

CAPÍTULO II

LA NEUROPLANIFICACIÓN: HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN EL PROCESO ESTRATÉGICO DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DEL ESTADO ZULIA

Jorge A. Muñoz-Ruiz

Contador Público. Abogado. Experto en Dirección y Gestión Pública Local para el Área Andina. Magíster en Gerencia Tributaria. Doctor en Ciencias Sociales mención Gerencia. Profesor de pregrado y postgrado de la Universidad Alonso de Ojeda - Venezuela. Miembro de la Unión Iberoamericana de Municipalistas. Presidente de Muñoz Amarís y Asociados. Consultores Gerenciales. cpcjorgem@hotmail.com

Yamarú del Valle Chirinos Araque

Doctora en Ciencias, mención Gerencia, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Investigadora Asociada categorizada por Colciencias. Docente- investigadora del grupo: GORAS y ECOSOL Universidad Católica Luis Amigó, Medellín - Colombia: yamaru.chirinosar@amigo.edu.co ORCID ID. 0000-0003-0471-9859.

Néstor E. Amarís López

Abogado. Magíster en Gerencia Tributaria. Profesor de pregrado de la Universidad Alonso de Ojeda - Venezuela. Vicepresidente de Muñoz Amarís y Asociados. Consultores Gerenciales. nestoramarislopez10@gmail.com

José Alexander Velásquez Ochoa

Contador Público. Abogado. Experto en Políticas y Legislación Tributaria. Master en Bussines Administration. Doctorante. Profesor de pregrado y Postgrado de la Corporación Universitaria Americana – Colombia. Presidente de Velásquez y Asociados. jvelasquez@coruniamericana.edu.co

María Victoria Agudelo Vargas

Doctora en ciencias Contables Universidad de los Andes. Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y contables Universidad Católica Luis Amigó, Medellín – Colombia, investigadora del grupo: GORAS. dec.admon@amigo.edu.co

Resumen

En esta investigación se analiza la neuroplanificación como herramienta fundamental en el proceso estratégico de las universidades privadas del estado Zulia. Este trabajo se fundamentó en los postulados teóricos de Pittaluga (2015), Marafuschi (2014), Hill y Col (2011), Braidot (2010), Mintzberg (1999) y Bertalanffy (1980). En este estudio, tipificado como descriptivo, no experimental, traseccional y de campo, los datos se recolectaron a través de un cuestionario con escalamiento de frecuencias, sometido al juicio de expertos y cuya confiabilidad Alfa de Cronbach fue de 0.92, ubicándose en una categoría de muy elevada confiabilidad. Los resultados demuestran que la neuroplanificación está compuesta

por una serie de elementos que coadyuvan a la efectividad del ejercicio estratégico organizacional y en donde, el pensamiento estratégico es el único elemento que casi siempre está presente en la dirección de las universidades estudiadas, sin embargo, algunos de los otros elementos presentaron un moderado nivel de ocurrencia, lo cual conlleva a que la gerencia de estas instituciones deban atender realidades internas que le permitan fortalecer las habilidades estratégicas en su personal directivo, por cuanto, la efectividad de todo proceso estratégico no descansa solo en que los líderes tengan un pensamiento visionario, sino, además, en la puesta en práctica constante del análisis integral del todo y sus partes, la aplicación continua de la creatividad, el estudio de diversos modelos de éxitos que ofrece el entorno y, por último, en la participación de las personas claves que impulsan los procesos medulares y de apoyo de la universidad. En otras palabras, el proceso estratégico, por sí mismo, es sistémico, en tanto que la efectividad de cada una de sus partes hace sinergia para el alcance general de los objetivos institucionales.

Palabras clave: Neuroplanificación, proceso estratégico, universidades privadas.

NEUROPLANNING: A FUNDAMENTAL TOOL IN THE STRATEGIC PROCESS OF THE PRIVATE UNIVERSITIES OF THE STATE OF ZULIA

Abstract

In this research, neuroplanning is analyzed as a fundamental tool in the strategic process of private universities in Zulia state. This work is based on the theoretical postulates of Pittaluga (2015), Marafuschi (2014), Hill and Col (2011), Braidot (2010), Mintzberg (1999) and Bertalanffy (1980). In this study, unclassified, descriptive, transverse and field, the data was collected through a questionnaire with a frequency scaling, sometimes the judgment of the experts and reliability Cronbach's Alpha was 0.92, being placed in a category of very high reliability. The results show that neuroplanification is composed of a series of elements that contribute to the attention of the strategic organizational exercise and in which, strategic thinking is the only element that is almost always present in the direction of the universities studied, however, some of the other elements of a moderate level of occurrence, which leads to the management of these institutions of personal attention of people who adapt to the functions of their managerial staff, for example, the function of the entire strategic process does not rest only in that the leaders have a visionary thought, but, in addition, in the constant implementation of the integral analysis of the whole and its parts, the continuous application of the creativity, the study of the diverse successes that the environment offers and, finally, in the participation of the key people that drive the processes of Res and support the university. In other words, the strategic process, by itself, is systemic, while the performance of each one of its parts makes a synergy for the general scope of the institutional objectives.

Keywords: Neuroplanning, strategic process, private universities.

Este capítulo es resultado de un proyecto de investigación culminado.

Introducción

Diversos estudios han demostrado, como en el transcurso de los tiempos, las ciencias administrativas han evolucionado y consigo, cada uno de los paradigmas que la caracterizan. Debido a estos continuos cambios, además de contar con nuevas teorías que responden a las realidades de las organizaciones; nos encontramos con nuevos modelos empresariales que exigen innovaciones en el ejercicio de las funciones administrativas tradicionalmente concebidas. En este sentido, debido a este dinámico contexto, últimamente han emergido nuevas acepciones relacionadas al significado de “planificación”, dentro de las cuales surge el *neuroplanning*, como la alternativa válida que apunta, por un lado, a que los líderes se encuentren en condiciones de decidir al instante, y por otro, a que los equipos de trabajo puedan tomar decisiones frente a escenarios múltiples y complejos.

De acuerdo a estudios relacionados con el ejercicio de la planificación, muchas veces el resultado obtenido no siempre es el esperado, aunque ello no implica que las organizaciones deban abandonar todo tipo de planificación, sino, por el contrario, representa un incentivo para la búsqueda de nuevas formas de llevarlo adelante, siendo esto, el fundamento que caracteriza el *neuroplanning*, el cual se sustenta en las teorías de la escuela cognitiva que afirma que la formación de la estrategia es un proceso que tiene lugar en la mente del estratega, es decir, que para entender su creación, será mejor que comprendamos la mente humana y ahondemos en el mundo de la neurociencia.

Por su parte, Mintzberg (1980) refiere que las estrategias constituyen el conjunto de acciones que los directivos ejecutan para incrementar el desempeño de sus empresas, creando simultáneamente ventajas competitivas en escenarios altamente dinámicos, en los cuales, predecir el futuro o adaptarse a los resultados del momento, requiere de ciertas habilidades y técnicas.

Dados los fundamentos antes señalados y, en virtud de la importancia que reviste el objeto de este estudio, se realiza el siguiente trabajo de investigación enmarcado bajo el propósito de analizar la neuroplanificación como herramienta fundamental en el proceso estratégico de las universidades privadas del estado Zulia. Este trabajo dentro de su fase metodológica, se caracteriza por estar vinculado al paradigma epistemológico positivista con un enfoque cuantitativo; a su vez, es de carácter descriptivo, con un diseño no experimental, transeccional y de campo.

Fundamentación teórica

Epistemología de la Neuroplanificación

Numerosos estudios se han desarrollado sobre el término de planificación, de cuyos resultados tenemos, que no existe un concepto unívoco, por el contrario, en la medida que han evolucionado los paradigmas de las ciencias administrativas, han emergido nuevas acepciones sobre lo que se entiende por planificación. A la par de esta evolución o transformación de la planificación como función administrativa en las organizaciones, hoy día es una realidad que la misma con el pasar de los tiempos, ha perdurado como una de las herramientas más utilizada en los procesos empresariales, y a la cual, se le han endosado tanto aciertos como críticas.

En este mismo contexto, algunos resultados sobre los ejercicios de la planificación, muestran que muchas veces el producto obtenido no siempre ha sido el esperado, y de esta realidad no escapan las Universidades en Venezuela, las cuales según un estudio realizado por la Comisión Nacional de Directores de Planificación (2012), el 90% de los sujetos informantes, indicó que los resultados obtenidos a través de los informes de gestión, arrojaron ciertas desviaciones entre lo proyectado versus lo obtenido. A pesar de ello, lo antes señalado es una nueva realidad que no implica que las organizaciones abandonen el planeamiento, sino por el contrario, las obliga a buscar nuevas formas de llevarlo adelante.

En esta búsqueda para generar buenas prácticas en el entrenamiento de la planificación, nos encontramos con el término *neuroplanning*, el cual según criterios definidos por Braidot (2010), aparece como la alternativa válida ya que apunta, por un lado, a que los líderes se encuentren en condiciones de decidir sobre la marcha y al instante, y, por otro, a que los equipos de trabajo puedan tomar decisiones rápidamente entre distintas alternativas y en escenarios múltiples. Para este autor, el *neuroplanning* promueve el trabajo en equipo, el pensamiento interdependiente, analítico e intuitivo para poder operar acorde a la velocidad de los mercados actuales.

Ahora bien, para comprender el origen y contenido epistémico de la neuroplanificación, debemos prestar atención a lo señalado por Mintzberg (1999), en su obra “Safari a la Estrategia”, en cuyo recorrido gerencial, tres especialistas en estrategia, puestos a observar la teoría a la luz de la realidad empresarial, describen sus impresiones sobre paisaje estratégico organizacional. En esta obra, los tres autores organizaron diez “escuelas” agrupadas en dos grandes tipos: las teorías descriptivas y las prescriptivas. De acuerdo a estos autores, las teorías descriptivas se limitan a ordenar lo “visible”, mientras que las prescriptivas se ocuparon del contenido. Entre las teorías descriptivas, Mintzberg incluyen a la escuela cognitiva de donde tiene origen el *neuroplanning* y de la que se afirma: que para comprender la visión estratégica y la forma en que se desarrollan las estrategias se hizo necesario hurgar en la mente del estratega, es decir, entrar en el campo de la psicología cognitiva.

De acuerdo a lo señalado por Marafuschi (2014), los estrategas en su mayoría son autodidactas: arman su estructura de conocimiento y esquemas de pensamiento a partir de la experiencia directa; ejercicio éste a través del cual modifican su conducta y reformulan sus acciones siguientes. El análisis de esta dualidad conocimiento/experiencia abre dos líneas dentro de la escuela. Una, más positivista, considera al procesamiento y estructuración del conocimiento, un esfuerzo para producir algún tipo de reproducción objetiva del mundo: como una cámara que revela el mundo, acercando y alejando el objetivo según el criterio del dueño. La otra, más subjetiva, asocia la estrategia con una interpretación del mundo: una creación de la mente a partir de lo que vio afuera.

Esta escuela concluye que la formación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega. Fundamentalmente, la escuela cognitiva nos dice que, si queremos entender la creación de la estrategia, será mejor que comprendamos la mente y el cerebro humano, en otras palabras, para mayor comprensión de la neuroplanificación, debemos ahondar en el mundo de la neurociencia.

Por su parte, Manes (2015), expone que las neurociencias estudian la organización y el funcionamiento del sistema nervioso y cómo los diferentes elementos del cerebro interactúan dando origen a la conducta de los seres humanos. Según estudios de este neurocientífico, se reconoce la existencia de las siguientes funciones cerebrales: superiores e inferiores. Las funciones cerebrales superiores se adquieren y se desarrollan a través de la interacción social, a diferencia de las funciones mentales inferiores, que son funciones que están determinadas genéticamente, es decir, nos limitan en nuestro comportamiento a una reacción o respuesta al ambiente.

Las funciones superiores son mediadas culturalmente. El conocimiento es el resultado de la interacción social; en la interacción con los demás adquirimos conciencia de nosotros, conquistamos el uso de los símbolos, que, a su vez, nos permiten pensar en forma cada vez más compleja; a mayor interacción social, mayor conocimiento, mayor posibilidad de actuar, más sólidas funciones mentales. Por su parte, Rodríguez y Toledo (2006), definen las funciones cerebrales superiores como las capacidades que ponen en juego:

- La integridad de un sistema de organización de la información perceptual, (percepción, sensación interior resultante de una impresión material hecha en los sentidos - diccionario)
- La rememoración del aprendizaje anterior.
- La integridad de los mecanismos corticosubcorticales que sustentan el pensamiento.
- La capacidad de tratar dos o más informaciones o eventos, por medio de lo cual, podemos simultáneamente reconocer la existencia de funciones cerebrales inferiores.

Dado lo anterior, según Braidot (2010), la neuroplanificación como consecuencia del binomio neurociencia-teoría cognitiva, prepara el cerebro de quienes tienen a su cargo las actividades relevantes de liderazgo y gestión para que puedan operar a una velocidad acorde con la velocidad del cambio; promueve el pensamiento interdependiente, consiente, analítico e intuitivo, que potencia ampliamente los resultados del trabajo en equipo, al minimizar la pérdida del rumbo o la dispersión de esfuerzo típicos del planeamiento tradicional, todo ello justifica, que la neuroplanificación termina con la idea de un único plan de negocios o forma de trabajo que reducía la creatividad de los equipos de trabajo, especialmente en contextos rupturistas. Lo más importante de esta técnica es el entrenamiento cerebral que genera en los miembros de la organización, los directivos y sus equipos de trabajo, en donde el análisis de diferentes escenarios permite responder de manera instantánea a los cambios regulatorios o de mercado.

La neuroplanificación

Para Marafuschi (2014) el aporte de las neurociencias al planeamiento se denomina *neuroplanning*. Este término se encuentra directamente relacionado con la escuela cognitiva definida por Mintzberg et al 1980. Esta disciplina constituye:

...el desarrollo de las capacidades cerebrales que, en la práctica, se traducen en un conjunto de habilidades que posibilitan no sólo una veloz respuesta ante circunstancias no imaginadas, sino también, y fundamentalmente, la aplicación de la inteligencia de los líderes y de su gente para que una organización, más que reactiva, pase a ser creadora de futuro. (Braidot, 2010: 35)

Según este autor, el *neuroplanning* tiene por objetivo preparar el cerebro de quienes tienen a su cargo las actividades relevantes de liderazgo y gestión para que puedan operar a un ritmo acorde con la velocidad del cambio. (...) Promueve el pensamiento interdependiente, consciente y meta consciente, analítico e intuitivo, que potencia ampliamente los resultados del trabajo en equipo, al minimizar la pérdida del rumbo o la dispersión de esfuerzo típicos del planeamiento tradicional.

Ahora bien, con base a los fundamentos teóricos ante señalados, la neuroplanificación constituye un recurso organizacional, fundamental para la efectividad del ejercicio de la gestión estratégica institucional, porque partiendo de las competencias adquiridas por los gerentes, éstos podrán optimizar los recursos disponibles e impulsar la obtención de una ventaja competitiva. En este sentido, a criterio de Marafuschi (2014), la neuroplanificación tiene los siguientes elementos:

- a. Pensamiento estratégico: para Braidot (2010), se refiere a la capacidad mental presente en una firma para colectar y reactivar todas las funciones cognitivas, es decir; la aptitud para conocer el modo en que se va a llevar a la realidad la misión de la organización. Según Mintzberg (1999), es un proceso que ocurre en la mente; permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, donde sus trabajadores se convierten en elementos claves, capaz de interpretar y producir variaciones sin que el desarrollo personal sea visto como una inversión de conflictos, sino que adopte políticas para lograr cambios realmente competitivos a favor del desarrollo organizacional.
- b. Análisis sistémico: tiene su base principal en que el todo es más que la suma de las partes. Bertalanffy (1980), quien redactó la teoría general de los sistemas, habla de la interacción, la interrelación y la interdependencia como las principales características de un sistema. Por su parte Senge (1994) afirma que existen cuatro habilidades utilizadas en pensamiento sistémico: 1. Pensamiento holístico; 2. Reconocimiento de patrones e interrelaciones; 3. Reconocimiento y actuación de acuerdo a propiedades sistémicas intrínsecas y arquetipos sistémicos específicos; y, 4. Reconocimiento y actuación de acuerdo a los imperativos sistémicos necesarios para alcanzar los objetivos, mantener los patrones, promover la integración y adaptación.
- c. Creatividad: el proceso creativo es una de las potencialidades más elevadas y complejas de los seres humanos, éste implica habilidades del pensamiento que permiten integrar los procesos cognitivos menos complicados, hasta los conocidos como superiores para el logro de una idea o pensamiento nuevo. Según Rodríguez (1997), es un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad. Por su parte Braidot (2010), plantea que la creatividad se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente.
- d. Intuición: de acuerdo a lo planteado por Braidot (2010), las técnicas utilizadas por el *neuroplanning* permiten desarrollar inteligencia intuitiva y de esta manera poder anticiparse a los cambios veloces y rupturistas. Según Kahneman (2003: 89), “la

mayor parte de los juicios y de las elecciones se efectúan intuitivamente y las reglas que gobiernan la intuición son generalmente similares a las de la percepción”. El autor habla de dos modos genéricos de función cognitiva, que corresponden aproximadamente a la intuición y al razonamiento. El razonamiento se hace deliberadamente y con mucho esfuerzo, mientras que el pensamiento intuitivo parece presentarse de forma espontánea en la mente, sin cálculo o búsqueda consciente, y sin esfuerzo.

- e. Reencuadre: entendido como la habilidad de cambiar el foco entre múltiples perspectivas, marcos, modelos mentales y paradigmas con el fin de generar nuevos puntos de vista y opciones de acción. Halis et al. (2010) enfatizan cuatro habilidades: 1. Abstenerse de formular juicios mientras se reúne la información correspondiente; 2. Identificar y entender modelos mentales, paradigmas y marcos que son utilizados para enmarcar el problema o situación; 3. Tener la capacidad de utilizar modelos mentales, paradigmas y marcos para comprender una situación; y, 4. Revisar y reformular los modelos mentales propios y ajenos.
- f. Técnica TKJ (Team Kawakita Jiro) o técnica de grupos: fue desarrollada en la corporación Sony por Shunpei Kobayashi a partir de otra técnica denominada KJ, inventada por el antropólogo japonés Dr. Jiro Kawakita. Consiste en reunir a un grupo de personas interesadas en analizar una situación problemática específica; mediante un proceso ordenado por el cual se llega a sintetizar a través del consenso de los participantes, las causas que la están produciendo. En el ejercicio del proceso estratégico, se utiliza esta técnica con el fin de estimular el pensamiento creativo de las distintas áreas; generar lluvias de ideas desde varias perspectivas, de las cuales surjan acciones que posibiliten la creación de ventajas competitivas organizacionales.

El proceso estratégico

Pittaluga (2015), señala que el proceso estratégico es el camino lógico y secuencial que lleva a la elección de una estrategia, constituyendo una parte fundamental del programa a desarrollar. Por su parte, Vera (2008) plantea que responde a una serie de etapas interconectadas que, a su vez, dan respuesta a una serie de interrogantes tales como: ¿cuál es el negocio?, ¿cuáles son las características del entorno y la competencia?, ¿cómo responder ante la competencia?, ¿a dónde se quiere llegar?, ¿cómo llegar?, y ¿cómo medir que se están logrando metas y objetivos?

Por su parte, Hill y Jones (2011) refieren que el proceso de planeación estratégica tiene seis etapas principales, las cuales se describen a continuación:

1. Declaración de la filosofía institucional (misión corporativa): el primer componente del proceso de la administración estratégica es elaborar la declaración de la misión y visión de la organización, la cual ofrece el marco o contexto dentro del que se formulan las estrategias. Según Hill y Jones (2011), una declaración de misión tiene cuatro componentes principales: la declaración de la razón de ser de una organización, a lo que suele llamarse misión, una declaración de algún estado

futuro deseado, a lo que se le suele llamar visión, una declaración de los valores claves con los que la organización está comprometida, y una declaración de las principales metas. La misión corporativa de una organización describe lo que ésta hace, lo que desea ser y cómo lograrlo, en consecuencia, ésta debe enfocarse en las necesidades del cliente que la empresa está intentando satisfacer.

2. **Análisis interno:** este análisis el cual constituye el segundo componente del proceso estratégico, se enfoca hacia la observación de los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa. La meta de este sub-proceso según lo señala Hill y Jones (2011), es identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Los recursos se refieren a los activos de una empresa, los cuales a su vez pueden ser, tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son las entidades físicas, como terreno, edificio, planta, equipos, inventario, dinero, otros. Los recursos intangibles son entidades no físicas, como la reputación de la empresa, la propiedad intelectual, entre otros. Las capacidades se refieren a las habilidades de una organización para coordinar sus recursos y darles un uso productivo. Las competencias, las habilidades de hacer que el uso productivo de sus recursos, generen ventajas competitivas frente a sus competidores.
3. **Análisis Externo:** el tercer componente del proceso estratégico es el análisis del entorno competitivo externo de la organización. El fin esencial de este análisis, es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión. Según lo explicado por Hill y Jones (2011), las oportunidades surgen cuando una empresa aprovecha las condiciones de su entorno para formular e implementar estrategias que la ayudan a volverse más rentable. Por su parte, las amenazas emergen cuando las condiciones en el entorno externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio. Asimismo, en el análisis del entorno, en el cual se observan las oportunidades y amenazas, se deben examinar tres entornos interrelacionados cuando se emprenda: el entorno de la industria donde opera la organización; el entorno nacional y el entorno socioeconómico o macroeconómico.
4. **Establecimiento de Metas:** Siguiendo lo señalado por Hill y Jones (2011), una vez que se ha declarado la filosofía de gestión (misión, visión, valores), los gerentes estratégicos deben dar el siguiente paso que es el establecimiento de metas. La meta según estos autores, es el estado futuro deseado, preciso y medible que una empresa intenta alcanzar. Las metas bien constituidas tienen cuatro características claves:
 - Son precisas y medibles: las metas medibles dan a los gerentes un estándar o referencia respecto de los cuales pueden juzgar su desempeño.
 - Abordan cuestiones cruciales. Para mantenerse enfocados, los gerentes deben elegir una cantidad limitada de metas para evaluar el desempeño de la empresa.
 - Son desafiantes pero realistas. Dan a todos los empleados un incentivo por buscar formas de mejorar las operaciones de una organización.
 - Especifican el lapso en el cual se deben alcanzar las metas, cuando sea apropiado.

Para Montiel (2015), las metas organizacionales responden a la razón de ser de la organización. El planteamiento de estas metas u objetivos deben ser el resultado de un profundo análisis situacional de la organización, el cual debe observar las condiciones, las oportunidades y los obstáculos en el ambiente exterior e interior de la organización. Es responsabilidad de los directivos lograr que las metas organizacionales se filtren de manera clara a los mandos medios quienes, a su vez, guiarán el trabajo en cada una de las áreas y departamentos de la empresa para el logro de las mismas. Las metas organizativas son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización. Una organización adquiere sentido e identidad a través del conjunto de metas que la integran. Existen empresas que tienen un mismo giro, en una misma localidad, pero lo que las hace únicas son sus metas, porque cada una de ellas son distintas y por consecuencia operan de manera diferente.

5. Diseño de estrategias: el siguiente componente del pensamiento estratégico requiere la generación de una serie de alternativas estratégicas, o elecciones de las estrategias futuras a perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas, así como sus oportunidades y amenazas. Según Hill y Jones (2011), la comparación de estos cuatro componentes suele conocerse como el análisis FODA. El propósito principal de este sub-proceso, es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades. En términos generales, la meta de este diagnóstico es crear, afirmar o afinar el modelo del negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera. Los directivos deben comparar y contrastar las diferentes alternativas posibles y después identificar el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva. Estas estrategias se pueden dividir en cuatro categorías principales:
 - a. Las estrategias funcionales las cuales deben estar orientadas a impulsar la efectividad de las operaciones dentro de una empresa, como manufactura, marketing, administración de materiales, desarrollo de productos y servicios al cliente.
 - b. Las estrategias de negocios que abarcan el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para lograr una ventaja competitiva.
 - c. Las estrategias globales que abordan las formas de ampliar el negocio en otras zonas.
 - d. Las estrategias corporativas.
6. Implementación de estrategias: Una vez elegido un conjunto de estrategias congruentes con la filosofía, para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los gerentes deben ponerlas en acción. Para Hill y Jones (2011), la implementación de estrategias supone tomar medidas necesarias en los niveles funcionales de la organización, con la finalidad de dar a conocer las estrategias y lograr sinergia en el equipo de trabajo para la consecución de las mismas. La

implementación de estrategias supone poner en acción las estrategias (planes). Esto incluye ejecutar acciones congruentes con las estrategias que la empresa elija en los niveles corporativos, de negocios y funcional; asignar funciones y responsabilidades entre los gerentes (por lo general mediante el diseño de la estructura organizacional); asignar recursos (incluidos capital y dinero); establecer objetivos a corto plazo y diseñar el control de la organización y sistemas de recompensas. Por su parte, Serna (2008) señala que la estrategia es una acción de búsqueda de las acciones que se deben implementar con todos los medios disponibles y recursos necesarios para ponerla en práctica.

Metodología

Esta investigación, estuvo enmarcada dentro del paradigma epistemológico positivista con un enfoque cuantitativo; a su vez, con una fase descriptiva y un diseño no experimental, transeccional y de campo. La población objeto de estudio estuvo conformada por una población finita y accesible representada por las universidades privadas del estado Zulia: 1. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacón (URBE); 2. Universidad Rafael Urdaneta (URU); 3. Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA); 4. Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH); y, 5. Universidad Alonso de Ojeda (UNIOJEDA). Debido a las características propias de la población estudiada, no fue necesario la determinación de la muestra.

Asimismo, los sujetos a los cuales le fue aplicado el instrumento, lo constituyeron los mismos que integran la población, es decir, los directores de planificación de las universidades privadas del estado Zulia, quienes fueron seleccionados partiendo de los siguientes criterios:

- a. El proceso estratégico en las universidades privadas está estrechamente vinculado a un presupuesto, además es autónomo y gobernable.
- b. Los directores de planificación de las universidades tienen dentro de sus funciones la administración (planificación, organización, dirección y evaluación) del proceso estratégico institucional.
- c. Los directores de planificación, manejan toda la información del proceso estratégico y por ende fácil acceso.

La técnica de recolección de datos quedó definida bajo la modalidad de encuesta, para lo cual se seleccionó el *cuestionario* como instrumento de recolección de información. En este sentido, se procedió a la construcción de un cuestionario con escalamiento de frecuencia. Este cuestionario se construyó con cinco (05) alternativas de respuestas, asignándose una escala estadística ordinal a las mismas, a saber: *siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1)*.

La validez del instrumento se correspondió en cuanto a su contenido y al constructo, en ese sentido, se sometió a una revisión, por lo cual, se entregó sendos cotejos de validación a cinco (05) expertos teóricos y metodológicos, con la finalidad de determinar cuánto pudiera una afirmación medir la proposición teórica pretendida.

Para calcular la confiabilidad del cuestionario, fue necesaria la aplicación de una prueba piloto hacia una muestra integrada por cinco (5) sujetos de similares características profesionales y personales a las de las unidades informantes en estudio. Además, para la medición de este estudio se implementó la fórmula de *Alfa de Cronbach*:

$$rtt = \frac{k}{k - 1} \left[\frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

rtt= coeficiente Alpha cronbach

k= número de ítems

Si²= varianza de los puntajes de cada ítems

St²= varianza de los puntajes totales

El coeficiente antes mencionado genera un valor que oscila entre cero (0) y uno (1). Para efectos del instrumento empleado en esta investigación, el resultado obtenido de la prueba piloto a través del coeficiente *Alpha Cronbach* fue de 0.92, lo cual representa un muy alto nivel de confiabilidad del instrumento.

Por último, después de ser recopilados todos los datos, se recurrió a la aplicación de estadísticas descriptiva y a la construcción de tabla de frecuencias absolutas y relativas de los indicadores que integran la variable en estudio, en cuyo caso, el baremo que sirvió de fundamento para la interpretación de los resultados puede observarse en la tabla 1:

Tabla 1. Baremo de interpretación de datos.

ALTERNATIVAS	RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA
Siempre	5	4,21 – 5,00	Nivel muy alto
Casi siempre	4	3,41 – 4,20	Nivel alto
A Veces	3	2,61 – 3,40	Nivel moderado
Casi Nunca	2	1,81 – 2,60	Nivel bajo
Nunca	1	1,00 – 1,80	Nivel muy bajo

Fuente: Elaboración propia (2017).

Presentación y análisis de los resultados

Ahora bien, luego de tabulados los datos obtenidos a través del instrumento de recolección de la información, a continuación, en la tabla 2, se presenta el resumen detallado de los resultados relacionados con los elementos de la neuroplanificación presentes en el proceso estratégico de las universidades privadas del estado Zulia:

Tabla 2. Elementos de la neuroplanificación presentes en el proceso estratégico de las universidades privadas del estado Zulia.

ELEMENTOS	ITEMS	Siempre (5)		Casi siempre (4)		A veces (3)		Casi nunca (2)		Nunca (1)		MEDIA POR INDICADOR	MEDIA POR DIMENSIÓN
		FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %		
Pensamiento Estratégico	1	1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	0	0%	3,40	3,47
	2	1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	0	0%	3,40	
	3	1	20%	2	40%	1	20%	1	20%	0	0%	3,60	
Análisis Sistémico	4	1	20%	1	20%	3	60%	0	0%	0	0%	3,60	3,27
	5	1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	0	0%	3,40	
	6	0	0%	1	20%	2	40%	2	40%	0	0%	2,80	
Creatividad	7	0	0%	1	20%	3	60%	1	20%	0	0%	3,00	3,13
	8	0	0%	1	20%	3	60%	1	20%	0	0%	3,00	
	9	1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	0	0%	3,40	
Intuición	10	0	0%	2	40%	1	20%	2	40%	0	0%	3,00	2,80
	11	0	0%	1	20%	2	40%	2	40%	0	0%	2,80	
	12	0	0%	1	20%	1	20%	3	60%	0	0%	2,60	
Reencuadre	13	1	20%	0	0%	3	60%	1	20%	0	0%	3,20	3,07
	14	1	20%	0	0%	3	60%	1	20%	0	0%	3,20	
	15	1	20%	0	0%	1	20%	3	60%	0	0%	2,80	
Técnicas de Grupo	16	0	0%	1	20%	1	20%	3	60%	0	0%	2,60	2,67
	17	0	0%	1	20%	2	40%	2	40%	0	0%	2,80	
	18	0	0%	1	20%	1	20%	3	60%	0	0%	2,60	

Fuente: Elaboración propia (2017). Basados en los datos obtenidos de la aplicación del instrumento

Con respecto a los elementos de la neuroplanificación presentes en el proceso estratégico de las universidades privadas del estado Zulia, puede observarse en la tabla anterior, que en su totalidad, la dimensión se ubicó en una media de 3.07, lo que indica un nivel moderado de ocurrencia en la población estudiada, siendo el pensamiento estratégico el elemento con el mayor nivel de ocurrencia, obteniendo una media de 3.47, ubicándose en un alto nivel de ocurrencia, lo que, a su vez, significa que las decisiones tomadas por la gerencia estratégica casi siempre representan una reflexión sobre el futuro de la universidad; atienden las necesidades de cambio que demanda la sociedad e implementan acciones sobre la base de los resultados obtenidos.

En otro orden de ideas, motorizar el pensamiento estratégico en las organizaciones, equivale a lo planteado por Vera (2008), como el inicio del establecimiento de una gerencia de valor, a través de la cual se desarrolle un modelo de negocio sustentado en las bases del reconocimiento, de la gestión y el control, en donde cada trabajador debe estar orientado hacia un espíritu colectivo que lo impulse a maximizar sus rendimientos y donde sus acciones, respondan a la visión de la organización.

Para el caso, del elemento análisis sistémico (3.27), éste se vio afectado, debido a que el 80% de los informantes, alegaron que casi nunca las actividades establecidas en el proceso estratégico de la Universidad, son influenciadas por opiniones del personal de los distintos niveles organizacionales. Respecto a esto, Delgado (2014), refiere que la organización desde un enfoque sistémico, debe ser analizada en todo y en sus partes, es decir; en esencia consiste ver a la organización desde un alto, renunciando, al detalle de ver cada departamento individualmente.

Por su parte, los elementos de creatividad (3.13) y la intuición (2.80), en opinión de los encuestados, éstos fueron influenciados primero; para el caso de la creatividad, debido a que en las universidades objeto de estudios, sólo a veces, la gerencia estratégica promueve un clima organizacional donde sus directivos desarrollen la capacidad de generar nuevas ideas de trabajo y en ese contexto, algunas veces, las nuevas ideas de trabajo aportadas por su personal, se convierten en lineamientos de acción en el proceso estratégico. Para el caso de la intuición, los resultados demuestran que sólo a veces, en las universidades estudiadas, los resultados obtenidos hasta ahora, son influenciados en parte, por la toma de decisiones sin la aplicación de una deducción lógica y sin ningún tipo de cálculo o búsqueda consciente.

Al respecto López y Recio (1998), exponen que la creatividad es un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad; dicho estilo de la mente pretende de alguna manera impactar o transformar la realidad presente del individuo. Mientras que, para OSHO (2007), la intuición es la percepción directa de la realidad sin interferencia de los prejuicios y la ideología de la mente. Es un conocimiento que trasciende la lógica, va más allá del intelecto.

Finalmente, en relación a los elementos reencuadre (3.07) y técnicas de grupos (2.67), éstos se ubicaron en un moderado nivel de ocurrencia, debido a que los resultados demostraron que en las universidades estudiadas, la gerencia estratégica, algunas veces se esfuerza para introducir en su plan de acción nuevas prácticas operacionales y del mismo

modo, durante la realización del proceso estratégico, sólo algunas veces, las situaciones problemáticas son analizadas a través de mesas de trabajo grupales y por ende, es llevado a cabo mediante un procedimiento debidamente articulado con acciones dinámicas.

Conclusiones

Los resultados de la investigación demuestran que la neuroplanificación constituye una herramienta fundamental para la operatividad del proceso estratégico organizacional, por cuanto, a través de ella, los líderes alcanzan el desarrollo de sus capacidades directivas que le permitirán consecuentemente, optimizar el uso de sus recursos empresariales. Del mismo modo, se determinó que el neuroplanning está integrado por una serie de elementos que actúan como un sistema, donde cada uno de ellos, requieren de su interconexión para el alcance de un objetivo en común: la efectividad del proceso estratégico.

Ahora bien; según los hallazgos de este estudio de investigación, se determinó que de todos los elementos que constituyen a la neuroplanificación solo, el *pensamiento* estratégico, casi siempre está presente en la gestión estratégica de las universidades privadas del estado Zulia, mientras que los elementos *análisis sistémico, intuición, creatividad, reencuadre y técnicas de grupos*, algunas veces son aplicados.

A opinión de Braidot (2010), en principio, la presencia continua del pensamiento estratégico representa una fortaleza institucional, por cuanto sus líderes cuentan con la capacidad para reactivar todas las funciones cognitivas en beneficio de la organización; desarrollar técnicas para conocer el modo en que se va a llevar a la realidad su misión, así como practicar un análisis integral orientado a las diversas situaciones que a diario se presenten. Del mismo modo, un pensamiento estratégico significa que los gerentes son capaces de tener bien clara la filosofía de la organización, ser consciente de los recursos con los cuales cuenta la empresa o aquellos que se requieren para el alcance de alguna actividad u objetivo, y de esta manera, utilizarlos eficientemente para responder en un contexto tanto dinámico como competitivo.

No obstante, conforme se explicó con anterioridad, existen elementos vinculados a la neuroplanificación cuya presencia en el proceso estratégico es moderada, lo cual representa una oportunidad de mejora para cada universidad, principalmente, porque numerosos estudios han demostrado, que la efectividad de todo proceso estratégico no descansa solo en que los líderes tengan un pensamiento visionario, sino, además, de la realización consecutiva de una serie de acciones, de la puesta en práctica del análisis integral del todo y sus partes, la promoción de un clima organizacional donde sus directivos desarrollen la capacidad de generar nuevas ideas de trabajo y la adopción de éstas como lineamientos en el ejercicio estratégico; el estudio de diversos modelos de éxitos que ofrece el entorno y, por último, en la participación de las personas claves que impulsan los procesos medulares y de apoyo de la universidad. En otras palabras, el proceso estratégico, por sí mismo, es sistémico, en tanto que la efectividad de cada una de sus partes hace sinergia para el alcance general de los objetivos institucionales.

En consecuencia, la interpretación de los resultados de este estudio tomando como referencia los postulados teóricos, dan una lectura clara y determinante sobre lo que ha

sido hasta ahora, la experiencia en el ejercicio de la planeación y la forma en que ésta debe concebirse. Al hablar de gestión estratégica, no sólo basta contar con un equipo gerencial profesionalmente preparado y con una visión general de la organización, sino, con profesionales integrales, con competencias que le permitan accionar al ritmo de la dinámica socioeconómica; que tengan todos los ingredientes necesarios para proyectar y alcanzar una organización exitosa, donde el actuar no descansa sólo en el nivel filosófico, sino que dé un paso hacia lo pragmático, hacia lo táctico y hacia lo competitivo.

En otras palabras, una universidad alcanza su objetivo y su razón de ser, cuando empodera su mejor recurso: el humano; y articula sus esfuerzos para que la labor de su personal, acelere el alcance de sus objetivos institucionales, generando consigo valor agregado en el desarrollo de la comunidad donde ella opera, y más aún, aportando elementos sustanciales para el desarrollo país. Todo ello es posible, mediante el uso óptimo de sus recursos; mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones en un ambiente cambiante, esto es, mediante una gerencia que se esfuerce por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo, la mejora de su sistema de control interno, el fortalecimiento de su cultura en el quehacer universitario, con el propósito continuo, de crear mecanismos idóneos para influenciar en toda su cadena de valor, en cada proceso y en cada actividad, donde sean capaces de instaurar una política de calidad, cuyo impacto sea consecuentemente visible, en los procesos académico-administrativos, y con ello, en la prestación de los servicios estudiantiles, para que éstos sean cónsonos con las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria de hoy en día.

Referencias bibliográficas

- Bertalanffy, L. (1980). *Teoría General de los Sistemas*. Ediciones F.C.E. España, S.A.
- Braidot, N. (2010). *Neuromanagement*. Buenos Aires. Granica.
- Delgado, J. (2014). *El análisis sistémico y su proyección multidisciplinar*. Editorial Dossat, S.A.
- Halis, M, Sariisik, M y Turkay, O (2010). *Institutional Strategic Consciousness and its reflections. Research on qualified hotels in Istanbul*. En: Journal of Global Strategic Management N° 08.
- Hill, Charles y Jones, Gareth (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. Novena edición. CENGAGE, Learning. México.
- Kahneman, D. (2003). *Mapas de Racionalidad Limitada: Psicología para una economía conductual*. Discurso de aceptación del Premio Nobel 2002, en: *Revista Asturiana de Economía N° 28*.
- López, B y Recio, H. (1998). *Creatividad y Pensamiento Crítico*. (1ra. Ed). México: Trillas.
- Manes, F (2015). *Usar el cerebro*. Cuarta edición. Ediciones Planeta. Buenos aires, Argentina.
- Marafuschi, M (2014). *Neuroplanning, conciencia estratégica y creación de valor*. Universidad Nacional de Quilmes. FACES

- Mintzberg, H (1980). *El proceso estratégico*. Segunda edición. Prentice Hall hispanoamericana s.a. México
- Mintzberg, H, Ahlstrand, B y Lampel, J (1999). *Safari a la estrategia*. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Montiel, R. (2015). *Diseño organizacional*. Universidad Interamericana para el Desarrollo. Núcleo Nacional de Directores de Planificación de Universidades Venezolanas (2012). *Informe de gestión*. Caracas, Venezuela.
- Osho, S (2007). *Intuición: El conocimiento que trasciende la lógica*. Primera edición. Bogotá. D.C. Ramón House Mondadori, S.A.
- Pittaluga, C. (2015). *Liderazgo resiliente: la innovación en entornos adversos*. Editorial Galac. Caracas, Venezuela.
- Rodríguez, E. M. (1997). *El pensamiento creativo integral*. Serie creatividad 2000. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Rodríguez, R y Toledo, R (2006). *Funciones cerebrales superiores: Semiología y clínica*. SIPROSA. Buenos aires, Argentina.
- Serna, M (2008). *Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones*. Ediciones Universidad Nacional Autónoma de México.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*. Ediciones Granica. Barcelona, España.
- Vera, G. (2008) *Dirección Estratégica*. MC Graw Hill. Caracas. Venezuela