Se han establecido metas claras y medibles para el personal?	15	100	0	0	15	100
3	¿Se ha evaluado el progreso hacia los objetivos establecidos?	7	47	8	53	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

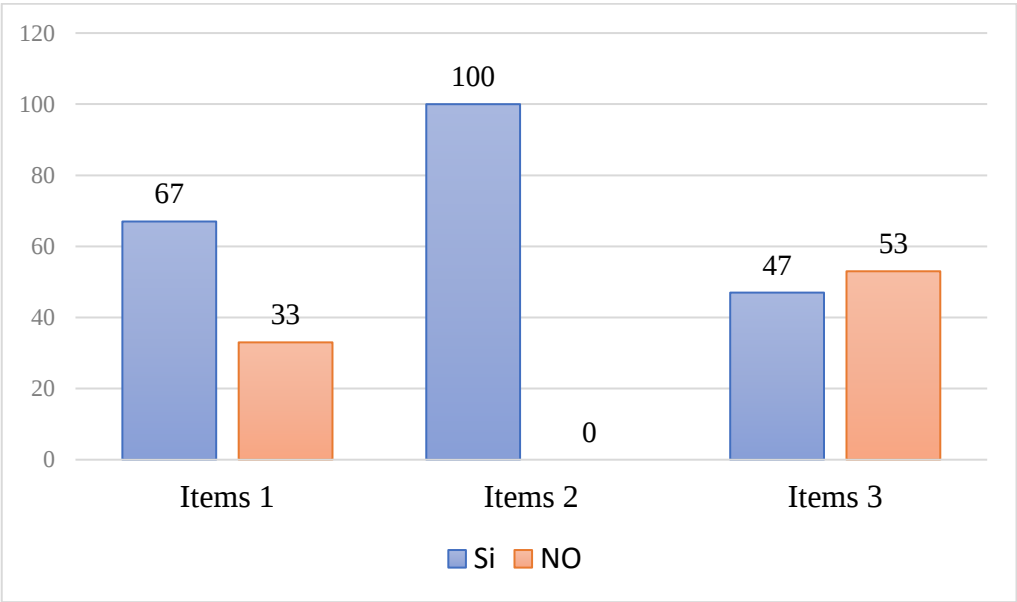


Grafico 1. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Cumplimiento de Objetivos.

Una vez recopilada la información, de procedió a su tabulación obteniendo los siguientes resultados. Para el Ítem 1, al preguntar ¿Se han cumplido los objetivos establecidos en el último trimestre?; el 67% respondieron que Si y el 33% dijeron que No. En el Ítem 2; se inquirió ¿Se han establecido metas claras y medibles para el personal? El 100% de los encuestados coincidieron a Si se establecen. Por último, en el Ítem 3, ¿Se ha evaluado el progreso hacia los objetivos establecidos? El 47% dijeron que Si evalúan el progreso de los objetivos; el 53% Nunca lo hacen. En opinión de

Zambrano (2004), indica que un indicador es “una forma de representar la información que requiere el gerente de una organización, constituye por lo tanto un medio que le permite conocer los resultados de la acción de la organización “(p.163).

Lo anterior indica que los objetivos dentro de la Unidad se establecen, sin embargo, no siempre se monitorean y ajustan adecuadamente, lo que contradice lo expuesto por Zambrano (2004), quien señala que los indicadores son una forma de representar la información que requiere el gerente de una organización para conocer los resultados de la acción de la organización, parece no ser reflejada en la práctica.

En este aspecto, la ausencia un indicador para evaluación del progreso hacia los objetivos establecidos puede llevar a una falta de ajustes y mejoras en la estrategia organizacional, lo que puede afectar negativamente la eficiencia. Además, la coincidencia total de los encuestados en que se establecen metas claras y medibles para el personal sugiere que la organización tiene una buena comprensión de la importancia de establecer objetivos claros, pero la falta de evaluación del progreso hacia esos objetivos indica que no siempre se traducen en acciones efectivas.

Cuadro N° 3. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Utilización de Recursos.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
4	¿Se han asignado recursos adecuados para el cumplimiento de objetivos?	6	40	9	60	15	100
5	¿Se han utilizado los recursos de manera eficiente y efectiva?	6	40	9	60	15	100
6	¿Se han identificado oportunidades para mejorar la asignación de recursos?	10	67	5	33	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

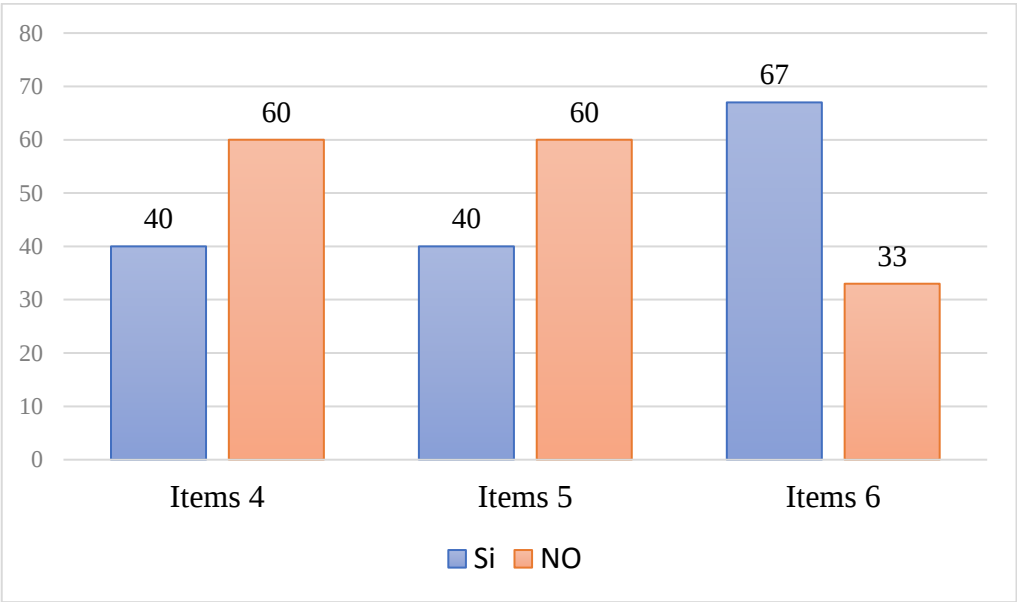


Grafico 2. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Utilización de recursos.

En cuanto al Ítem 4; las respuestas obtenidas a través del Ítem 4. ¿Se han asignado recursos adecuados para el cumplimiento de objetivos?, el 40% respondieron que, Si los han asignado, el 60% respondieron que No. De igual forma, en el Ítems 5 inquirió ¿Se han utilizado los recursos de manera eficiente y efectiva?, el 40% dijeron que Si, el otro 60% piensan que No son usados de manera eficiente. Por último, se preguntó si ¿Se han identificado oportunidades para mejorar la asignación de recursos?, el 67%

dijeron que Si y el 33% dijeron que No. Chiavenato (1999), infiere que “los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.” (p. 45).

Aunque el 40% de los encuestados indicaron que se han asignado recursos adecuados para el cumplimiento de objetivos, solo el 40% de ellos creen que estos recursos se utilizan de manera eficiente y efectiva, a pesar de que los recursos se asignan, no siempre se utilizan de manera óptima. Desde la postura de Chiavenato (1999) sobre los recursos como medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, parece no ser reflejada en la práctica. La falta de eficiencia en el uso de los recursos puede llevar a una disminución en la productividad y eficiencia organizacional.

Cuadro N° 4. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Tiempo de Respuesta.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
7	¿Se ha reducido el tiempo de respuesta a los usuarios de la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure?	9	60	6	40	15	100
8	¿Se ha mejorado la comunicación interna para reducir el tiempo de respuesta?	7	47	8	53	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

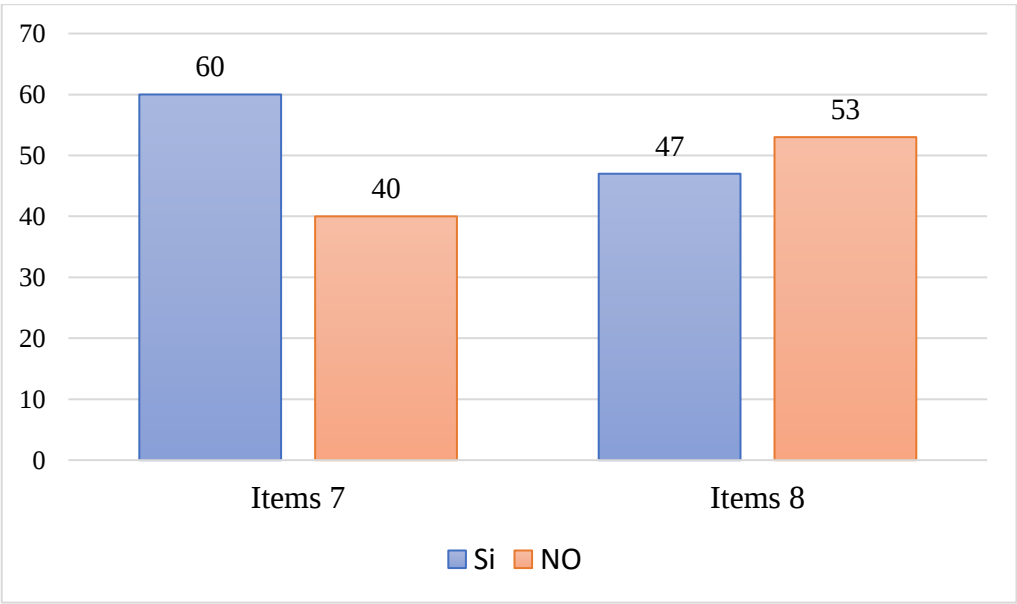


Grafico 3. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Tiempo de Respuesta.

Al analizar la respuesta recopilada a través del Ítems 7, al preguntar ¿Se ha reducido el tiempo de respuesta a los usuarios de la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure?, el 60% de las respuestas revelaron que Si se ha mejorado el tiempo de respuestas a los usuarios. El 40% dicen que No. Por otro lado, se preguntó Ítem 8 ¿Se ha mejorado la comunicación interna para reducir el tiempo de respuesta?, el 47% dijeron que, Si se ha mejorado, el 53% consideran que No se ha

mejorado. Para Chiavenato (2007), el tiempo de respuesta “es un indicador logístico que permite expresar el comportamiento o desempeño de un proceso concreto mediante la comparación con un nivel de referencia y, de este modo, identificar si el proceso se está desarrollando de forma positiva o negativa” (p. 334).

La postura de este autor, sobre el tiempo de respuesta como un indicador logístico que permite expresar el comportamiento o desempeño de un proceso concreto, parece no ser reflejada en su totalidad. Sin embargo, es perentorio mejorar la comunicación interna puede llevar a una disminución en la sostenibilidad de los avances logrados en los tiempos de respuesta.

Además, la diferencia entre el porcentaje de encuestados que perciben una mejora en los tiempos de respuesta (60%) y aquellos que consideran que la comunicación interna no ha mejorado (53%) sugiere que existen otros factores que han influido en la reducción de los tiempos, más allá de la comunicación. Se requieren estrategias puntuales, con un enfoque sistémico que involucre a todos los aspectos del proceso.

Cuadro N° 5. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Ratio de Productividad.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
9	¿ Se ha aumentado la productividad en su Unidad en el último trimestre?	7	47	8	53	15	100
10	¿Se han identificado oportunidades para mejorar la productividad?	3	20	12	80	15	100
11	¿Se han implementado estrategias para mejorar la productividad?	3	20	12	80	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

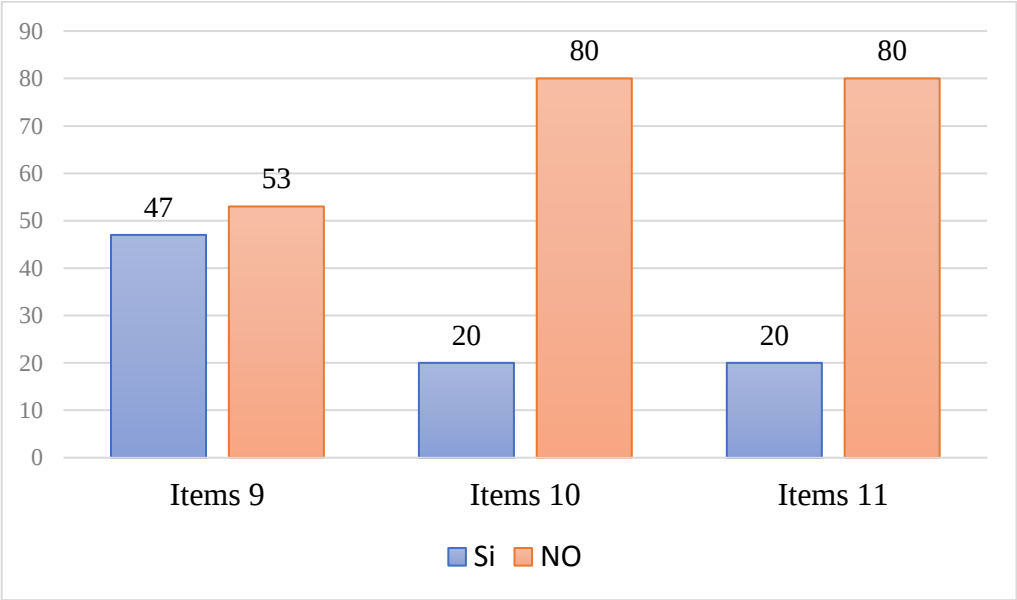


Grafico 4. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Ratios de Productividad.

Tabulando los datos al preguntar en el Ítems 9. ¿Se ha aumentado la productividad en su Unidad en el último trimestre?, donde el 47% dijeron que Si; el 53% respondieron que No; asimismo, en el Ítem 10 ¿Se han identificado oportunidades para mejorar la productividad?, el 20% reconocieron que, Si las han identificado, el otro 80% reconocen que No. Por último, en el Ítem 11, se preguntó ¿Se han implementado estrategias para mejorar la productividad?, el 20% dijeron que Si, el 80% coincidieron en que No se han implementados estrategias. Medina (2010), dice que “la

productividad es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir la razón entre las salidas y las entradas” (p. 3).

Se observa en los resultados un aumento en la productividad, a pesar que no se han identificado y abordado las oportunidades para mejorarla, coincidiendo con lo expuesto por el autor precitado sobre la productividad como la relación entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar ese nivel de producción, parece no ser reflejada en su totalidad. Por ello, la falta de identificación y abordaje de oportunidades para mejorar la productividad puede llevar a una disminución en la eficiencia organizacional.

Cuadro N° 6. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Nivel de Calidad.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
12	¿Se ha mejorado la calidad de los servicios por la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure en el último trimestre?	3	20	12	80	15	100
13	¿Se han establecido estándares de calidad claros y medibles?	0	0	15	100	15	100
14	¿Se ha evaluado la satisfacción de los usuarios en relación con la calidad de los servicios que prestados por la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure ?	0	0	15	100	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

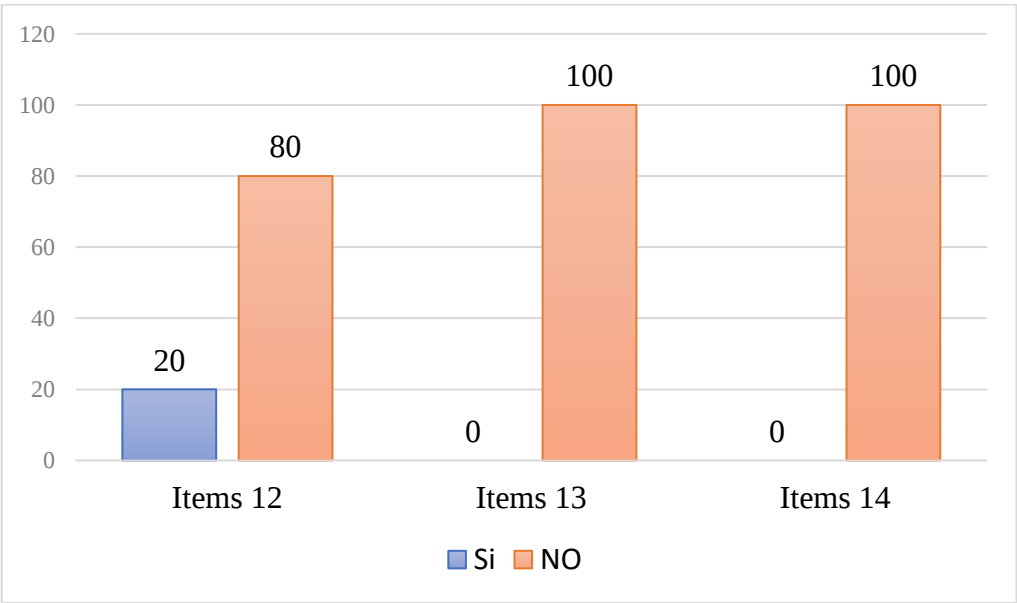


Grafico 5. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Eficiencia Organizacional. Dimensión Indicadores. Indicador: Nivel de Calidad.

Al analizar las respuestas obtenidas en el Ítem 12 al preguntar ¿Se ha mejorado la calidad de los servicios por la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure en el último trimestre?, el 20% respondieron que Si se ha mejorado, el 80% No lo consideran así. Del mismo modo, en el Ítem 13 ¿Se han establecido estándares de calidad claros y medibles?, el 100% de los sujetos coinciden en que No se han establecidos. Finalmente, ¿Se ha evaluado la satisfacción de los usuarios en relación con la calidad de los servicios que prestados por la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure?, el 100% respondieron que No se ha evaluado la satisfacción de los usuarios.

Para Ishikawa (1986), citado por Escobar y Mosquera (2013), la calidad quiere decir “calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de las personas, incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de la compañía, calidad de los objetivos; su enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones” (p. 210). Esta postura sobre la calidad como un enfoque básico que implica controlar la calidad en todas sus manifestaciones, parece no ser reflejada en su totalidad. En tal sentido, la falta de establecimiento de estándares de calidad claros y medibles y la evaluación de la satisfacción de los usuarios puede llevar a una disminución en la calidad de los servicios.

Cuadro N° 7. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Visión Compartida.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
15	¿Existe una visión clara y compartida por todos los miembros de la organización?	15	100	0	0	15	100
16	¿Se refuerza constantemente la visión a todos los niveles de la organización?	4	27	11	73	15	100
17	¿Los objetivos y metas individuales están alineados con la visión de la organización?	3	20	12	80	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

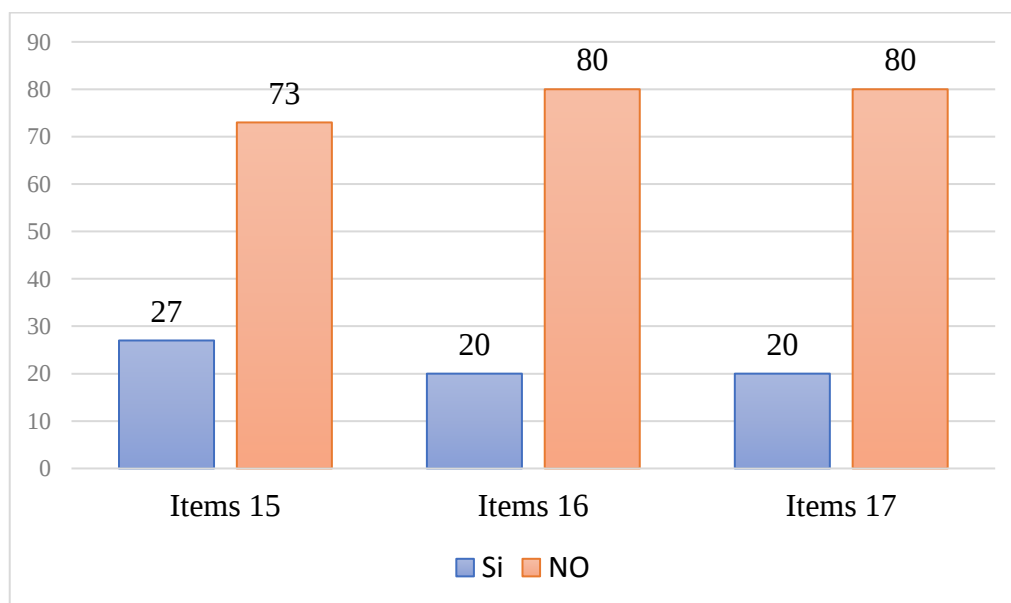


Grafico 6. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Visión Compartida.

En cuanto a la Variable Organizaciones Inteligentes, a través del Ítem 15 se examinó ¿Existe una visión clara y compartida por todos los miembros de la organización?, el 100% de las personas Si tienen ese tipo de visión. Por otro lado, el Ítem 16 ¿Se refuerza constantemente la visión a todos los niveles de la organización?, 27% opinaron que Si

se refuerzan y el 73% concuerdan que No un refuerzo en la visión organizacional. En cuanto al Ítem 17, ¿Los objetivos y metas individuales están alineados con la visión de la organización? El 20% respondieron que, Si los tienen alineados, el otro 80% No los tienen. Senge (1990), señala que “cuando hay una visión genuina la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea” (p. 18). Esta idea de la visión compartida se opone a la “visión personal” que muchos líderes tienen pero que son incapaces de traducir en algo colectivo.

A pesar de que el 100% de los encuestados indicaron que existe una visión clara y compartida por todos los miembros de la organización, solo el 27% de ellos creen que se refuerza constantemente la visión a todos los niveles de la organización. Además, solo el 20% de los encuestados tienen objetivos y metas individuales alineados con la visión de la organización. Esto explica que, aunque se ha logrado una visión compartida, no siempre se ha implementado un enfoque colectivo y compartido para lograr los objetivos. En este sentido, Senge destaca la visión compartida como un elemento clave para el éxito organizacional, sin embargo, los resultados demostraron una ausencia de refuerzo constante de la visión y la falta de alineación de los objetivos individuales con la visión organizacional puede llevar a una disminución en la motivación y el compromiso de los empleados.

Cuadro N° 8. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Aprendizaje Continuo.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
18	¿Se fomenta y se apoya el aprendizaje continuo de los empleados?	3	20	12	80	15	100
19	¿Existen oportunidades de capacitación y desarrollo para los empleados?	2	13	13	87	15	100
20	¿Se comparten y se aplican los conocimientos adquiridos en toda la organización?	0	0	15	100	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

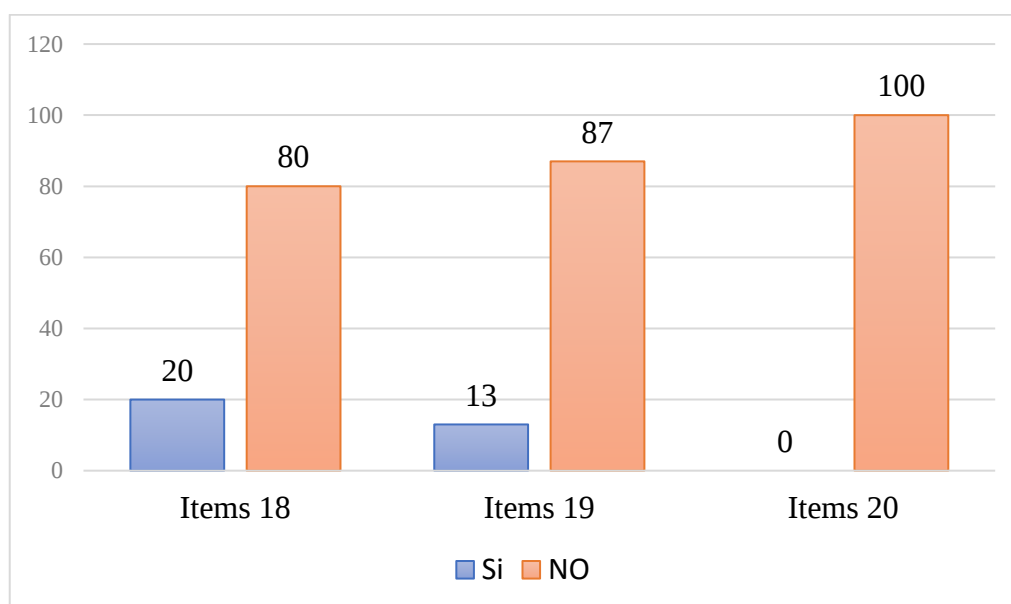


Grafico 7. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Aprendizaje Continuo.

Al preguntar a través del Ítem 18, pregunta ¿Se fomenta y se apoya el aprendizaje continuo de los empleados?, el 20% dijeron que Si, el 80% opinaron que No se fomenta

el aprendizaje continuo. A través del Ítem 19, ¿Existen oportunidades de capacitación y desarrollo para los empleados?, obteniendo que el 13% respondieron que Si existen las oportunidades; el 87% expresaron que No existen tales oportunidades. Del mismo modo, a través del Ítem 20 ¿Se comparten y se aplican los conocimientos adquiridos en toda la organización?, el 100% de los encuestados coinciden que no son aplicados. Senge (1990), Las organizaciones de aprendizaje continuo no se basan en el conocimiento individual de cada uno de los individuos de la organización, sino en cómo ellos transmiten sus saberes para fortalecer el funcionamiento de la misma” (p. 15). Aprender no solo implica adquirir conocimientos sino también adquirir habilidades, fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades en todos los niveles de la organización. A pesar de que todos los encuestados coinciden en que los conocimientos adquiridos no se comparten y se aplican en toda la organización, lo que implica que, aunque se ha logrado un aumento en la conciencia sobre la importancia del aprendizaje continuo, no siempre se han implementado los mecanismos necesarios para fomentar y apoyar el aprendizaje continuo.

Cuadro N° 9. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Trabajo en Equipo.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
21	¿Se promueve y se valora el trabajo en equipo en la organización?	7	47	8	53	15	100
22	¿Los equipos tienen autonomía y flexibilidad para tomar decisiones y resolver problemas?	0	0	15	100	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

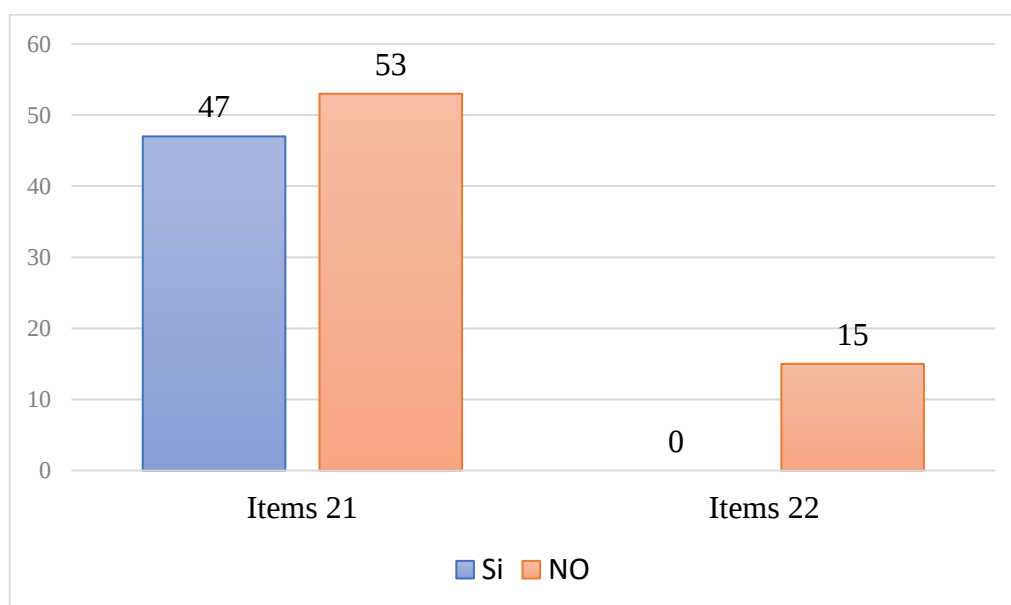


Grafico 8. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Trabajo en equipo.

De acuerdo a los resultados del cuestionario en el Ítem 21 ¿Se promueve y se valora el trabajo en equipo en la organización?, el 47% reconoció que en la Unidad Si se promueve y valora el trabajo en equipo; mientras que el 53% No concuerdan con esa idea. En esta misma línea, en el Ítem 22 ¿Los equipos tienen autonomía y flexibilidad para tomar decisiones y resolver problemas?, el 100% concuerdan que en la Unidad los equipos No se cuentan con autonomía y flexibilidad para la toma de decisiones.

La disciplina del aprendizaje en equipo según Senge (1990), comienza con el diálogo, “la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto” (p. 19).

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Aunque se ha logrado un aumento en la conciencia sobre la importancia del trabajo en equipo, no siempre se han implementado los mecanismos necesarios para fomentar y apoyar el trabajo en equipo. En este sentido, la postura de Senge (1990) sobre la disciplina del aprendizaje en equipo que comienza con el diálogo y la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto logrando autonomía y flexibilidad para tomar decisiones y la resolución de problemas.

Cuadro N° 10. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Empoderamiento.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
23	¿Se fomenta el empoderamiento de los empleados en la toma de decisiones?	0	0	15	100	15	100
24	¿Los empleados cuentan con recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva?	5	33	10	67	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

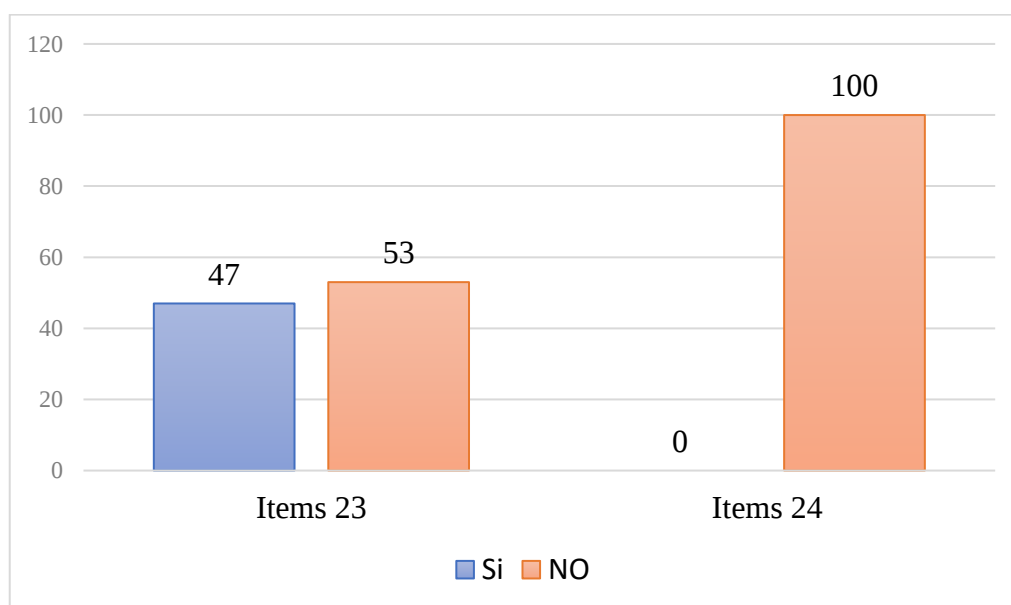


Grafico 9. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Empoderamiento.

En cuanto al Ítem 23, ¿Se fomenta el empoderamiento de los empleados en la toma de decisiones?, el 47% dicen que, Si se fomenta, el 53% aseguran que No se fomenta. Del mismo modo, al preguntar en el Ítem 24 ¿Los empleados cuentan con recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva? El 100% dijeron que en la Unidad No se cuenta con los recursos. Zimmerman (2000) y Rappaport (1988), citados por Silva y Loreto (2004), coinciden en que el empoderamiento “es un constructo que

relaciona fortalezas individuales y capacidades (competencias), sistemas naturales de ayuda y conductas proactivas con asuntos del cambio social y de política social” (p. 4). En este sentido, la postura de los autores precitados sobre el empoderamiento como un constructo que relaciona fortalezas individuales y capacidades, sistemas naturales de ayuda y conductas proactivas con asuntos del cambio social y de política social, parece no ser reflejada en su totalidad. La falta de recursos necesarios para realizar el trabajo de manera efectiva puede llevar a una disminución en la eficiencia organizacional.

Cuadro N° 11. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Innovación.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
25	¿Se fomenta en la Unidad la innovación en la organización?	4	27	11	73	15	100
26	¿Existen procesos y estructuras que facilitan la generación y la implementación de ideas innovadoras?	0	0	15	100	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

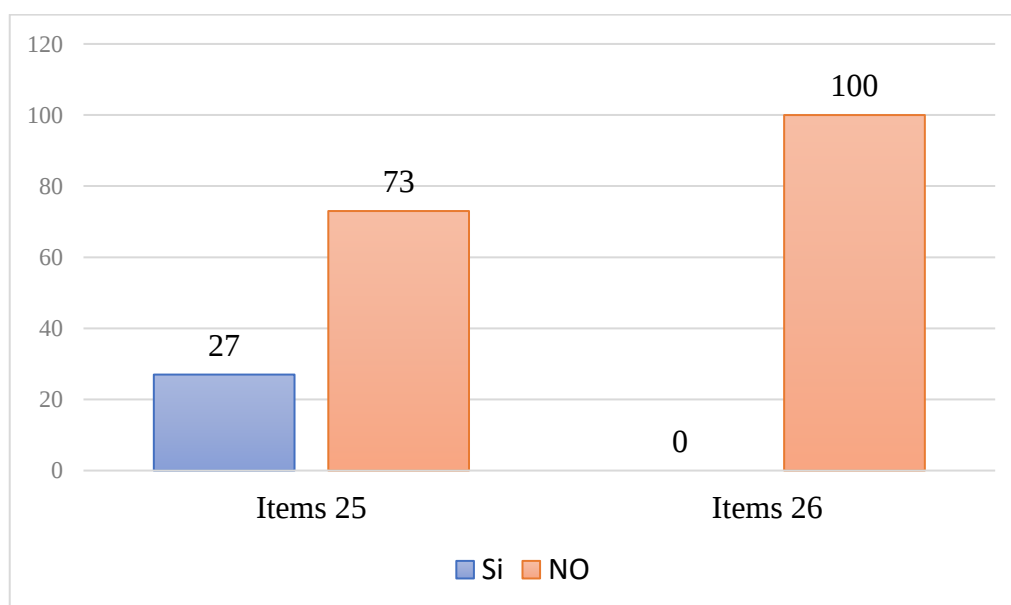


Grafico 10. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Innovación.

En el grafico 10 se muestran con los resultados recopilados en el Ítem 25 ¿Se fomenta en la Unidad la innovación en la organización?, donde el 27% respondieron que, Si se fomenta la innovación, el 73% opinan que No se fomentan. Asimismo, en el Ítem 26 ¿Existen procesos y estructuras que facilitan la generación y la implementación de ideas innovadoras?, el 100% piensan que No existen tales procesos y estructuras.

Senge (1990), indica que una organización de este tipo “es aquella que posee información y conocimiento: está informada, es perceptiva y clara” (p. 22).

El análisis de los resultados de la encuesta indica que en la Unidad maneja bajos niveles de innovación y la estructura jerárquica propia de la institución pública no permite el desarrollo de procesos que faciliten o respalden ideas innovadoras; lo anterior contraviene al enfoque de Senge, ya que este expresa que la organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y experimenta en sí misma una transformación continua; por tanto, al no haber flexibilidad en su estructura cohibe cualquier acción de aprendizaje.

Cuadro N° 12. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Flexibilidad; Adaptabilidad.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
27	¿La organización es capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno?	7	47	8	53	15	100
28	¿La organización tiene la capacidad de anticipar y responder a las necesidades cambiantes de los usuarios?	7	47	8	53	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

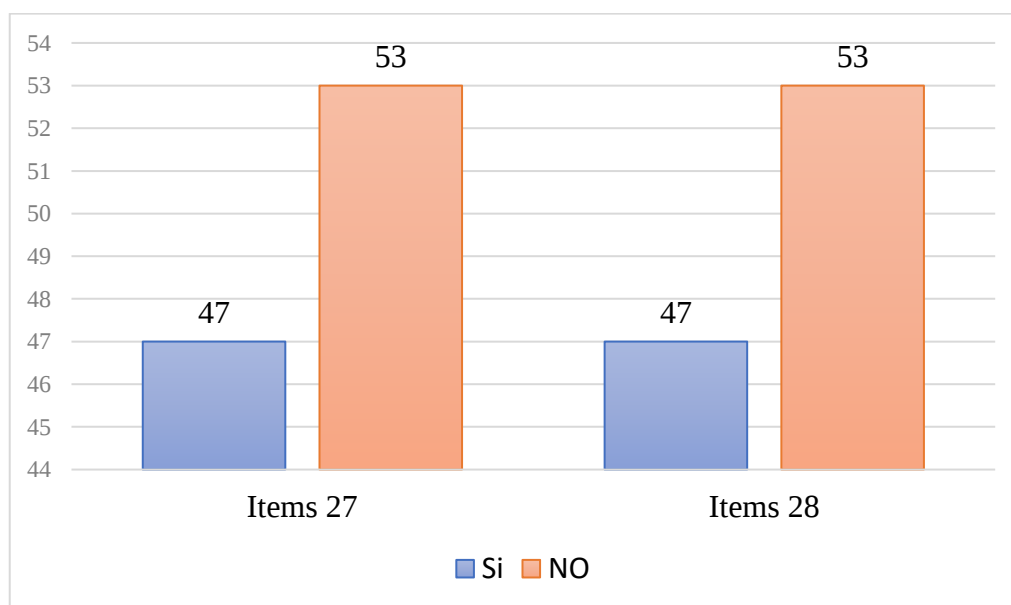


Grafico 11. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Flexibilidad; Adaptabilidad.

En el Grafico 11, se presentan los resultados del Ítem 27 ¿La organización es capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno?, el 47% respondieron que la Unidad Si es capaz de adaptarse; y el otro 53% dijeron que No. Por otro lado, en el Ítem 28 ¿La organización tiene la capacidad de anticipar y responder a las necesidades

cambiantes de los usuarios? el 47% respondieron que organización Si tiene la capacidad de adaptarse, y el otro 53% dijeron que No.

Para Lamenta, Aranguren y Canelones (2018), explican que el crecimiento y aumento de complejidad de las organizaciones se traduce en una “transformación en el diseño y funcionamiento; así como el dinamismo del entorno, supone para la empresa una necesidad de innovación concebida como el medio de explotar las oportunidades que ofrecen los cambios del sistema y en la generación de conocimientos” (p. 1)

Es por ello, que la adaptabilidad es una acción que permite adoptar mentalidades más flexibles, especialmente, aplicables a momentos de mayor presión, y fomenta el autocuidado constante necesario para hacer frente a un entorno cambiante; lo que dado los resultado obtenidos en la Unidad no es aplicado; ya que existe un confusión entre que el funcionario se adapte a cambios organizacional, pero la institución no se adapta a los giros vertiginosos del entorno; logrando con ello que la institución no avance.

Cuadro N° 13. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Cultura de Confianza.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
29	¿Existe una cultura de confianza y respeto mutuo en la organización?	15	100	0	0	15	100
30	¿Se fomenta la comunicación abierta en todos los niveles de la organización?	0	0	15	100	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

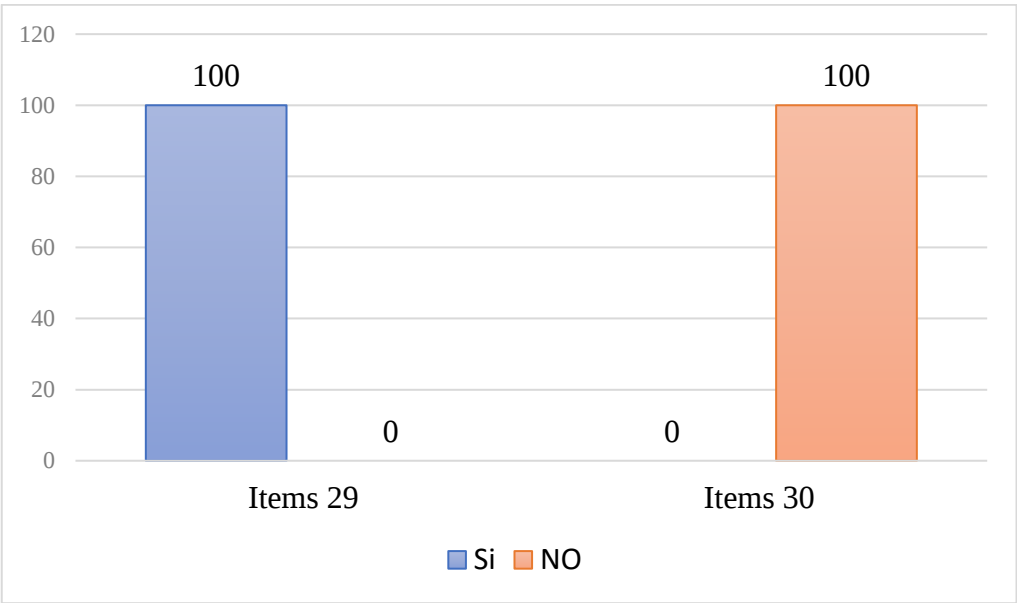


Grafico 12. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Cultura de Confianza.

Al evaluar la cultura de confianza, en el Ítem 29 se preguntó ¿Existe una cultura de confianza y respeto mutuo en la organización?, el 100% de los encuestados concordaron que Si existe una cultura de confianza dentro de la Unidad; sin embargo, en el Ítem 30 ¿Se fomenta la comunicación abierta en todos los niveles de la organización? El 100% dice que No se fomenta este tipo de comunicación.

En opinión de Arredondo, De la Garza, Vázquez, (2014), la transparencia en el entorno organizacional “significa que la empresa tiene la disposición de informar sobre su situación actual, de qué decisiones se toman y por quiénes son tomadas (p. 16). La transparencia según estos autores resulta ser un factor clave para generar confianza, y esto se logra en la medida en que la empresa responde a las demandas de información sobre la forma de manejarse.

Esto sugiere que, aunque se ha logrado un aumento en la conciencia sobre la importancia de la confianza, no siempre se han implementado los mecanismos necesarios para fomentar y apoyar la comunicación abierta. En este sentido, la postura de Arredondo, De la Garza, Vázquez (2014) sobre la transparencia como un factor clave para generar confianza y lograr que la empresa responda a las demandas de información de todas las unidades de trabajo; en el Seniat, existe una política de no comunicación entre departamentos, lo que implica que el flujo comunicación se realiza desde los niveles de staff medios y de allí, cada jefe de unidad transmite la información a los niveles operativos.

Cuadro N° 14. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Liderazgo Transformacional.

Ítems	Descripción	Si		No		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr
31	¿Los líderes de la organización motivan a los empleados a alcanzar altos niveles de desempeño?	2	13	13	87	15	100
32	¿Los líderes fomentan el desarrollo y el crecimiento de los empleados?	2	13	13	87	15	100
33	¿Los líderes son capaces de adaptarse y responder a los desafíos y oportunidades del entorno?	7	47	8	53	15	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

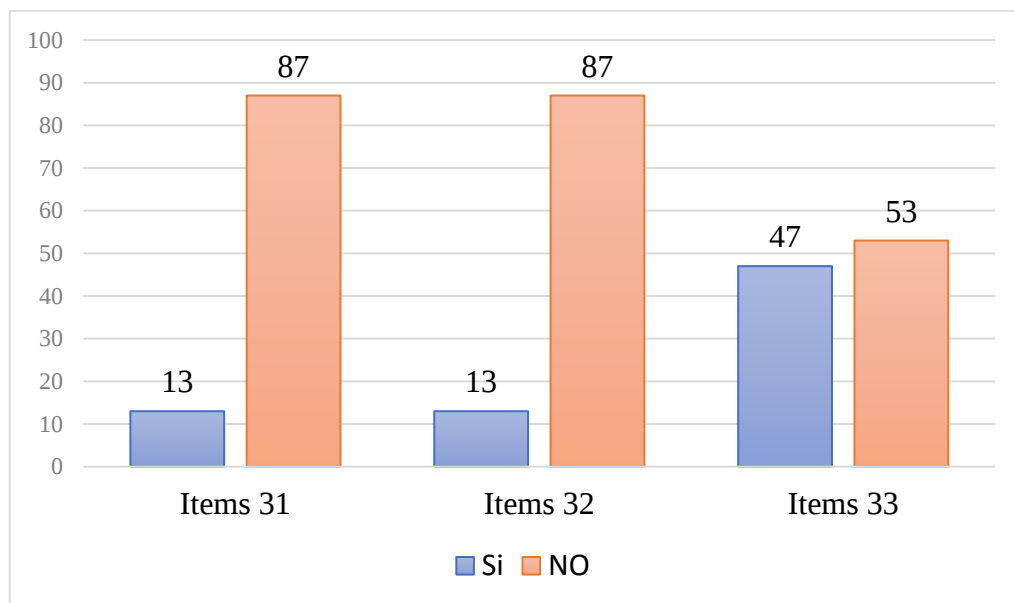


Grafico 13. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Organizaciones Inteligentes. Dimensión Principios. Indicador: Liderazgo Transformacional.

Por último, al evaluar el liderazgo dentro de la Unidad, se obtuvo para el Ítem 31 ¿Los líderes de la organización motivan a los empleados a alcanzar altos niveles de

desempeño?, el 13% respondieron que Si los lideres motivan a los empleados; el 87% respondieron que No. Asimismo, en el Ítem 32 ¿Los líderes fomentan el desarrollo y el crecimiento de los empleados? El 13% dijeron que Si; mientras que el 87% respondieron que No. Por último, en el Ítem 33 ¿Los líderes son capaces de adaptarse y responder a los desafíos y oportunidades del entorno? Donde el 47% respondieron que Si y el otro 53% dijeron que No. Rodríguez (2006):

La época actual se caracteriza por la escasez de líderes y el poco liderazgo que tienen los líderes actuales, debido a que estos no han sabido comunicar a sus seguidores visión, significado y confianza; a que los problemas organizacionales son cada vez más complejos, de modo que el pensamiento y la información lineal están obsoletos, y a que, hasta el momento, se había dejado de lado el tema del poder, ya que se desconfiaba de él. (p. 15).

El liderazgo transformacional juega un papel crucial en las organizaciones que aprenden, ya que fomenta una cultura de aprendizaje continuo y mejoramiento. Estos líderes comunican una visión clara y emocionante del futuro, lo que motiva a los empleados a comprometerse con el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Además, los líderes transformacionales alientan a los empleados a cuestionar los supuestos, a explorar nuevas formas de hacer las cosas y a buscar soluciones innovadoras a los problemas. Esto fomenta una mentalidad de aprendizaje y mejora continua, lo cual es fundamental para una organización que aprende.

Por otro lado, estos líderes prestan atención a las necesidades y fortalezas individuales de los empleados, y los apoyan en su desarrollo personal y profesional. Esto crea un entorno de aprendizaje que se adapta a las necesidades de cada individuo, lo que genera un mayor compromiso y motivación. Asimismo, los líderes transformacionales inspiran y entusiasman a los empleados, generando un sentido de propósito y compromiso, lo que impulsa a los individuos a participar activamente en el proceso de aprendizaje organizacional. Además, fomentan un ambiente de confianza y seguridad psicológica, donde los empleados se sienten cómodos al asumir riesgos, experimentar y aprender de sus errores.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A la luz de los resultados obtenidos, y tomando en consideración los objetivos propuestos al inicio de la investigación se concluye:

Con relación al Objetivo Especifico 1: Diagnosticar el actual nivel de eficiencia organizacional en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure. El análisis de los resultados de la encuesta revela que la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure presenta un nivel de eficiencia organizacional moderada, con fortalezas en áreas como la visión compartida y el trabajo en equipo, pero debilidades en áreas como la innovación, la adaptabilidad y el liderazgo.

Partiendo de lo mencionado, los datos revelan que la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure no tiene un enfoque claro en la innovación y la adaptabilidad, lo que puede estar limitando su capacidad para responder a los cambios en el entorno y mejorar su eficiencia organizacional. Por otro lado, los resultados sugieren que el liderazgo es crucial para la eficiencia organizacional en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure, empero, la ausencia de este puede estar limitando la capacidad de la Unidad para mejorar su eficiencia organizacional. Lo anterior sumado a la débil de comunicación que existe puede estar limitando la capacidad de la Unidad para mejorar su eficiencia organizacional.

En cuanto al Objetivo Especifico 2: Determinar los principios básicos de las organizaciones inteligentes presentes en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure. Los resultados de la encuesta indican que en la Unidad

de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure algunas debilidades que no permiten que la organización evolucione en una organización que aprende; De acuerdo con las encuestas realizadas, los principios que se aplican a media son: el trabajo en equipo pero sin autonomía, empoderamiento sin asignación de recursos para innovar, cultura de confianza pero sin una comunicación abierta, liderazgo autoritario; otros principios realmente no son aplicados como la visión compartida, el aprendizaje continuo; la flexibilidad y adaptabilidad . Esto demuestra la necesidad de cambiar la mentalidad de aprendizaje de Unidad de Servicios para que evolucione a una organización que aprende.

Recomendaciones:

1. Fomentar el trabajo en equipo, diagnosticando habilidades y destrezas que coadyuven en la cohesión de los trabajadores para trabajar en equipo.
2. Promover una cultura de aprendizaje continua: Crear un entorno donde el aprendizaje y la mejora continua sean valores fundamentales, ayudando a los empleados a compartir conocimientos, experimentar y aprender de sus errores.
3. Promover la innovación y el pensamiento crítico: Estimulando a los empleados a cuestionar los supuestos, generar ideas innovadoras y resolver problemas de manera creativa.
4. Implementar sistemas de gestión del conocimiento: Desarrollar procesos y herramientas que permitan capturar, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento de la organización de manera eficiente.
5. Fomentar el trabajo colaborativo: facilitando la interacción y el intercambio de conocimientos entre diferentes áreas y niveles de la organización.
6. Invertir en el desarrollo de habilidades: Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo para que los empleados puedan adquirir nuevas competencias y mejorar sus habilidades.
7. Incentivar la toma de riesgos controlados: Crear un entorno de confianza y seguridad psicológica donde los empleados se sientan cómodos al asumir riesgos y aprender de sus errores.

8. Implementar estructuras organizativas flexibles: Adoptar modelos organizativos más ágiles y adaptables, que permitan una respuesta rápida a los cambios del entorno.
9. Alinear los objetivos individuales con los organizacionales: Asegurar que los objetivos y metas de los empleados estén vinculados con los objetivos estratégicos de la organización.
10. Incorporar tecnologías que facilitan el aprendizaje: Utilizar herramientas digitales que apoyan el intercambio de información, la colaboración y el aprendizaje en la organización.
11. Medir y monitorear el desempeño: Establecer indicadores claves de desempeño (KPIs) que permitan evaluar y hacer un seguimiento del progreso en la transformación de la organización en una organización inteligente.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Presentación

En un entorno marcado por la globalización y la creciente dinamización del mercado, es crucial buscar nuevos enfoques organizacionales que permitan a las empresas mantenerse competitivas y eficientes. Por tanto, el enfoque de las organizaciones inteligentes se fundamenta en la capacidad de adaptación, aprendizaje y reconfiguración permanente de las empresas. Reconoce, asimismo, la importancia de la gestión del conocimiento organizacional, la proactividad, y la búsqueda de efectos sinérgicos a través de la interrelación con otras organizaciones. Además, promueve la incorporación de tecnologías de vanguardia y el compromiso colectivo como ventajas competitivas.

Sin embargo, los resultados de la investigación permitieron evidenciar que la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure, tiene débiles principios para que la organización crezca, evolucione y se transforme, por lo que el modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes que aquí se propone aboga por la gestión del conocimiento como un recurso fundamental para la competitividad empresarial.

Este modelo se fundamentará en la capacidad de adaptación, aprendizaje y reconfiguración permanente de las empresas. Reconocimiento la importancia de la gestión del conocimiento, la proactividad, la gestión por procesos y el compromiso colectivo como elementos clave para mantener la competitividad y eficiencia organizacional en un entorno dinámico y globalizado.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión Basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para la Eficiencia Organizacional. Caso: Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.

Objetivo Específico.

- Establecer metas y objetivos alcanzables por la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.
- Optimizar los procesos y recursos de la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.
- Generar excelencia y valor agregado a la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure.
- Cimentar las bases para convertir a la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure en una organización que aprende.

Justificación de la propuesta

La aplicación de un modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes en la Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure puede tener impactos significativos a nivel social, práctico y organizacional, contribuyendo a la eficiencia operativa y al desarrollo sostenible de la unidad, por lo que el modelo que plenamente justificado desde el vista social, práctico y organizacional.

Desde el punto de vista de vista social con la implementación de un modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes puede contribuir a mejorar la interacción social dentro de la unidad, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y promoviendo el desarrollo profesional y personal de los empleados, facilitando la adaptación a un entorno volátil y cambiante, lo que a su vez puede tener un impacto

positivo en la comunidad al fortalecer la capacidad de la unidad para enfrentar desafíos sociales y económicos en constante evolución

Desde la mirada práctica, un modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes puede proporcionar herramientas prácticas para enfrentar los altos requerimientos de un entorno volátil y cambiante, lo que es fundamental en el marco organizacional de sostenibilidad, crecimiento y expansión, así como en mercados cada vez más exigentes. Esto puede ayudar a gestionar las actividades teniendo en cuenta sus relaciones como un todo, lo que favorece resultados más eficientes y puede facilitar la implementación, mantenimiento y automatización de un modelo de gestión basado en procesos, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia operativa de la unidad.

Por último, desde la mirada Organizacional; la aplicación de un modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes puede contribuir a la construcción de una organización de tipo inteligente, lo que implica una transformación de la estructura y la cultura de la institución, permitiendo una mejor adaptación a los cambios y una mayor eficiencia en la gestión del conocimiento , proporcionando información clara y concisa para la toma de decisiones gerenciales, lo que puede mejorar la agilidad en la toma de decisiones y la solución oportuna de problemas, lo que a su vez puede contribuir al logro de los objetivos propuestos por la unidad.

Factibilidad

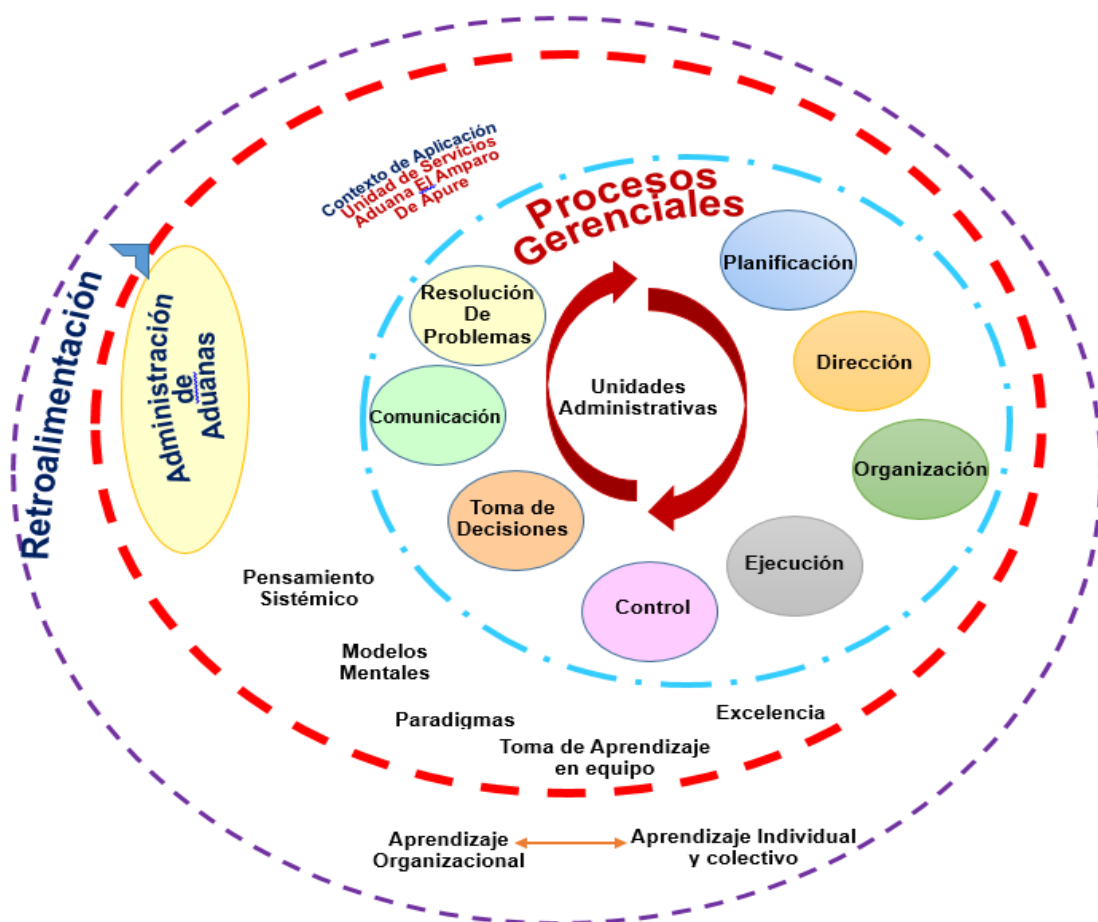
La factibilidad se refiere a la posibilidad de lograr un determinado proyecto. Según Buitrón y Chate (2019), citando a Varela (2000), se entiende por factibilidad “las posibilidades que tiene de lograrse un proyecto específico” (p. 77). Este análisis se realiza para determinar la propuesta logrará los objetivos planteados, con el beneficio de obtener resultados esperados o favorables. Desde esta perspectiva, se evaluó la factibilidad social, técnica y operativa de la propuesta.

Factibilidad Social: La propuesta beneficiara de manera directa a los funcionarios adscritos a la Unidad de Servicios de la aduana y de manera indirecta a los funcionarios

de las demás unidades para cohesionar una verdadera organización inteligente. Por otro lado, al aplicar el modelo, los resultados podrán ser referentes para otras empresas públicas que consideren con las modificaciones adecuadas aplicarlas en estas instituciones. En cualquiera del caso, los beneficiarios siempre será la comunidad en general ya que las instituciones públicas tienen su origen en la satisfacción de las necesidades colectivas.

Desde el punto de vista Técnico, en la localidad se cuenta con el capital intelectual necesarios para la capacitación y aplicación del modelo; asimismo la aduana cuenta con las instalaciones y equipos necesarios para ejecutar la propuesta. En cuanto a la factibilidad Operacional, la Unidad de Servicios de la Aduna cuenta con los recursos financieros y materiales necesarios para llevar a cabo la propuesta.

Diseño de la Propuesta



Fundamentación Teórica de la Propuesta

El modelo propuesto se basa en el aprendizaje organizacional, que implica la transformación de la teoría de acción de la organización, la construcción de una visión común con un compromiso colectivo para revisar sus valores y principios, adaptándolos según sea necesario, y desarrollando constantemente formas más eficientes de conducir, así como la implementación de una evaluación formativa. Este enfoque se centra en la mejora continua del trabajo, la resolución de problemas y la atención oportuna a los usuarios del sistema, así como en el desarrollo de las capacidades profesionales y organizacionales. Además, se apoya en la Teoría de acción de Argyris y Schon, la cual sostiene que el aprendizaje organizacional se produce cuando el colectivo responde de manera diferente a lo habitual frente a los errores, lo que permite que la organización adquiera una nueva competencia para procesar información, corregir errores y proponer soluciones de manera creativa.

Principios que sostiene el modelo.

- 1) El dominio personal de la gente en la organización,
- 2) El desarrollo de modelos mentales
- 3) La implementación de visiones compartidas
- 4) Aprendizaje en función de la formación de equipos
- 5) Un pensamiento sistémico que las unifique.

Planificación de Cambio

Las intervenciones que se enmarcan en el enfoque de las organizaciones inteligentes parten de una estrategia de aprendizaje y mantienen una integración entre los procesos de reorganización y los cambios de conducta. Los cambios organizacionales y de comportamiento tienen lugar mediante un proceso de aprendizaje colectivo y común en el que se intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el agente de cambio y el personal de la institución mediante el diálogo. Para ello se establece:

Formación de competencias gerenciales y de liderazgo en el personal: Las acciones educativas se dirigen a sensibilizar al o (los) líder (es) a revisar a nivel intrapersonal su

manera de proceder cotidiana, relacionada con el cómo y hacia dónde está canalizando su energía, en su rol de líder de la dependencia a su cargo, con el fin de que tome conciencia sobre los cambios que tiene que emprender en su persona, y evaluar su disposición a trabajar por el cambio. Además, se ayuda en el aprendizaje de la confianza sobre sí mismo, para ello se diseñan ejercicios vivenciales que posibilite revisar la auto-percepción, su nivel de autoestima y una efectiva toma de conciencia.

Cultura y filosofía de gestión de la Unidad de Servicios como una organización inteligente: Estas estrategias persiguen crear la idea fuerza que refuerce y perpetúe en el largo plazo la nueva filosofía como una organización inteligente por lo tanto implica fomentar los valores del aprendizaje, la creatividad, la autonomía, la voluntad, las respuestas oportunas, el dialogo, la participación, entre otros.

Desarrollo de las cinco disciplinas de Peter Senge

Visión Compartida: Lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la Unidad de Servicios para que todos los funcionarios aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

La intervención en este sentido tiene como propósito redimensionar la visión de la Unidad de Servicios de la Aduana El Amparo de Apure. Esto posibilitará que cada individuo se sienta parte del mismo y contribuye a desarrollar la conciencia de pertenencia a la organización, de ser parte importante de ella. Este proceso es un paso fundamental iniciar la transformación de la Unidad de Servicios, como paso inicial para convertir a la Aduana en una organización inteligente. Las prácticas recomendadas son:

- Generar compromisos en torno a valores compartidos
- Escuchar a los demás
- Reconocer la realidad actual
- Permitir libertad de elección

Pensamiento Sistémico: El pensamiento sistémico permite la comprensión, simulación y manejo de sistemas complejos, es decir, busca comprender a cambio de culpar, ya

que sabe que las culpas traen consecuencias negativas para la organización y la gente. La comprensión de la dinámica de la organización en comparación con su visión de futuro es el objetivo del pensamiento sistémico. La metodología del pensamiento sistémico ayudará a la optimización de los procesos, la obtención de metas y a la obtención de una planeación estructurada para anticiparse al entorno donde se encuentra.

Corresponde a acciones a ubicar al personal a los funcionarios de la Unidad de servicio como sistemas dentro del sistema participante. Al asumir la Unidad de Servicios como sistema interactuante en otro mayor, posibilita detectar las amenazas y oportunidades del entorno (sistema donde se desenvuelve) y las fortalezas y debilidades (sistema interno), para definir las acciones que permitirán la sinergia en las actividades en función de un propósito común.

Dominio Personal: Consiste en aprender a reconocer las verdaderas capacidades y las de las personas que conforman la Unidad de Servicios. Solo si se conocen quiénes son en realidad, que se quiere y que es lo que son capaces de hacer, tendrán la capacidad para identificarse con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

Modelos Mentales: Las formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), que pueden restringir la visión del mundo y la forma en que se actúa. Para descubrirlos se debe mirar hacia el interior y descubrir esos conceptos que gobiernan y que marcan y condicionan el comportamiento. Conocer y manejar los modelos mentales o paradigmas permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

Trabajo en Equipo: Generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. Consiste en intervenciones que se puede convertir en un recurso de aprendizaje de la Unidad de Servicios, ya que genera comunicación: diálogo y discusión, a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los miembros participan en discusiones de problemas complejos, se

desarrolla la acción innovadora y aparece el “nosotros” como concepto de equipo de trabajo. Esta intervención está dirigida a lograr aumentar la interdependencia entre la realización del trabajo y el flujo del mismo.

Evaluación y seguimiento del programa de cambio: Esta fase sirve de control al proceso de aprendizaje: al examinarse lo que en realidad está ocurriendo, la comunidad de aprendizaje que está administrando el cambio tiene la oportunidad de comprender lo que realmente funciona y, gracias a esto, son más eficientes al planear futuras actividades de cambio. Por otra parte, el seguimiento proporciona información valiosísima con relación a determinar en qué etapa está el proceso de aprendizaje posibilitando dirigir los programas adecuadamente de manera que todo lo planeado se cumpla. Finalmente, se alienta el proceso de cambio ya que se puede determinar si se están resolviendo los problemas a partir del aprendizaje colectivo. La eficacia del programa depende de la calidad y del ritmo.

Referencias

- Arias, F. (2016). El Proyecto de Investigación. (7° ed.) Caracas Epísteme.
- Arredondo Trapero, Florina Guadalupe; De La Garza García, Jorge y Vázquez Parra, José Carlos. (2024). *Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores*. Estud.Gerenc. [online]. 2014, vol.30, n.133, pp.408-418. ISSN 0123-5923.
- Azocar, R. (2013). Gestión de Talento Humano Blog. Disponible en: <http://ramonazocargestiondetalentohumano.blogspot.com.co/2013/05/concepto-deorganizacion-inteligente.html>
- Basantes Ávalos, J. L., Bonilla Torres, E. M., Centeno Parra, E. X., & Alvarado Romero, J. V. (2021). Análisis y descripción de las organizaciones inteligentes: una revisión bibliográfica. Alfa Publicaciones, 3(2), 101–118. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.58>
- Blázquez, M., Amato, C. (2011). Recursos organizacionales: concepto, clasificación e indicadores. Actas del XXIX Congreso Nacional de ADENAG.
- Buitrón, K. y Chate A. (2019). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadores de sillas de ruedas ecológicas a base de guadua en la ciudad de Popayán. Cauca. Colombia. [Tesis de Grado]. Disponible en: <https://unividafulp.edu.co/repositorio/files/original/767cdc03080039a5fbb54c8ea2be8214.pdf>. Consultado en 2024, mayo 28.
- Cabero, J. y Llorente, MC (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Eduweb, Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación, 7 (2), 11-22.
- Cabrera, M. (Eds.). (2011). Metodología de la investigación en ciencias sociales: Apuntes para un curso inicial. Universidad de la República.
- Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de la administración (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Choo, C. (1996) ‘An Integrated Information Model of the Organization: The
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Nro. 5453 Extraordinario 5 de diciembre de 1999.

- Daft, Richard L; Steers, Richard M. (1992). Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México: Limusa.
- Drucker, P. (2014). El Nuevo Cambio de la Productividad. Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre de 2014.
- Escobar Valencia, M., & Mosquera Guerrero, A. (2013). El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. Cuadernos de Administración, 29 (50), 207-218. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a10.pdf>.
- Gómez (2023). Modelo praxiológico para la transformación de la gerencia universitaria en el marco de las organizaciones inteligentes en la UNELLEZ – Venezuela. Tesis Doctoral para la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, VPDS, Barinas Venezuela.
- Gómez, Galeano y Jaramillo (2015). Estado del arte: concepto de psicoterapia en psicología clínica. Universidad de Antioquia, Medellín.
- Gómez, M. (2001). Indicadores: instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Disponible en: Recuperado de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0083471/cap02.pdf>.
- Hammer, M. y Champy, J. (2013). Reingeniería: olvide lo que Ud. sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. 5ta reimpresión. Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2012). Metodología de la investigación (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México, México: McGraw Hill Education.
- Instituto de Gestión de Ciudades. (2011). Título del informe o documento. Editorial Entidad Responsable.
- Johns (2017), Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work, Addison Wesley.
- Katz, D., y Kahn, RL (1989). La psicología social de las organizaciones (2.ª ed.). Nueva York, NY: Wiley.

- Kinicki, A., & Urrutia, L. (2003). Efectividad organizacional. En Comportamiento organizacional (pp. XX-XX). McGraw-Hill.
- Knowing Organization', Disponible en: <http://www.fis.utoronto.ca/people/faculty/choo/FIS/KO/KO.html#contents>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Lamenta, Paola, Aranguren Á., Williams; Canelones, Orlando (2019). El conocimiento y cambio perpetuo desde las perspectivas de las organizaciones inteligentes. Sapienza Organizacional, vol. 6, núm. 11, pp. 75-100, 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5530/553066143005/html/>
- León M., Roger; Tejada G., Eberth, Yataco T., Marco (2003). Organizaciones Inteligentes. Notas Científicas. Noti Data. Vol. (6) 2: pp. 82-87
- Ley de Conservación y Mantenimiento de los bienes públicos (2007). Gaceta Oficial N° 38.756 el 28 de agosto de 2007.
- Ley Orgánica de Aduanas (1999), Gaceta Oficial N° 36.823 el 17 de junio de 1999.
- Ley Orgánica de la Administración Pública (2014), Gaceta Oficial N° 6.147 Extraordinario el 17 de noviembre de 2014.
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (2001), Gaceta Oficial N° 2.818 Extraordinaria el 1 de julio de 1981.
- Ley Orgánica de Simplificación de Trámites Administrativos (2008), Gaceta Oficial N° 5.889, Extraordinaria, el 15 de julio de 2008.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario el 7 de mayo de 2012.
- Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Medina, J. (2010). Modelo Integral de productividad, Aspectos importantes para su implementación. *Escuela de Administración y Negocios*, 69: 110 - 109.

- Montaño, J. (2003). Eficiencia y eficacia organizacional- Disponible en: <https://es.scribd.com/presentation/512091843/3-Eficiencia-y-Eficacia-Organizacional>.
- Montero, M. (2003). Empoderamiento: proceso, nivel y contexto. Edit. Psicología Comunitaria.
- Navarrete, Gema; Sánchez Valdés, Arlén.(2022). Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística. Una aproximación al estado del conocimiento.Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 24(1), Venezuela. (Pp.100-122).DOI: www.doi.org/10.36390/telos241.07
- Nonaka, I. Y Takeouchi, H. (1995). «The knowledge creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation». Nueva York: Oxford University Press.
- Palella, S. y Martins, F. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa (3.ª ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pérez (2002), Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Morata
- Pérez, J. (2007). La teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal. Madrid: Rialp.
- Ramírez, A. (1999). Metodología de la investigación científica. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.ª ed.). Madrid, España: Espasa.
- Rodríguez, E. (2006). “Estilos de liderazgo, decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”. Interciencia . 32: 522-528.
- Sampieri, R. (2003). Metodología de la investigación (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Sánchez, J., Pérez, A. y López, M. (2010). El conocimiento organizacional. Revista Fortuna, 4, 12-15.
- Senge, Peter. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, España.
- Serna, H. (2005). Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores.

- Sewell, Graham. The discipline of teams: the control of teambased industrial work through electronic and peer surveillance. In: Administrative science quarterly. 1999, pp. 397-428.
- Silva, C. y Martínez, M. (2004). Empoderamiento: proceso, nivel y Contexto. *Psykhé* [online]. 2004, vol.13, Nro.2, pp.29-39. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282004000200003&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0718-2228. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282004000200003>. [citado 2024-06-08]
- Tamayo, M. y Tamayo, J. (2014). La investigación en la educación: Metodología y técnicas . México: McGraw-Hill.
- Valencia, Miryam; Mosquera Guerrero, Andre (2013). El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. Cuadernos de Administración, vol. 29, núm. 50, julio-diciembre, 2013, pp. 207-216 Universidad del Valle Cali, Colombia.
- Varela, R. (2000). Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson Educación.
- Villanueva Bazán, G. (2011). Los Archivos Universitarios: Definición e importancia. *Archivalia*, 3(7), 8–12. Disponible en: <https://revistas.unanleon.edu.ni/index.php/archivalia/article/view/395>.
- Zambrano, M. (2004). Indicadores: herramientas para la evaluación y el control. Disponible en: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0090567/cap04.pdf>
- Zanabria, M. (2022). Modelo sistémico con enfoque en disciplinas individuales de las organizaciones inteligentes y la eficiencia organizacional: “Yo soy el cambio”. *Revista Científica de Sistemas e Informática*, 2(1), e264. <https://doi.org/10.51252/rcsi.v2i1.264>

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Variable: Eficiencia Organizacional. Dimensión: Indicadores. Indicadores: Cumplimiento de Objetivos; Utilización de Recursos; Tiempo de Respuesta; Ratio de Productividad; Nivel de Calidad.			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	¿Se han cumplido los objetivos establecidos en el último trimestre?		
2	¿Se han establecido metas claras y medibles para el personal?		
3	¿Se ha evaluado el progreso hacia los objetivos establecidos?		
4	¿Se han asignado recursos adecuados para el cumplimiento de objetivos?		
5	¿Se han utilizado los recursos de manera eficiente y efectiva?		
6	¿Se han identificado oportunidades para mejorar la asignación de recursos?		
7	¿Se ha reducido el tiempo de respuesta a los clientes en el último trimestre?		
8	¿Se ha mejorado la comunicación interna para reducir el tiempo de respuesta?		
9	¿Se ha aumentado la productividad en el último trimestre?		
10	¿Se han identificado oportunidades para mejorar la productividad?		
11	¿Se han implementado estrategias para mejorar la productividad?		
12	¿Se ha mejorado la calidad de los productos o servicios en el último trimestre?		
13	¿Se han establecido estándares de calidad claros y medibles?		
14	¿Se ha evaluado la satisfacción del cliente en relación con la calidad de los productos o servicios?		

Variable: Organizaciones Inteligentes Dimensión: Principios. Indicadores: Visión Compartida; Aprendizaje Continuo, Trabajo en Equipo, Empoderamiento; Innovación, Flexibilidad, Adaptabilidad, Cultura de Confianza; Liderazgo Transformacional.			
15	¿Existe una visión clara y compartida por todos los miembros de la organización?		
16	¿Se comunica y refuerza constantemente la visión a todos los niveles de la organización?		
17	¿Los objetivos y metas individuales están alineados con la visión de la organización?		
18	¿Se fomenta y se apoya el aprendizaje continuo de los empleados?		
19	¿Existen oportunidades de capacitación y desarrollo para los empleados?		
20	¿Se comparten y se aplican los conocimientos adquiridos en toda la organización?		
21	¿Se promueve y se valora el trabajo en equipo en la organización?		
22	¿Los equipos tienen autonomía y flexibilidad para tomar decisiones y resolver problemas?		
23	¿Se fomenta el empoderamiento de los empleados en la toma de decisiones?		
24	¿Los empleados tienen la autoridad y los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva?		
25	¿Se fomenta y se valora la innovación en la organización?		
26	¿Existen procesos y estructuras que facilitan la generación y la implementación de ideas innovadoras?		
27	¿La organización es capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno?		
28	¿La organización tiene la capacidad de anticipar y responder a las necesidades cambiantes del mercado y los clientes?		
29	¿Existe una cultura de confianza y respeto mutuo en la organización?		
30	¿Se fomenta la transparencia y la comunicación abierta en todos los niveles de la organización?		
31	¿Los líderes de la organización inspiran y motivan a los empleados a alcanzar altos niveles de desempeño?		
32	¿Los líderes fomentan el desarrollo y el crecimiento de los empleados?		
33	¿Los líderes son capaces de adaptarse y responder a los desafíos y oportunidades del entorno?		

ANEXO B
ACTA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Dr. Rubén Sánchez, con Cedula de Identidad N° V-13.791.128, Experto (a): Metodología. A través del presente, manifiesto que he validado el modelo de instrumento diseñado por la Licenciada **Braidy Jiménez, María Tatiana**, estudiante de Postgrado en la Maestría en Administración Mención Gerencia General, cuyo trabajo de investigación tiene como título: MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL. Caso: Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure y, considero que el Modelo de Instrumento presentado: Tiene claridad, coherencia en la redacción de los Ítem, por lo tanto, es factible su aplicación.

En Guasdalito, a los 13 días del mes de abril del año 2024

Firma,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Dr. Rubén Sánchez', is written over a horizontal line.

Firma Validador

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, MSc. Edgar Bustamante, con Cedula de Identidad N° V-11.822.439, Experto (a): Gerencia. A través del presente, manifiesto que he validado el modelo de instrumento diseñado por la Licenciada **Braidy Jiménez, María Tatiana**, estudiante de Postgrado en la Maestría en Administración Mención Gerencia General, cuyo trabajo de investigación tiene como título: MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL. Caso: Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure y, considero que el Modelo de Instrumento presentado: Los Ítems presentan consistencia en su redacción, siendo factible su aplicación.

En Guasdalito, a los 28 días del mes de marzo del año 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Edgar Bustamante'.

Firma Validador

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, MSc. Rosa Cortes, con Cedula de Identidad N° V-10.012.486, Experto (a): Gerencia. A través del presente, manifiesto que he validado el modelo de instrumento diseñado por la Licenciada **Braidy Jiménez, María Tatiana**, estudiante de Postgrado en la Maestría en Administración Mención Gerencia General, cuyo trabajo de investigación tiene como título: MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL. Caso: Unidad de Servicios Generales de la Aduana Principal El Amparo de Apure y, considero que el Modelo de Instrumento presentado: Que los Ítem presentan consistencia en su redacción, siendo factible su aplicación.

En Guasdalito, a los 28 días del mes de marzo del año 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Rosa Cortes', written over a horizontal line.

Firma Validador