

## Encuentro Educativo

ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 199402ZU41

Vol. 22(1) Enero - Abril 2015: 29 - 43

---

# Modelos mentales y procesos administrativos en el núcleo LUZ-COL

Yajaira Romero Fuenmayor<sup>1</sup>, Glendis Nava Hernández<sup>2</sup>  
y Marian Curtois Romero<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad del Zulia, Núcleo COL, Centro de Orientación (COPI)

<sup>2</sup>Universidad del Zulia, Núcleo COL, Coordinación de Investigación

<sup>3</sup>Universidad Rafael Urdaneta. Maestría en Psicología Educativa  
yrayluz@gmail.com

---

## Resumen

El objeto de estudio fue determinar la relación existente entre los modelos mentales del personal directivo de las Coordinaciones del Núcleo LUZ-COL y los procesos administrativos que desempeñan en el cumplimiento de su labor gerencial, con una tipología descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental-transaccional de campo. La población estuvo conformada por 49 directivos, que laboran como coordinadores del Núcleo LUZ-COL. Para recolectar la información se emplearon dos instrumentos tipo cuestionario. Se concluyó, que los modelos mentales influyen directamente en la forma como se ve los acontecimientos, entonces se tiene que admitir que las imágenes internas profundamente arraigadas que tenga el personal directivo acerca de las funciones que conforman los procesos administrativos favorecen o limitan el manejo oportuno y satisfactorio de los mismos, en la organización donde se desempeñen.

**Palabras clave:** modelos mentales, procesos administrativos, planeación estratégica, valores.

## Mental Models and Administrative Processes at the LUZ East Lake Coast Campus

---

## Abstract

The object of this study was to determine the existing relationship among the mental models of directive personnel in coordination offices at the LUZ East Lake Coast campus and the administrative processes they carry out in executing their managerial work. A descriptive-

correlational typology was used with a non-experimental, cross-sectional, field design. The population consisted of 49 directors who work as coordinators at the LUZ East Lake Coast campus. To gather information, two instruments of the interview type were used. Conclusions were that the mental models directly influence the way that events are viewed. Therefore, one has to admit that the deeply ingrained internal images the directive personnel has regarding the functions that make up the administrative processes favour or limit the opportune and satisfactory handling of the same, in the organization in which they function.

**Keywords:** mental models, administrative processes, strategic planning, values.

## Introducción

En esta época de cambios acelerados y posmodernidad se hace necesario que las instituciones sean concebidas como un instrumento para sinergizar el cambio. Estos cambios inducen a abandonar la primacía de las partes por la primacía del sistema; las verdades absolutas por las explicaciones coherentes, reflexivas y sencillas; el individualismo por la comunidad y el solucionador de problemas por la actitud creativa. Al asumir este reto las organizaciones se convierten en promotoras del aprendizaje, mediante el desarrollo de nuevas actitudes, que permitan la apertura hacia la implementación de innovaciones en los procesos organizacionales y administrativos.

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

En general, las organizaciones disponen de gerentes condicionados por el mito o modelo mental del gerente experto, es decir, el que piensa en una respuesta para todo, debido a que conoce qué se debe hacer con rapidez, y por ello, es capaz de influir sobre los demás para conseguir el respaldo necesario, en pro del cumplimiento de sus órdenes. De esta manera, cuando un directivo explica su razonamiento (modelo mental) pareciera que sólo expone aquello que le favorece, evitando zonas donde encuentre puntos débiles.

Esta forma de pensar y accionar tradicional por parte de la gerencia presumiblemente cambia, a medida que el personal directivo es ascendido o enfrenta problemas más complejos y variados de los que abarca su experiencia personal. Se cree que cuando se dan cuenta de esta situación sienten la necesidad de recurrir a la opinión de otros, en otras palabras, "necesitan aprender de otros" (Senge 2005).

Tanto la filosofía como la estructura organizacional son afectadas por los modelos mentales que manifiesta el personal directivo durante su ejercicio profesional, de allí la necesidad de parte de éstos de abordar el compromiso, examinar y evaluar sus propios modelos mentales. Este compromiso asumi-

do por los directivos redundará, a su vez, en la transformación de la organización, en una comunidad donde el aprendizaje es generativo y no adaptativo.

El verdadero aprendizaje generativo, requiere que el gerente sea una persona holística, integrada en sí mismo y su entorno, interesada en encontrar los defectos de su perspectiva o modelo mental, buscando genuinamente sus fallas, esforzándose primordialmente por comprender el razonamiento de las otras personas. La demostración de esta nueva forma de actuar, generará el estímulo suficiente para que todo el personal que labora en la organización, se pueda arriesgar a manifestar sus modelos mentales y a desafiarlos antes de que las circunstancias externas impongan nuevos razonamientos.

En el proceso histórico de las coordinaciones del Núcleo LUZ-COL, el personal administrativo y obrero de algunos departamentos, revelaron en una capacitación que se les ofreció sobre comunicación, quejas por no ser evaluados en el desempeño de sus labores, situación que está íntimamente relacionada con el proceso administrativo de control, con la baja motivación hacia el trabajo que realizan y el manejo inapropiado de la comunicación formal e informal, tanto a nivel horizontal como vertical; estos procesos, obviamente están involucrados con la ejecución y planificación, lo cual puede deberse a modelos mentales gerenciales paternalistas, permisivos y empiristas.

Se hace necesario entonces, contar con un personal directivo universitario que consulte con el resto del personal las ideas que tienen, pues esto influirá

en la percepción del personal acerca de un clima organizacional constructivo, democrático y pluralista; todo unido a los procesos administrativos de la planificación, organización, ejecución y control, los cuales pueden incidir en la construcción de una organización, cuyos modelos mentales favorezcan el trabajo en equipo, la comunicación precedida de una escucha atenta, acompañada de respuestas asertivas, la creatividad, la innovación, entre otros aspectos.

Esta argumentación invita a investigar los modelos mentales que rigen en los procesos administrativos de instituciones educativas, ameritándose estudiarlos específicamente en la Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago del Estado Zulia.

### **Modelos mentales**

El origen del término modelos mentales proviene de la palabra paradigma, la cual según el diccionario se deriva del griego paradigma, que quiere decir: "modelo, patrón, ejemplo". Este supuesto ha sido definido por algunos autores en diversos textos, los cuales se mencionan a continuación:

Al respecto, Pérez (2006) llevó el concepto del paradigma al mundo científico y al respecto dijo que los paradigmas científicos son ejemplos aceptados de la práctica científica actual, ejemplos que combinan ley, teoría, aplicación e instrumentación y proporcionan modelos a partir de los cuales se manifiestan las tradiciones coherentes particulares de la investigación científica. Asimismo, Robles (2007), escribe que un paradigma es la

forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar con base en una visión particular de la realidad. Un paradigma predominante rara vez, si acaso, se denuncia explícitamente; existe como una comprensión tacita e incuestionable que se trasmite a generaciones sucesivas mas por experiencia directa que por medio de la enseñanza.

Dentro de las anteriores definiciones podemos deducir que las nuevas ideas o conceptos no se llevan a la práctica, porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales –el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo- promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes (Senge, 2005).

¿Por qué los modelos mentales son tan poderosos para afectar lo que hacemos? En parte porque afectan lo que vemos, dos personas con diferentes modelos pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado selectivamente. La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados puede sofocar aun los mejores conceptos sistémicos. Esto ha sido una amarga lección para muchos autores de nuevas herramientas de administración, no solo para los apologistas del pensamiento sistémico. Pero, si los modelos mentales pueden impedir el aprendizaje estancado de compañías e industrias en prácticas anticuadas ¿Por qué no pueden también acelerar el

aprendizaje? varias organizaciones en general independientes, han prestado mucha atención a esta pregunta en años recientes.

### **Habilidades para aplicar modelos mentales**

En las organizaciones autoritarias tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar, en las organizaciones inteligentes el nuevo dogma consistirá en visión, valores y modelos mentales. A partir de 1969, Hanover se impuso la misión de rediseñar los valores jerárquicos tradicionales que la habían dominado durante tanto tiempo. Se propusieron descubrir aquello que daría la organización y la disciplina necesarias para que el trabajo fuera más congruente con la naturaleza humana.

Dos de estos valores: apertura y mérito, indujeron a Hanover a desarrollar su enfoque de los modelos mentales. La apertura, la capacidad que tiene un gerente de comentar o expresar un problema de igual manera en el transcurso del tiempo, en cualquier contexto. El mérito, tomar decisiones solamente por los mejores intereses de la organización. Estos dos valores eran el antídoto de Hanover, contra decisiones basadas en una política burocrática, cuya regla de juego es crear una impresión favorable para progresar o si está en la cima quedarse allí. A medida que la apertura y el mérito cobraban arraigo generaron una creencia profunda: los procesos de decisión se podrán transformar si la gente era capaz de exponer productivamente sus diferentes modos de mirar el mundo. Pero si esto era útil ¿Por qué parecía tan difícil?

Petris (2008) expone que la persona gradualmente desarrolla su propio modelo mental, empezando con la construcción de actitudes. La disciplina se concentra en algo que la gente normal da por sentado: como nos conducimos en una conversación común, especialmente cuando se afrontan problemas complejos y conflictivos. La mayoría creemos que solo debemos actuar naturalmente, pero la disciplina de los modelos mentales remodela nuestras inclinaciones naturales para que las conversaciones generen un aprendizaje genuino en vez de reforzar puntos de vista previos.

Las actitudes incluyen el reconocimiento de brincos de abstracción (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización); expresar la columna izquierda (manifestar lo que normalmente callamos); equilibrar la indagación con la persuasión (aptitudes para una investigación honesta); enfrentar los distinguos entre las teorías expuestas (lo que decimos) y las teorías en uso (la teoría implícita de lo que hacemos).

### **Proceso administrativo**

Una gran cantidad de autores en el contexto mundial han tratado el tema sobre los procesos administrativos. Se puede decir que es la escuela administrativa más divulgada, a pesar de ello, los autores, aunque coinciden en dividirlo en etapas (iniciando por la previsión o planeación y concluyendo en el control), cada uno lo asume de forma distinta, con el propósito de darle un toque personal original, de allí que tanto las etapas como las subetapas va-

rían en forma, no en fondo, lo que permite que esta escuela sea un enfoque enriquecido por muchos autores.

Por lo anteriormente explicado, se considera pertinente describir en esta investigación la comparación que Hernández y otros (2002), realiza sobre algunos autores del proceso administrativo y son mencionados brevemente a continuación:

Hurtado (2008) divide a la administración en cuatro aspectos, en donde el primero es la planeación, descrita como el proceso para establecer metas en un curso de acción adecuado para alcanzarlas; establece de segundo a la organización y la explica como el proceso para comprender a dos o más personas para que trabajen de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas; el tercero es la dirección definida como el proceso direccionar e influir en las actividades de los grupos o de una organización entera con respecto a una tarea; por último ubica el control concebido como el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

Dichas fases son ampliadas a continuación:

### **Planeación**

Para Wilburg (2003) la planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro, formulando las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Es así como todo segmento, rincón y ángulo de casi todo tipo de empresa y factor ambiental han estado sujetos a la planeación en algún grado. Al

considerar el factor tiempo, es importante distinguir entre planeación táctica (abarcando planes a plazos corto e intermedio: de uno a cinco años) y planeación estratégica (a largo plazo: de más de cinco años).

## **Organización**

Para Terry (2009) organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo. La organización está representada por las pequeñas áreas derivadas del plan. De acuerdo a lo anterior, puede considerarse como el marco que mantiene unidas a las otras funciones del proceso.

Son tres los componentes de la organización, en primer lugar está el trabajo, por el cual se hace la organización; partiendo de lo anterior, se derivan las actividades que son los cimientos de la fase y por último los empleados que ejecutarán el trabajo con su experiencia y competencia. Mediante esta fase de organización se produce el sinergismo, es decir, la acción simultánea de unidades individuales y separadas que juntas producen un efecto total mayor que la suma de los componentes individuales.

## **Ejecución**

En concordancia con Terry (2009), la ejecución es hacer que todos los componentes del grupo quieran

realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos. La planeación y la organización colocan los cimientos para la función de la ejecución, debido a que moviliza los planes, las personas y la estructura hacia la realización de los objetivos mutuos.

## **Control**

Según Terry (2009), controlar es determinar qué se está realizando, es decir, evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. El control consiste para estos autores en un proceso compuesto de tres pasos definidos que son universales: medición de desempeño, reportes verbales, comparación del desempeño con el estándar y corrección de las desviaciones.

Las cuatro funciones fundamentales de la administración están íntimamente interrelacionadas; el desempeño de una función no cesa por completo antes de que se inicie la siguiente, por lo cual no se ejecutan en una secuencia en particular, sino como parece exigirlo la situación. Típicamente la gerencia debe involucrarse en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno, para el gerente tradicional esta situación puede darle la impresión de deficiencia o falta de orden, en tanto que para el gerente dispuesto al aprendizaje, ese hecho le hace pensar que se está actuando con todo propósito y fuerza. Por lo general, se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual; así mismo,

algunas funciones necesitan ejecutarse antes que otras, dependiendo de la situación.

## Metodología

Dadas las características y objetivos de la investigación, se puede clasificar el presente trabajo dentro de un estudio correlacional, donde la presencia y el grado de covariación se determinaron estadísticamente a través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman, utilizado según las apreciaciones de Escotet (1998), dentro de la estadística aplicada, específicamente cuando las variables son de razón o intervalo y son medidas por las mismas fuentes de información. El tipo de diseño es de campo, porque se hizo posible la recolección de datos a través del contacto directo con los sujetos relacionados con la investigación.

De la misma manera, la investigación posee un carácter no experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Este tipo de estudio se corresponde con el diseño-transaccional-correlacional causal, puesto que los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables.

Siguiendo la clasificación propuesta por Hernández y otros, (2006), se afirma que es transeccional-correlacional, en virtud de que estos estudios describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto.

La población de esta investigación, estuvo conformada por cuarenta y nueve directivos, que laboran como coordinadores de las diferentes dependencias del Núcleo LUZ-COL, distribuidos según se presenta en el Cuadro 1.

Dentro de este contexto y en consideración al tamaño de la población utilizada, se realizó un censo poblacional, que según Hernández y otros (2006), es cuando debemos incluir en el estudio, a todos los sujetos o casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población.

Al recolectar los datos requeridos para la investigación se emplearon dos instrumentos fundamentados en la técnica del cuestionario. El primero está conformado con alternativas tipo Likert, los ítems del instrumento son estandarizados. El mismo, se diseñó con la finalidad de medir la relación existente entre los modelos mentales

**Cuadro 1. Población de estudio**

Dependencias	Personal directivo
Edificio de canal	35
Programa Ingeniería	02
Programa Ciencias Económicas y Sociales	02
Programa de Humanidades y Educación	02
Programa de Postgrado y Educación	08
Total	49

Fuente: Unidad sectorial de Recursos Humanos LUZ-COL (2014).

del personal directivo y los procesos administrativos de las Coordinaciones del Núcleo LUZ-COL. El segundo instrumento se denomina cuestionario PROAMI, cuya versión estandarizada corresponde a Hernández y otros (2006) y Chávez (2006), el mismo ha sido descrito bajo el formato Likert, cuyo propósito es medir el proceso administrativo conducido por el personal directivo de las coordinaciones del Núcleo LUZ-COL.

## Resultados y discusión

La presentación de estos resultados se realizó según el orden establecido para la formulación de los objetivos que guiaron el estudio, luego de la recolección de información, así su correspondiente procesamiento estadístico, el cual arrojó valores, promedio y desviación para cada uno de los ítems, indicadores, dimensiones y variables.

Dicha estadística se presenta en tablas para cada uno de las variables, dimensiones, subdimensiones y sus indicadores, con la finalidad de dar respuesta al objetivo general de la investigación, dirigido a determinar la relación de los modelos mentales utilizados por personal directivo de las coordinaciones del Núcleo LUZ-COL en los procesos administrativos que desempeñan.

En la Tabla 1, se pueden observar los datos arrojados por el procesamiento para el primer objetivo específico, orientado a identificar los modelos mentales propios del personal directivo de la organización estudiada durante la gestión de los procesos administrativos. El procesamiento de los datos arrojó los siguientes resultados:

Como se observa en la Tabla 2, la variable modelos mentales, arrojó un valor de 3.88 de promedio, significando una categoría alta. De igual forma, la tabla revela, una desviación de 1.19,

**Tabla 1**  
Variable: Modelos mentales

Dimensiones	Promedio	Desviación
Esencias (valores)	3.97	1.20
Principios operativos	4.04	1.17
Prácticas	3.64	1.20
Promedio general de la variable	3.88	1.19

Fuente: Los autores (2014).

**Tabla 2**  
Dimensión: Esencias (valores)

Dimensiones	Promedio	Desviación
Amor por la verdad	4.06	1.30
Apertura	3.89	1.10
Promedio general de la dimensión	3.97	1.20

Fuente: Los autores (2014).



ubicándose en una categoría de baja dispersión, lo cual indica que existe homogeneidad en las respuestas, demostrando un alto nivel de confiabilidad en las mismas, siendo por tanto, pertinente su análisis.

En referencia a la dimensión: Esencias (valores), el personal directivo encuestado, obtuvo un valor promedio general de 3.97, indicando una categoría alta con una baja dispersión 1.20 de las respuestas. Con relación al primer indicador se puede apreciar que el promedio más alto 4.06, lo obtuvo el amor por la verdad, lo cual indica que el personal directivo con una alta frecuencia admite sus errores y omisiones, es receptivo a nuevas ideas e información, escucha atentamente lo que el subdirector le plantea y se certiora de que los miembros del grupo entiendan su papel en la organización.

En la Tabla 3, se señala que los coordinadores del Núcleo LUZ-COL, alcanzaron un valor promedio de 4.04, **revelando una categoría alta** con una baja dispersión 1.17 de las respuestas.

Así mismo, el indicador relacionado con el principio operativo promotor de la diversidad, obtuvo el promedio más alto 4.08, con respecto al resto de los indicadores, lo cual implica, de acuerdo a las respuestas de los encues-

tados, que con alta frecuencia el personal directivo ayuda a identificar elementos de afinidad en situaciones donde existen diferencias notorias, de igual forma, lo que expresan en las conversaciones se ajusta a su conducta.

Por otra parte, el indicador equilibrio entre la indagación y persuasión, alcanzó un promedio alto 4.06, indicando que el personal directivo posee un alto nivel de habilidad para explicar a su personal, los datos en que se basan para emitir su opinión, de igual manera, animan a los subdirectores a explorar lagunas en su razonamiento, incentivándolos a presentar otros puntos de vista, datos y otras conclusiones, usando la indagación cuando las opiniones de estos difieren de la suya, haciendo uso de las interrogantes siguientes: ¿Qué opinas? ¿Cómo llegaste a tu punto de vista? ¿Tienes en cuenta datos que yo desconozco?

Tal como se observa en la Tabla 4, la dimensión práctica arrojó un promedio 3.64, mostrando una categoría alta, con una baja dispersión 1.20 de las respuestas. Como se ilustra en la tabla, el primer indicador, relacionado con la habilidad para distinguir datos de abstracciones basadas en datos, logró un promedio moderado 3.35, lo cual indica que con cierta frecuencia el

**Tabla 3**  
Dimensión: Principios operativos

Dimensiones	Promedio	Desviación
Prioridad sobre la indagación	3.98	1.42
Promotor de la diversidad	4.08	0.86
Equilibrio entre indagación y persuasión	4.06	1.22
Promedio general de la dimensión	4.04	1.17

Fuente: Los autores (2014).

**Tabla 4**  
**Dimensión: Prácticas**

Dimensiones	Promedio	Desviación
Distinguir “datos” de abstracciones basadas en datos	3.35	1.00
Verificación de supuestos	3.92	1.40
Promedio general de la dimensión	3.64	1.20

Fuente: Los autores (2014).

personal directivo verifica mediante la aptitud del parafraseo, si ha comprendido lo que le han dicho y mostrarse cortés cuando le hacen preguntas, aunque no tenga genuino interés en la respuesta.

El último indicador alcanzó un promedio alto de 3.92, al señalar las repuestas de los coordinadores del Núcleo LUZ-COL, se evidencia que cuando se dirigen a sus subdirectores tienen un nivel alto de desarrollo para verificar los supuestos mentales, al exponer con claridad sus supuestos ante los puntos de vistas ajenos, admitiendo que son supuestos, por lo cual, describe los datos sobre los cuales se basan esos supuestos.

En relación con el segundo objetivo específico, orientado a describir los procesos administrativos desempeñados

por el personal directivo de las coordinaciones del Núcleo LUZ-COL, en la Tabla 5 se describe el análisis estadístico de esta variable por dimensiones.

Los datos estadísticos suministrados por la tabla, acentúan el promedio de la variable procesos administrativos, los resultados arrojan un intervalo de 3.65, con una desviación de 0.95, lo cual se interpreta como un alto desarrollo de la dimensiones que componen las fases de los procesos administrativos, y una baja dispersión de las respuestas, evidenciándose una alta confiabilidad de las mismas.

Adicionalmente, se aprecian los resultados para las tres primeras dimensiones: Planificación 4.09, Organización 3.61, Ejecución 3.58, situándose en una categoría alta, lo que permite afirmar que los procesos adminis-

**Tabla 5**  
**Variable: Procesos administrativos**

Dimensiones	Promedio	Desviación
Planificación	4.09	0.70
Organización	3.61	0.78
Ejecución	3.58	0.97
Control	3.29	1.36
Planificación	3.65	0.95
Promedio general de la variable	4.09	0.70

Fuente: Los autores (2014).

trativos aplicados por los coordinadores en esas funciones tienen un alto desarrollo, al momento de ejercerlas.

Evidenciándose una situación contraria con la dimensión control, cuyo intervalo obtenido fue 3.29, ubicándose en una categoría moderada, constituyendo el valor más bajo de todas las dimensiones. Profundizando en los resultados para esta segunda variable, con respecto a la dimensión planeación está dividida en dos subdimensiones, la primera está referida a la planeación estratégica, los indicadores de la misma se pueden observar en la Tabla 6, el promedio general de la subdimensión es de 4.02, indicando una categoría alta con una baja dispersión 0.50 de las respuestas.

El primer indicador: determinar los objetivos, alcanzó un promedio de 4.42, lo que implica, una categoría de alto desarrollo en el personal directivo al momento de planificar, debido a que diagnostican primero las diferentes situaciones del pasado antes de planificar las actividades.

La segunda subdimensión se refiere a la planeación táctica, el promedio general de la misma es de 4.17, indicando una categoría alta con una baja dispersión 0.91 de las respuestas. Este tipo de planeación tiene un sólo indicador, el cual está relacionado con las actividades y su valor estadístico alcanzó el mismo valor que la subdimensión, notando un desarrollo alto en los coordinadores al planificar las actividades de cada lapso (Tabla 7).

**Tabla 6**  
Dimensión: Planificación. Subdimensión: Planificación estratégica

Dimensiones	Promedio	Desviación
Determinar los objetivos	4.42	0.25
Reunir y analizar la información	4.63	0.70
Evaluar las dimensiones estratégicas del entorno	3.38	0.69
Conducir una auditoria de los recursos de la organización	4.17	0.38
Establecer las alternativas estratégicas de cursos de acción	3.42	0.48
Elegir una alternativa estratégica que perseguir y poner en práctica	3.67	0.48
Promedio general de la dimensión	4.02	0.50

Fuente: Los autores (2014).

**Tabla 7**  
Dimensión: Planificación. Subdimensión: Planificación táctica

Dimensiones	Promedio	Desviación
Actividades	4.17	0.91
Promedio general de la dimensión:	4.17	0.91

Fuente: Los autores (2014).

Se puede observar en la Tabla 8 la dimensión organización, cuyo promedio general obtenido fue 3.61, indicando una categoría alta con una baja dispersión 0.78 de las respuestas. El promedio alcanzado para cada uno de los indicadores se visualiza en la tabla, el valor obtenido los ubica en una categoría alta, dicha estimación permite explicar los resultados por separado.

En relación con el primer indicador organización de actividades, se puede apreciar su valor 3.83, dicho promedio repercute con un alto desarrollo cuando el personal directivo organiza las actividades en función del tiempo, y establece las normas operativas que su personal debe cumplir.

Por otra parte, la información observada en la Tabla 9, indica que la di-

mensión ejecución, logró un promedio de 3.58, indicando una categoría alta con una baja dispersión 0.97 de las respuestas. Los tres primeros indicadores reflejan la misma categoría alta, lo cual permite afirmar que el personal directivo de la institución objeto de estudio en el desempeño de sus funciones tienen un desarrollo alto al momento de aplicar los indicadores referidos a la comunicación, cuyo valor de intervalo es 3.67, este promedio enfatiza que el personal directivo muchas veces efectúa discusiones sobre el procedimiento que seguirán para el cumplimiento de las actividades.

Prosiguiendo con la información anterior, el indicador motivación administrativa, logró un promedio de 3.75, lo que implica que los coordina-

**Tabla 8**  
Dimensión: Organización

Dimensiones	Promedio	Desviación
Organización de actividades	3.83	0.56
Delegación de responsabilidades	3.50	0.75
Selección y colocación en el puesto	3.50	1.04
Promedio general de la dimensión:	3.61	0.78

Fuente: Los autores (2014).

**Tabla 9**  
Dimensión: Ejecución

Dimensiones	Promedio	Desviación
Comunicación	3.67	0.95
Motivación administrativa	3.75	0.95
Dirección	3.92	0.90
Evaluación, desarrollo y compensación	3.00	1.08
Promedio general de la dimensión:	3.58	0.97

Fuente: Los autores (2014).

dores de las diferentes dependencias de la institución muchas veces en el desempeño de sus funciones se ocupan de conocer cómo se encuentra la motivación de sus jefes y empleados, para luego considerar con su equipo de trabajo las políticas para incrementar la motivación de los mismos (Tabla 10).

Para la dimensión control, los resultados por indicador revelan que el intervalo promedio de la medición de desempeño fue de 3.38, lo que incide en un desarrollo moderado por parte de los directivos de la organización estudiada cuando efectúan labores relacionadas con la supervisión del desempeño, labor que con cierta frecuencia es incluida como un proceso dentro de las actividades de la planificación, por lo cual en algunas ocasiones se fijan los parámetros

de medición para cada evaluación de las tareas y con cierta periodicidad son difundidos, debido a que en algunos momentos el personal adscrito debe tener libertad para realizar su trabajo sin necesidad de ser supervisado.

Para culminar el análisis, se expone el resultado de la correlación entre las variables, planteada, dirigido a relacionarlos modelos mentales del personal directivo que ejercen funciones de coordinación en el Núcleo LUZ-COL y los procesos administrativos que desarrollan en el cumplimiento de dicha labor. La aplicación del método de correlación Rho de Spearman, a los datos generales obtenidos por el procesamiento de los cuestionarios, se visualizan en la Tabla 11, y suministra la siguiente información.

**Tabla 10**  
**Dimensión: Control**

Dimensiones	Promedio	Desviación
Medición del desempeño	3.38	1.11
Comparación del desempeño con estándar	3.33	1.37
Corrección de las desviaciones	3.17	1.59
Promedio general de la dimensión:	3.29	1.36

Fuente: Los autores (2014).

**Tabla 11**  
**Resultados de la correlación entre las variables (Rho)**

Correlaciones			MMentales	PAdm.
Rho de Spearman	MMentales	Coefficiente de correlación	1,000	,546
		Sig. (bilateral)	.	,316
		N	49	49
	PAdm.	Coefficiente de correlación	,546	1,000
		Sig. (bilateral)	,316	.
		N	49	49

r=0.54

En concordancia con lo ejecutado en el procesamiento de los datos, referente a la categoría de análisis para la interpretación del coeficiente de correlación, y según la Tabla 11, antes expuesta, se evidencia un resultado de 0.54, lo cual demuestra una correlación positiva fuerte. Este hallazgo permite establecer una correlación positiva fuerte, entre el uso de los modelos mentales y los procesos administrativos demostrado por el personal que labora en el Núcleo LUZ-COL.

### Conclusiones

En la organización tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar mientras que en la organización inteligente el nuevo dogma según Senge (2005), consiste en visión y valores de los propios modelos mentales. En consecuencia, el triunfo de toda organización, en tiempos de globalización, está enmarcado por la innovación y la capacidad de examinar los modelos mentales, a través del aprendizaje de nuevas aptitudes, lo cual implica asumir una franca disposición, capacidad y esfuerzo personal, por parte de los gerentes. Con la finalidad de propiciar espacios de reflexión e indagación que permitan la comprensión compartida de las interrelaciones y las respuestas creativas de cómo propiciar patrones de cambio.

Todo proceso de revisión organizacional constituye la mejor herramienta que tiene la gerencia para determinar si el comportamiento de sus trabajadores, va acorde con las metas de su organización, en virtud de que existen factores internos o externos,

que influyen en el desempeño y les permitirán además implementar nuevos aprendizajes generativos, para fortalecer el compromiso laboral del personal. Es por ello que es de vital importancia, determinar la relación existente entre los modelos mentales del personal directivo de las coordinaciones del Núcleo LUZ-COL y los procesos administrativos que desempeñan en el cumplimiento de su labor gerencial.

Atendiendo al planteamiento anterior, se considera necesario identificar los modelos mentales propios del personal directivo de la organización estudiada durante la gestión de los procesos administrativos, respuesta dirigida a las dimensiones referidas a las esencias, principios y prácticas pertenecientes a la variable modelos mentales, las cuales obtuvieron una categoría alta, dicho valor se encuentra relacionado con las etapas de aprendizaje suministradas por Senge (2005). Estas tres etapas están diseñadas como un continuo taxonómico para desarrollar nuevas aptitudes. La primera etapa se refiere al conocimiento de las nuevas aptitudes cognitivas, la segunda desarrolla las nuevas reglas de acción, y la última consolida los valores y supuestos operativos.

La información suministrada con anterioridad, ubica al personal directivo del Núcleo LUZ-COL, en la segunda etapa, la cual revela que en la medida que los gerentes se relajan con respecto a los viejos supuestos, comienzan a experimentar con reglas de acción basadas en nuevos supuestos, apreciando el fruto de la vivencia. Con alta frecuencia, recurrirá al nuevo lenguaje para producir nuevas acciones y le re-

sultará difícil comprender y aplicar nuevas reglas ante situaciones conflictivas.

Por otra parte, para dar respuesta a la descripción los procesos administrativos desempeñados por el personal directivo de las coordinaciones del Núcleo LUZ-COL, se consideró la etapa de aprendizaje, donde se encuentran ubicados los coordinadores encuestados. Esta etapa de aprendizaje se relaciona de manera fuerte con los procesos administrativos, debido a que los resultados que arrojaron la valoración estadística aplicada en las tres primeras funciones denominadas: planeación, organización y ejecución les correspondió una categoría alta y a la función control el intervalo moderado.

De igual forma el control en el significado administrativo formalizado del término, no existe sin la previa planeación y organización, está relacionado y forma parte de los resultados de las tres funciones principales de la administración. Mientras más estrecha sea la unión, más efectivo es el control. Por toda la información suministrada con anterioridad, se determina que la correlación positiva fuerte, entre los modelos mentales y los procesos administrativos, se fundamenta principalmente, porque en las organizaciones las funciones de la administración se efectúan a través de las personas. Ahora bien, los modelos mentales influyen directamente en la forma como se ve los acontecimientos, entonces se tiene que admitir que las imágenes internas profundamente arraigadas que tenga el personal directivo acerca de las funciones que conforman los procesos administrativos favorecen o li-

mitan el manejo oportuno y satisfactorio de los mismos, en la organización donde se desempeñen.

## Referencias bibliográficas

- CHAVEZ, N. (2006). Introducción a la investigación Educativa. Taller Arts Gráfica, S.A. Maracaibo Venezuela.
- HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ (2002). Administración Pensamiento, Proceso, estrategia y vanguardia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México.
- HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. México.
- HURTADO, D. (2008). Principios de Administración. Instituto tecnológico metropolitano, Medellín-Colombia. Editorial ITM.
- KOONTZ, H. (2002). Administración, una participación global. México: Mc Graw-Hill Editores, traducción Julio Coro, Paidós
- PÉREZ TORIBIO, J. (2006). Retórica, argumentación y elección de teorías en T.S. Kuhn. Caracas: Equinoccio
- ROBLES-de-la-TORRE G. &SEKULER R. (2004). "Numerically Estimating Internal Models of Dynamic Virtual Objects" in: ACM Transactions on Applied Perception.
- SENGE, P. (2005). La Quinta Disciplina. Editorial Granica. España.
- TERRY y FRANKLIN (2009). Principios de Administración. Editorial Continental. México, D.F.
- VALECILLOS C. (2012). Las organizaciones inteligentes. Universidad del Zulia.
- WILBURG, J. (2003). Evolución del pensamiento administrativo. Editorial Universidad en la educación a distancia, San José de Costa Rica.