

Humanos con Potencial

**Mirada Administrativa y
Organizacional sobre su Gestión**

**Marcelo Machuca
Jehovanni F. Velarde Molina
Ben Y. P. Yabar Vega**

Diseño de Portada: Avanti Diseño y Comunicación Visual

Arte de Portada: "Ella" de Emilio Perotti

Derechos Reservados

Copyright © Marcelo Machuca/Jehovanni F. Velarde/Ben Yabar

Primera Edición: Febrero 2021

ISBN: 978-612-48456-0-4

Sello Editorial: Neumann Escuela de Posgrado

La reproducción total o parcialmente de esta obra en cualquier forma o por cualquier medio, se encuentra permitida siempre y cuando se haga la correspondiente cita a sus autores.

**“Pobre es el que trabaja con
mano negligente, más la
mano de los diligentes
enriquece”**

Proverbios 10:4¹

¹ (Biblia Aplicada, 2017)

Agradecimientos

A **Dios** y nuestro Señor **Jesucristo** por mi vida y por dejarme ser.

A la memoria de **Mariano**, mi padre, por su amor, por sus enseñanzas y momentos compartidos.

A **Constanza**, mi hermosa hija, por ser la luz de mis ojos.

A **Marcela**, mi esposa, socia y compañera de vida, por ser y estar.

A **mi Familia y Amigos**, por aplaudir mis logros y acompañar en mis fracasos.

A mi gran amigo **Jehovanni** por su profesionalismo y por hacer que este proyecto sea una realidad.

A **Ben** por subirse a este proyecto y compartir sus saberes.

A vos **querido Lector** por aprender con nosotros.

Marcelo Machuca.

Al **todopoderoso** y omnipresente, gran arquitecto del universo que todo nos provee.

A mi madre **Beatriz** y mi padre **Marcos** que siempre están dispuestos a darme consejos en momentos precisos.

A **Yuri** mi hermano por brindarme su apoyo en todo momento.

A **Mateo** mi hijo que es mi motivación a seguir creciendo y aprendiendo a ser un buen padre.

A mis grandes amigos **Ben** y **Marcelo** quienes fueron el motor para cumplir con nuestro máspreciado aporte: nuestro libro.

y a **todos aquellos** que aportaron de alguna manera para poder culminar este libro.

Jehovanni F. Velarde Molina.

A todas las personas que me inspiraron a tener un sueño, a cultivar una pasión y a trazar los objetivos de vida. En especial a mi padre **Federico** por ser un modelo a seguir.

Ben Y. P. Yabar-Vega.

Prólogo

Por tendencia o moda, está vigente la frase “las personas son el bien más valioso de una organización”. Sin embargo, poco se discute, o al menos se plantea, el modo de llevarla al mundo real. Las preguntas subyacentes que están por hurgar se relacionan al por qué de tal afirmación y principalmente, a todo lo que ella implica.

De allí que me siento honrado de prologar la presente obra. En *Humanos con potencial*, sus autores exponen cómo ha ido evolucionando la importancia del personal en el éxito de las organizaciones, bajo los distintos enfoques de las escuelas administrativas; el rol que han desempeñado los líderes con sus diversos estilos en el objetivo de incrementar el desempeño del personal; y precisan el aporte de la disciplina de la psicología organizacional, conocimiento, capacitación y entrenamiento a la gestión de las organizaciones. Probablemente, sin habérselo propuesto, los autores han despertado el interés de los intelectuales, particularmente, de los amantes del saber de la gestión, por el enriquecimiento y la profundización de temas similares cuya finalidad sea explicar y plantear alternativas para lograr que los trabajadores, sin

mellar su felicidad, representen detonadores de la competitividad de las organizaciones.

Dr. Carlos Villajuana Pablo

Índice

Agradecimientos

Prólogo.

Introducción

Capítulo 1: “Recorrido Histórico de la Organización”

Capítulo 2: “Estilos de Liderazgo en la Toma de Decisiones”

Capítulo 3: “Aportes de la Psicología Organizacional”

Capítulo 4: “Gestión del Conocimiento”

Capítulo 5: “Capacitación y Entrenamiento”

Notas Finales

Introducción

Las teorías, las ideas, los conceptos, y las experiencias compartidas y plasmadas en la presente obra han buscado ayudar a los líderes de las organizaciones y estudiosos en general, a entender y poner en práctica el significado y alcance de identificar al personal con potencial y contribuir con su mejora de desempeño.

El cometido del presente texto condujo a tratar en el capítulo 1 la historia de la organización, el mismo que se centra en reflejar la importancia que los líderes de las organizaciones otorgan al personal y cómo esta ha ido evolucionando a través de las diversas escuelas administrativas.

Para puntualizar la relación de los líderes y los procesos decisorios con el personal, en el capítulo 2 se discierne sobre los estilos de liderazgo con sus respectivos modos de decidir y su asociación con el fin de llevar la productividad del personal al siguiente nivel.

A modo de consolidación de las lecciones inferidas de la evolución de la administración y del rol de los líderes, en el capítulo 3 se aborda el aporte de la psicología organizacional a la administración.

Luego en el capítulo 4 se da a conocer el aporte de la gestión del conocimiento y cómo se relaciona con el potencial humano mediante la alineación con la estrategia organizacional.

Finalmente, en el capítulo 5 la capacitación y el entrenamiento confirma que se debe de potenciar al personal para lograr su mejor versión haciéndolo capaz de adaptarse rápidamente frente a los cambios y pueda tomar acción en sus decisiones.

Esperamos que la lectura de cada capítulo del libro sea fresca y de sencillo entender, pudiendo cubrir toda expectativa al tenerlo entre sus manos o de forma digital.

Al terminar de leer el libro y quedas mirando nuevamente la portada del mismo, te darás cuenta qué cada uno ve de muchas formas al potencial humano, pero sabrás que lo más importante es crecer con el equipo siendo un líder en el camino en conseguir el éxito con sus organizaciones, un proyecto personal y/o familiar.

Capítulo 1: “Recorrido histórico de la Organización”²

Por Ben Y. P. Yabar Vega

Para iniciar es importante la afirmación de Stoner, Freeman y Gilbert (1996) “La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social” (p.35). En ese sentido la teorización acerca de la organización ha evolucionado o cambiado a través del tiempo. Asimismo, la organización como unidad de estudio ha estado presente desde la emergencia del capitalismo, constituyendo el punto de partida de estas bases teóricas probablemente en la escuela de la administración científica de principios del siglo XX, continuando con la escuela de la teoría clásica de la organización, hasta llegar al enfoque de sistemas y de contingencias por nombrar a las más influyentes.

² El presente capítulo revisado y adaptado al presente libro es un extracto de la Tesis Doctoral: *Diseño de un modelo autopoiético para la mejora de la perdurabilidad empresarial de la mediana empresa en la Región Tacna, 2018* (Yábar-Vega, 2020).

Sin embargo, la concepción sobre la organización no se origina en el siglo XX, sino que se remonta por lo menos a la edad antigua, período histórico que sienta la base de la cultura occidental y esto significa trasladarse en el tiempo a Grecia del siglo VI a. C., centuria en que se comienza el desarrollo de la ciencia a través de la filosofía. A finales de la Grecia Arcaica e inicios de la Grecia Clásica, el concepto de ciencia estaba relacionado a la filosofía.

Guthrie (2017) ha desarrollado una taxonomía acerca de la filosofía griega, a partir de premisas dualistas y dialécticas. Así tenemos en los inicios de la filosofía griega, dos corrientes filosóficas, cada una con características contrapuestas. Un primer grupo de filósofos científicos-especulativos con Tales de Mileto, Anaximandro y Anaxímenes a la cabeza, entre otros, principalmente nacidos en la región jónica, quienes se preocuparon por el Universo y la Tierra y que también se les puede denominar materialistas en el marco del macrocosmos. Y un segundo grupo, fue

conformado por filósofos prácticos, teniendo a los sofistas, pitagóricos y Sócrates como exponentes del segundo grupo.

En el caso del primer grupo de filósofos. Éstos en su afán de explicar el universo y la tierra, en el marco de la dualidad caos y orden, siendo el orden el antecedente conceptual de la organización, se tiene en primer lugar a Anaximandro, quien trató la evolución de las formas orgánicas (Dilthey, 2018) y que en palabras de Hipólito “el principio de los seres es una cierta naturaleza de lo indeterminado, de la que nacen los cielos y el orden del mundo que hay en ellos, que éste es eterno y no envejece y que circunda todos los mundos” (Bernabé, 2019, p.69).

En esa misma línea se dispone de un fragmento de Anaxágoras “No se hallan separadas las cosas unas de otras en el orden único del mundo ni están cortadas a hacha ni lo caliente aparte de lo frío ni lo frío de lo caliente” (Bernabé, 2019,

p.304). Anaxágoras presente en los escritos de Hipólito vincula el orden establecido con el intelecto:

Dijo que el principio del universo es el Intelecto y la materia; el Intelecto actúa y la materia devine. En efecto, todo estaba junto con el Intelecto, lo ordenó a su llegada. Dice que los principios materiales son infinitos y habla de lo infinito por su pequeñez. Todas las cosas, en tanto qué movidas por el Intelecto, participan del movimiento, y las semejantes se unen entre sí. Cuanto hay en el cielo ha sido ordenado por el movimiento circular (Bernabé, 2019, p.309).

Taylor (2016) coincide en la misma línea y cataloga como “la doctrina de la Razón, de Anaxágoras, como la causa del orden en el universo” (p.49). Los griegos, sobre todo los presocráticos procuraban explicar la realidad con el orden, como concepto asociado a la armonía de la realidad en contraposición a su legendario caos.

Y en el caso del segundo grupo de filósofos, Pitágoras liderará una suerte de secta filosófica-religiosa, donde éste y sus seguidores definieron una orientaron más hacia la función, la forma – estructura y con improntas teleológicas. Asimismo, esta filosofía se orienta al hombre y a la conducta humana, lo que se puede simplificar como una filosofía del microcosmos.

Los pitagóricos sumaron al orden presente en el universo y la naturaleza física, el orden sobre el hombre y la naturaleza viva. Sin embargo, aún alejados de la concepción de la organización administrativa y mucha más de la organización económica. Es importante indicar que los pitagóricos buscaron explicar una realidad ordenada del macrocosmos y microcosmos en base a los números. En palabras de Aristóteles, Pitágoras explicaría:

...supusieron que los elementos de los números eran los elementos de todas las cosas y que todo el cielo era armonía y número. Y cuantas similitudes podrían mostrar entre los números y

las escalas musicales en relación con las afecciones y partes del cielo y en relación con el ordenamiento cósmico en su conjunto, las reunían y trataban de hacerlas corresponder (Bernabé, 2019, p.99).

Guthrie (2017) a partir de las referencias dejadas por los primeros filósofos que se refirieron a Pitágoras y los pitagóricos, desarrolla una hermenéutica más allá del orden como concepto, y transita al concepto de organización como una natural consecuencia del orden:

La vida plena y eficaz, depende de la organización. Así lo vemos en las criaturas vivas individuales, a las que llamamos organismos para indicar que tienen todas sus partes dispuestas y subordinadas al fin de mantener vivo el todo (...). Lo mismo ocurre con el mundo. El único sentido en que puede llamársele un todo único, así como bueno y viviente, estriba en que tiene límites fijos, y, por lo tanto, es capaz de organización (p.47).

Pitágoras, según Guthrie (2017), es el primer filósofo de la antigüedad que reflexiona acerca de la organización. En el primer extracto podemos observar que primero vira del microcosmos al macrocosmos, es decir del individuo como organismo hacia el mundo, y en el extracto siguiente Guthrie (Guthrie) transita del macrocosmos al microcosmos, es decir del mundo hacia el individuo. En ambos extractos donde está presente la organización, tanto el macrocosmos como el microcosmos tienen la característica inherente de capacidad de organización, con una connotación hacia el orden.

Así como el universo es un kosmos, es decir, un todo ordenado, pensaba Pitágoras que cada hombre es un kosmos en miniatura. Somos organismos que reproducen los principios estructurales del macrocosmo; y estudiando esos principios estructurales, desarrollamos y estimulamos en nosotros mismos los elementos de la forma y del orden. El filósofo que estudia el kosmos se hace kosmos –ordenado– en su propia alma (p.48).

La propuesta de los pitagóricos se puede también explicar en la relación macrocosmos – orden natural y microcosmos – orden social. Complementando y según Nuño (2007) refiriéndose a los primeros filósofos presocráticos como los jonios manifiesta “el pensamiento filosófico es la continuación racionalizada del pensamiento mítico en cuanto que sigue intercambiando nociones del orden social con las relativas al orden natural” (p.50). Y luego refiriéndose a los sucesivos presocráticos como es el caso de Parménides menciona “el naturalismo acepta el reto parmenídico y explica el universo en términos plurales. Ello significa el creciente divorcio entre las categorías del orden social y las de orden natural” (p.51). Finalmente, ante la emergencia de los dualismos presocráticos, Nuño (2007) explica: “El dualismo refleja la separación de aquellos dos órdenes. Naturaleza y sociedad han dejado de explicarse recíproca y unitariamente y se presentan como dominios paralelos cuyos conceptos son relacionados externa y forzadamente” (p.51). Al final del

periodo presocrático, se había escindido el orden social del orden natural.

Ahora presentamos a Sócrates, filósofo ateniense, del que no se tiene registro de haber escrito texto alguno pero que sin embargo a partir de sus contemporáneos y discípulos menores en edad como es el caso de Platón, Jenofonte, Esquines y Aristófanes han quedado escritos referidos a las acciones y el pensamiento de Sócrates. En primera instancia Sócrates refuta a Anaxágoras y su concepción del orden a través del intelecto por el orden a través de las formas o modelos y se plasma a través de la hermenéutica de Taylor (2016) que estudia al filósofo ateniense:

La reflexión sobre las implicaciones de la tesis de Anaxágoras acerca de la Razón como origen del orden en el mundo, sugirió a Sócrates que aquellos agentes físicos, fuesen lo que fuesen, son en el mejor caso únicamente causas concomitantes o condiciones indispensables de un acontecimiento; la causa real es, en cada caso, que lo mejor es que las cosas sean como son, y en un mundo ordenado racionalmente

cada cosa estará dispuesta en mejor forma posible. Así Sócrates introdujo en la filosofía la concepción teleológica o finalista del orden del universo como realización de un final de valor absoluto (pp.135-136).

Terminamos esta primera etapa de la filosofía, con el inicio del humanismo desde la perspectiva de Sócrates, y en este caso se toma los escritos de Platón acerca del pensamiento de Sócrates y la mejor forma de organizar la sociedad y que definitivamente influiría en la construcción del pensamiento platónico acerca de la organización social y política. Sobre la concepción de la organización social de Sócrates se presenta la interpretación de Taylor (2016):

De acuerdo con la concepción socrática, la debida organización de la sociedad sería aquella en la que la situación y la función social de cada individuo, estadista, soldado o productor, es determinado por la naturaleza de la obra que sus aptitudes, entendimiento y carácter le permiten realizar (p.127).

Sócrates es el punto de inflexión, entre la llamada filosofía presocrática, y los filósofos humanistas como es el caso de Platón y Aristóteles, que marcaron de forma trascendente el porvenir de la filosofía, y que hoy en día sirven de línea de base para explicar la naturaleza de la actual cultura occidental.

En esta segunda etapa de la filosofía griega, Dilthey (2018) refiriéndose a Platón, menciona “Después de la organización pitagórica, representa la otra gran organización de trabajo en común” (pp.51-52) y Guthrie (2017) analiza la filosofía clásica, y siguiendo la línea del concepto organización asociado al orden, aborda a Platón, y a partir de la obra de este filósofo vincula muy significativamente los conceptos organización y orden a nivel del individuo o microcosmos, para lo cual presentamos tres extractos:

Platón siguió también otra línea de ataque, que consistió en suscitar la cuestión del saber cuál era el estado del alma mejor y más saludable, y en afirmar que este depende de la presencia del

orden, que él designaba con las palabras kosmos, que ya nos es familiar, y taxis, palabra más estrictamente limitada al sentido de "disposición ordenada" (p.115).

En el primer análisis de Guthrie acerca de la obra de Platón, el orden condiciona a tener mejores y más saludables almas. En un segundo análisis, el historiador de la filosofía hace referencia a que el perfecto estado de las cosas está condicionado por la organización de las funciones.

En términos generales, el concepto central de Platón es que todo tiene una función que realizar, y que la virtud o estado perfecto de las cosas es aquel en que mejor preparadas se encuentren para ejecutar su función. Y todas las analogías tienden a demostrar que la realización correcta de la función depende de la organización, para usar una palabra más inmediatamente comprensible (p.122).

Finalmente, en el tercer extracto se suma la estructura, y esta sirve para tener mejores funciones de acuerdo con la relación del todo y

las partes: "En la República se completa la transferencia al ser humano de esta doctrina según el cual la realización correcta de la función depende de la estructura, concebida como la debida subordinación de las partes al todo" (p.123).

En adelante la perfección en la organización y el orden será la base del paradigma organizacional hasta la teoría burocrática de Weber. Y así se evidencia en los escritos de los siguientes pensadores y filósofos. Aristóteles en la línea de los filósofos clásicos humanistas como Platón que se preocuparon por el orden del microcosmos, reflexiona "el orden como disposición o arreglo es una de las formas o clases de la medida".

Las grandes contribuciones de la concepción filosófica del hombre en el periodo pagano culminan con Aristóteles donde el orden es una finalidad, y la organización un concepto mediático para tal fin. San Agustín inaugura el pensamiento del periodo cristiano que estará vigente por mil

años, y a los conceptos de orden y organización se agrega la perspectiva providencialista. San Agustín sobre el orden reflexiona: "el orden es un atributo que hace que lo creado por Dios sea bueno: el orden es la perfección" y el "orden es la subordinación de lo inferior a lo superior, de lo creado al creador" (Florián, 2002) con ambos conceptos queda demostrado la necesidad del orden en la visión de la vida, lo que influirá significativamente en todos los productos individuales y sociales del ser humano.

Al término del periodo cristiano en occidente, y coincidiendo con la revolución científica e inicio del periodo de los estados nación y el despotismo monárquico en Europa. Emerge la figura de Erasmo de Rotterdam, según Fernández (2006) este religioso, prestó gran atención a la formación del príncipe y a la estructura organizacional de los estados nación. Sobre el primer punto escribió:

Desdichado saber es el del piloto que, con naufragios frecuentes, aprendió el arte de navegar, y el del príncipe que, constantes

asonadas y alzamientos y males públicos, aprendió a ejercer su magistratura. Muy caro aprende que errando aprende a no errar (p.25).

Y sobre la segunda idea Erasmo de Rotterdam, retorna al orden a partir de la estructura vertical "la más loable cualidad del príncipe es que hasta cierto punto ignore que él está más arriba que todos y que recuerde en todo momento que está obligado a ser el mejor" (Guerrero, 2016, p.154) Y sobre la cual tiene una gran responsabilidad "en provecho de la patria, no en tu interés personal, administra el principado". No obstante Erasmo de Rotterdam está convencido de la idea del cambio que trasunta a la organización estatal: "El Mal se oculta dentro del formalismo, dentro del respeto ciego por la tradición, dentro del consumo innecesario, dentro de las organizaciones que se niegan a cambiar, pero nunca en la enseñanza de Cristo" (Erasmo de Rotterdam, 1526) pero siempre enmarcado en el orden.

La organización durante el periodo de transición entre la edad moderna y la edad contemporánea

y, también, producto de la revolución industrial, evoluciona a una organización más estructurada y formal, lo que deviene en la industria capitalista. Si bien en lo organizacional evoluciona a un mayor orden estructural vertical, emerge en lo económico, éste último concepto comprende en parte organizaciones económicas, la concepción sobre “el orden natural, la armonía y el *laissez faire*” (Landreth y Colander, 2006), propuesta de Adam Smith orientada a la liberalización natural del mercado y que podría connotar una cierta contradicción entre la liberalización económica y el orden organizacional conseguido hasta ese momento. Sobre lo indicado a continuación se reproduce la concepción económica de Adam Smith:

En la medida en que todo individuo intenta por todos los medios emplear su capital en apoyo de la industria nacional y orientar así esa industria de manera que su producción sea del máximo valor, todo individuo trabaja necesariamente para conseguir que el ingreso anual de la sociedad sea el máximo posible.

Ciertamente, en general ni pretende promover el interés público ni sabe cuánto lo promueve. Al preferir apoyar la industria nacional a la extranjera, no busca más que su propia seguridad; y al dirigir esa industria de manera que su producto sea del máximo valor, sólo busca su propio beneficio, y en este caso como en otros muchos es llevado por una mano invisible a promover un fin que no estaba en sus intenciones. Tampoco es siempre malo para la sociedad que no estuviera en sus intenciones. Buscando su propio interés a menudo promueve el de la sociedad más eficazmente que cuando pretende realmente promoverlo. Nunca he sabido que hayan hecho muchas cosas buenas los que pretendían comerciar en aras del bien público. Es una pretensión, ciertamente, no muy frecuente entre los comerciantes, y hacen falta muy pocas palabras para disuadirlos de ello (p.80).

Dilthey (2018) sobre Adam Smith reflexiona "Así como la moralidad se basa en las inclinaciones altruistas, la vida económica en el interés individual" (p.165). El interés individual muy

propio de los países protestantes cimentó las bases de la organización económica. Continuamos con la reflexión de Dilthey (2018) sobre Adam Smith:

Cuando este interés funciona libremente, dentro de los límites del orden jurídico y moral, surge por la competencia libre de los individuos económicos el grado máximo de fuerza económica y de bienestar en la sociedad. En todos estos análisis campea la aplicación del principio de asociación (pp.165-166).

La asociación es un concepto propio de la emergencia del sistema capitalista. La categoría asociación presenta diferentes esferas tales como política, social y económica. Ésta última, la asociación económica, es la organización económica o también denominada empresa.

En las siguientes décadas la reflexión sobre la organización prosiguió. A mediados del siglo XIX se consolida el positivismo con Auguste Comte, este sociólogo francés propone las tres etapas del

conocimiento, donde toda ciencia pasa por las etapas teológica, metafísica y positiva. Y sobre la tercera etapa elucubra:

El gran objetivo de la filosofía positivista es, de acuerdo con Comte, avanzar al estudio de la sociedad hasta que alcance la tercera etapa; en otras palabras, sacar a la sociología de los dominios de la religión y de la metafísica y traerla al campo de la física y de la biología. Una vez convertida en una disciplina científica, la sociología tendría dos departamentos: uno estático, albergaría las leyes del orden, mientras que el otro, dinámico reuniría las leyes del progreso (Pérez, 2012, p.43).

Comte es fundamental para comprender el emergente sistema social de organizaciones, sustentadas sobre el orden y el progreso. Comte concibe la "organización de toda la vida humana, tanto pública como privada" (p.212). A partir de Comte se inicia el estudio de las organizaciones, como es el caso de Max Weber, que se verá en la

siguiente sección en el marco de la teoría burocrática.

Luego de las reflexiones sobre la filosofía y el pensamiento organizacional hasta los inicios de la revolución industrial, y qué a partir de esta coyuntura, tendría la industria un desarrollo vertiginoso y, de la cual posteriormente, emergieron la teoría burocrática y la teoría orgánica, la primera con una vigencia importante en el siglo XX y la segunda con aplicación en los sistemas complejos, que sirven de base para comprender la organización del siglo XXI.

Escuela de la Administración Científica

Citando a James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. (1996) "La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad." (p.36). Para elevar la productividad, se tenía como única opción elevar la eficiencia de los trabajadores. En ese escenario Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank y Lilian Gilbreth establecieron

principios, que hoy se conoce como la teoría de la administración científica.

Frederick W. Taylor es reconocido como el “padre de la administración científica” (Koontz y Weihrich, 1998) y escribió en 1911 *The Principles of Scientific Management*. Entre los aportes de Taylor se encuentran cuatro principios básicos: el desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, que determine el mejor método para realizar cada tarea; la selección científica de los trabajadores, para que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes; la educación y desarrollo del trabajador en forma científica; finalmente la cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones (Stoner et al., 1996). Taylor procuraba tanto el beneficio para los trabajadores como para los propietarios o empresas.

Taylor basó su teoría en estudios sobre el tiempo de producción y “estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el

equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que les pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás” (Stoner et al., 1996, p.36). Taylor lo llamó el sistema de tasas diferenciales, sistema de remuneración que procura pagar salarios más altos a los trabajadores más eficientes (Stoner et al., 1996).

A manera de síntesis y en palabras de Koontz y Weihrich (1998), los postulados de Taylor “insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores” (p.17).

Un segundo exponente de la Escuela de la Administración Científica fue Henry L. Gantt. Gantt es autor del “cronograma o gráfica Gantt” y que sirvió de base para el desarrollo del “método de la ruta crítica” (CPM) y la “técnica para la revisión y evaluación de programas” (PERT).

Gantt revisó el sistema de incentivos de Taylor y propuso que:

Cada uno de los trabajadores que terminara la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación (...). Además, sumó otro aliciente. El supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían (Stoner et al., 1996, p.37).

Koontz y Weihrich (1998) concluyeron sobre Gantt que instó a la selección científica de los trabajadores y a la "armónica cooperación" entre trabajadores y administradores, creó la muy utilizada gráfica de Gantt y destacó las necesidades de capacitación.

Asimismo, Frank B. y Lilian M. Gilbreth "colaboraron con estudios sobre la fatiga y el movimiento, y se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual" (Stoner et

al., 1996, p.37). Ambos autores buscaban el desarrollo del potencial humano del trabajador. Koontz y Weihrich (1998) complementan "se centraron en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores" (p.17).

La primera escuela de la administración sentó sus bases en dos propuestas principales: el método científico aplicado a la administración y la optimización de la productividad de los trabajadores a partir de los métodos científicos. Con todo lo revisado Rivas (2009, p.13) sintetiza "la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual". En esta primera escuela todavía no se aprecia el tratamiento acerca de la estructuración de la organización.

Escuela de la Teoría Clásica de la Organización

La escuela de la teoría clásica de la organización aparece ante la complejidad de las organizaciones manufactureras. La Escuela buscaba hallar las premisas y lineamientos necesarios para administrar las fábricas que empezaban a proliferar. Se revisa a continuación los aportes de Fayol, Weber, Follett y Barnard.

Henry Fayol al igual que Taylor aplicó los métodos científicos. Taylor se enfocó en las funciones de la administración, Fayol se interesó por la organización total. Asimismo, Fayol era de la posición de que el administrador no nacía sino se hacía. Fayol es autor de los 14 principios de la administración, que incluso continúan vigentes a pesar del tiempo transcurrido (Stoner et al., 1996, p.38).

Los 14 principios de la administración de Fayol son: división del trabajo, autoridad, disciplina,

unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo (Stoner et al., 1996).

Koontz y Weihrich (1998) al analizar a Fayol lo describen como "padre de la teoría administrativa moderna". Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración. Formuló el proceso administrativo y estableció los 14 principios de la administración.

Max Weber, sociólogo alemán, entre sus varias contribuciones a las ciencias sociales presenta dos importantes aportes para la administración, que también se encuentran vigentes. Weber desarrolló el modelo de la administración por burocracias, pero la burocracia en la connotación positiva donde la organización ideal "...era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante

un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente" (Stoner et al., 1996, p.40). Su otro aporte muy valorado fue la meritocracia organizacional.

Con respecto a Mary Parker Follett se sintetiza sus aportes en dos importantes contribuciones a la teoría clásica de la organización, el factor humano donde conceptualizaba a la administración como "el arte de hacer las cosas mediante personas" (Follett, citado en Stoner et al., 1996, p.41). El otro aporte de Follet fue considerar al entorno al momento de teorizar acerca de la administración y la organización. (Stoner et al., 1996).

Y Chester Barnard contribuyó con tres aportes, primero la premisa acerca del interés organizacional y del interés personal del trabajador, para lo cual la organización representada en sus directivos debe saber integrar ambos intereses para que tanto la organización logre sus objetivos como los

trabajadores puedan satisfacer sus necesidades y deseos (Stoner et al., 1996).

Asimismo, Barnard propuso la importancia de la formación y existencia de grupos u organizaciones informales como complemento de las organizaciones formales. Barnard incidía en la necesidad de poder interrelacionarse con las organizaciones informales para coadyuvar al logro de los objetivos de la organización. Finalmente sentó las bases para el desarrollo de la teoría de los grupos de trabajo (Stoner et al., 1996). Koontz y Weihrich (1998) sobre Barnard manifiestan que también aportó a la teoría de sistemas al indicar que “la tarea de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Propuso un muy completo enfoque de sistemas sociales de la administración” (p.18), sin embargo, el enfoque sistémico y sus variantes serán descritos más adelante.

La Escuela de la Teoría Clásica fijó su posición en aspectos más organizativos de la industria y la empresa. Y probablemente en Max Weber y su teoría de las burocracias despertó la necesidad de los investigadores por comprender y mejorar la organización de las empresas a partir de sus estructuras. La teoría de Weber hoy persiste y se opone a la teoría orgánica.

Escuela Conductista

Referirnos a la escuela conductista concierne involucrar a las personas en la organización como elemento fundamental. Esta Escuela abarca el movimiento de las relaciones humanas y el enfoque de la ciencia conductista teniendo como principales exponentes a Mayo, Maslow y McGregor. La escuela conductista surge "debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo" (Stoner et al., 1996, p.44).

En cuanto al movimiento de las relaciones humanas, ésta postula "Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces; cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces" (Stoner et al., 1996, p.45). El movimiento de las relaciones humanas está asociado principalmente a Elton Mayo y los experimentos de Hawthorne (1924-1933). En la investigación de Mayo se concluyó que "los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial" (Stoner et al., 1996, p.45).

El enfoque de la ciencia conductista es la evolución del movimiento de las relaciones humanas; donde "investigadores posteriores, con preparación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), usaron métodos de investigación más sofisticados, se llamaron científicos de la conducta, en lugar de

teóricos de las relaciones humanas" (Stoner et al., 1996, p.47).

Para el enfoque de la ciencia conductista, Abraham Maslow presentó su pirámide que explicaba las necesidades que buscaban satisfacer las personas donde las necesidades del ego y la autorrealización se encuentran en la cima de la pirámide. En esta teoría satisfacer las necesidades está asociado con el trabajo del hombre. Otro reconocido teórico fue Douglas McGregor quien asumió que la persona es compleja por naturaleza, propuso la teoría X y la teoría Y, en la primera teoría, los gerentes deben presionar a los trabajadores, mientras que en la segunda teoría los trabajadores se sienten motivados por que ven una oportunidad de desarrollar su talento creativo (Stoner et al., 1996).

Koontz y Weihrich (1998) con respecto a la escuela conductista proponen adicionalmente a Hugo Münsterberg con la aplicación de la

psicología a la industria y a la administración, como también a Walter D. Scott con la aplicación de la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal. También refiere a Elton Mayo por sus estudios acerca de la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.

La escuela conductista está principalmente enfocada a los aspectos psicológicos, sociológicos y antropológicos del trabajador en una organización. Utilizando los métodos científicos la Escuela Conductista procura principalmente el bienestar del trabajador con la finalidad de contribuir a los fines de la empresa. Rivas (2009) sintetiza "la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar" (p.15).

Escuela de la Ciencia de la Administración

La Escuela de la Ciencia de la Administración o también llamado Enfoque Matemático está asociado a la investigación de operaciones surgida al inicio de la Segunda Guerra Mundial en un afán de optimizar recursos y decidir por las mejores decisiones militares. Su máximo representante fue Robert McNamara. La investigación de operaciones en el marco de la Escuela de la Ciencia de la Administración consiste en que se formula:

...un modelo matemático que muestra, en términos simbólicos, todos los factores relevantes que repercuten en el problema y su interrelación. También, cambia los valores de las variables del modelo (...) y analiza las diferentes ecuaciones del modelo con una computadora, y así puede determinar las repercusiones de cada cambio. En última instancia, el equipo de la ciencia de la administración ofrece a la gerencia una base

objetiva para que tome su decisión (Stoner et al., 1996, p.49).

Asimismo, en palabras de Koontz y Weihrich (1998) y a manera de síntesis la Escuela de la Ciencia de la Administración "se concibe como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Se entiende como un proceso sumamente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas" (p.23).

La escuela matemática se enfoca hacia los procesos y cómo estos se pueden optimizar y documentar a partir de la investigación operativa.

Enfoque de Sistemas

Según Stoner et al. (1996) "el enfoque de sistemas para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan" (p.49-50). El enfoque permite ver a la

organización como un todo y como parte del ambiente externo y la actividad de un área afecta el resto de la organización.

El Enfoque de Sistema involucra una serie de componentes y conceptos: subsistemas, sinergia, sistemas abiertos y cerrados, límite del sistema, flujo y retroalimentación. Entre todos estos conceptos probablemente los más importantes para fines del presente trabajo monográfico son subsistema, y también, sistema abierto y cerrado.

Como subsistema Stoner et al. (1996) conceptualizan "Las partes que constituyen un sistema entero se llaman subsistemas. Además, cada sistema puede ser, a su vez, un subsistema de un todo mayor" (p.50). Y como sistema abierto y cerrado "Se dice que un sistema es un sistema abierto si interactúa con su ambiente; se dice que es un sistema cerrado si no lo hace. Todas las organizaciones interactúan con su ambiente, pero lo hacen en diferente medida" (Stoner et al., 1996, p.51).

Koontz y Weihrich (1998) al respecto delimitan más el alcance, manifiestan que los sistemas tienen “delimitaciones, pero interactúan asimismo con el entorno externo; es decir, las organizaciones son sistemas abiertos”. La diferencia con Stoner et al. (1996) es que estos últimos inciden en ambos tipos de sistemas, los abiertos y los cerrados mientras que los primeros solo en los abiertos.

En el enfoque de sistemas se aborda con mayor profundidad el diseño organizacional que en las anteriores escuelas administrativas. Rivas (2009) resume “la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional” (p.16). Asimismo, a partir del enfoque de sistemas originada en la biología por Ludwig Von Bertalanffy (2018) partiría el desarrollo de los sistemas complejos.

Enfoque de Contingencias

El enfoque de contingencias o también llamado enfoque situacional fue postulado para aplicar los aportes de cada escuela en diferentes situaciones de acuerdo con sus propias circunstancias. "Conforme al enfoque de contingencias, la tarea del gerente consiste en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la gerencia, en una situación concreta, en circunstancias concretas y en un momento concreto" (Stoner et al., 1996, p.51).

Para Koontz y Weihrich (1998) "la práctica administrativa depende de las circunstancias (es decir de una contingencia o situación). La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional" (p.23).

Rivas (2009) sobre el enfoque de contingencias concluye que "la mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio

ambiente” (p19). El enfoque de contingencias tiene una orientación hacia lo caótico de la organización o a lo que en los últimos años se ha llamado los sistemas complejos y que es abordado por las ciencias de la complejidad (Maldonado, 2005; 2011), que procuran comprender y enfrentar las realidades complejas del hombre, la sociedad y por ende de la organización económica.

Luego de la revisión de las Escuelas de la Organización y de la Administración se puede concluir que hay teorías orientadas al ser humano como también teorías orientadas a la organización. Dentro del primer grupo destaca la Escuela Conductista donde se trata de potencializar al ser humano dentro de la organización. Y es justamente este aspecto con el que relacionamos el siguiente capítulo, sin que esto signifique que es la mejor teoría para comprender a la organización.

Capítulo 2: “Estilos de Liderazgo en la Toma de Decisiones”

Por Jehovanni F. Velarde Molina

Por la diversidad de estilos de liderazgo, se hará una selección de estas, considerando como criterio principal su ejercicio en las organizaciones latinoamericanas

Para iniciar se definirá lo que entiende por liderazgo. Según Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”, si pretendemos profundizar más debemos definir también el concepto de líder: Un líder tiene la capacidad de influir, persuadir y conducir a otras personas.

Según Hugo Manzanilla (2012); todos nos vemos afectados de alguna manera de forma positiva o negativa por el liderazgo, y es que su importancia e impacto abarca todos los niveles de la organización como también los distintos sectores empresariales, podemos identificar para el presente capítulo los siguientes estilos de liderazgo los cuales describiremos y buscaremos relacionar con ejemplos reales ocurridos en empresas.

Daniel Goleman (2005) menciona la existencia de 6 estilos de liderazgo: Coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar y el formativo.

Estilo coercitivo: Es cuando la presencia del líder busca lograr los objetivos ordenando y mandando, imponiendo a su manera el cumplimiento de las tareas de forma inmediata dando indicaciones claras y directas sin dejar espacio para que sean cuestionadas, la presencia de este líder no contempla la opción de dar opiniones.

Estilo orientativo: La presencia de este líder es con un enfoque visionario; teniendo claras sus decisiones y actividades a largo plazo, y su comportamiento en la organización es con entusiasmo direccionando a las personas hacia su visión.

Este estilo de liderazgo propicia un ambiente que genera compromiso hacia el cumplimiento de objetivos y la ejecución de la estrategia planteada por la organización. Este estilo genera entre las personas un mejor ambiente de trabajo. Las condiciones para el éxito están declaradas en igualdad oportunidad para todos, dándoles la libertad de experimentar e innovar sus actividades y tareas en las organizaciones.

Estilo afiliativo: Este estilo de liderazgo hace que la presencia del líder esté enfocada en torno a las personas. Canaliza sus esfuerzos para que la relación entre los integrantes de una organización sea armónica. Los asuntos personales están por encima de las actividades, tareas y los objetivos

organizacionales. Los empleados están empoderados para tomar decisiones en hacer su trabajo en la forma que consideren la más correcta; este estilo de liderazgo es el ideal para consolidar equipos nuevos o calmar presiones laborales al que estuvieron sometidos, promueve una mejor comunicación.

Estilo democrático: Los trabajadores participan de manera activa en la toma de las decisiones incrementando la flexibilidad y la responsabilidad. La presencia del líder democrático busca la participación de todos los involucrados para tomar una decisión, las personas que se encuentran bajo la dirección del estilo democrático tienden a ser muy sensatas y racionales frente a las actividades, tareas y objetivos que se pueden proponer a lograr.

Estilo ejemplar: La presencia del líder busca implantar estándares elevados de productividad y de rendimiento laboral en base a indicadores y funciones claras. Las normas y funciones de

trabajo suelen estar claras para el líder, pero no las explica o da detalle de la misma, sino que espera que las personas logren por sí solas saber lo que deben hacer.

Muchos empleados se sienten en incertidumbre por las altas metas propuestas por el líder que marca las pautas. La actividad laboral se vuelve rígida y parametrada, enfocado en las tareas y pasa a ser muy rutinario. Si el líder se ausenta, el personal no logra proseguir en su quehacer ya que están acostumbrados a que el líder determine las actividades por hacer.

Estilo formativo: La presencia del líder tiene como objetivo el desarrollo del talento del personal. Fomenta y contribuye a que los empleados conozcan sus debilidades, fortalezas y aspiraciones profesionales, junto a él establecen las metas de crecimiento profesional, plantean tareas desafiantes a sus empleados y preparándolos para soportar y sobreponerse del

fracaso; generan un clima de cooperación y crecimiento en equipo.

*Recordando los 6 estilos de liderazgo
de Daniel Goleman: Coercitivo,
orientativo, afiliativo, democrático,
ejemplar y el formativo.*

Cada estilo de liderazgo tiene beneficios y factores que se deben de tomar en cuenta, para poder tener conocimiento de su real impacto al momento de tomar decisiones.

Y es que las decisiones también tienen un proceso para ello presentaremos un esquema que rápidamente mostrará de forma lógica y racional dicho proceso.

TOMA DE DECISIONES

El proceso - visualmente



El proceso de toma de decisiones enlaza el establecimiento de premisas, la identificación de alternativas, la evaluación de alternativas y la elección de la alternativa; cada una de estas etapas son parte del proceso, y ponen en evidencia cómo los administradores toman decisiones la mayor parte de su tiempo, a continuación, explicaremos cada etapa para tener mayor información.

Establecimiento de premisas: Es cuando se menciona o indica un indicio o conjetura la misma que permite inferir algo y desarrollar una conclusión.

Identificación de alternativas: Es cuando tienes cursos de acción, los mismos que permiten tener mayor panorama, minimizar el riesgo y tener mayor certidumbre al momento de tomar decisiones.

Evaluación de alternativas: Es cuando se evalúa de forma cualitativa como cuantitativa las alternativas con las que se cuenta; y también se evidencia el margen de costo/beneficio teniendo presente el egreso frente al ingreso; y por último se tiene el costo de oportunidad el cual muestra que se está dejando de hacer o ganar frente a lo que se está haciendo en ese momento o lo que se pensará hacer. Esta parte de evaluación de alternativas se tiene que realizar con una visión prospectiva.

Elección de una alternativa: Es cuando se tiene presente la experiencia como actor de conocimiento vivencial de alguna actividad o tema, la experimentación como actor sin conocimiento vivencial de alguna actividad o

tema, y el análisis e investigación como actor cuestionador de información de referentes o compilador de información relevante; para luego poder tomar una decisión, en algunos casos rápida y en otros casos se necesitará de mayor reflexión.

A continuación, presentaremos ejemplos de casos reales de cada estilo de liderazgo y como el proceso de toma de decisiones está íntimamente relacionado con cada una.

Caso: Administrando bajo las sombras

La empresa en mención tiene como actividad comercial la importación de vehículos como la exportación y la reexpedición, con más de 67 trabajadores, entre 6 mujeres y 61 varones, el promedio de rango de edad es de 42 años; cuenta con un administrador, una secretaria y una contadora externa, en la parte operativa se cuenta con tres jefes de equipos, un vigilante; las decisiones en una organización como esta donde el Gerente General se encuentra fuera de la

ciudad, la toma de decisiones se supedita a la última palabra del gerente y a su disposición de tiempo, es por ello que muchas veces el Administrador tomará decisiones sin el aval del Gerente, pero teniendo en mente el beneficio de la organización, en tal contexto se debe de elegir una alternativa:

Todos los días 30 de cada mes se les paga a los trabajadores de la empresa, resulta que al día 29 del presente mes el administrador no cuenta con el dinero de las remuneraciones.

Dato: el administrador debe recibir un pago por 16 vehículos a los cuales la empresa brindó el servicio de planchado, pintura y cambio de volante el monto que iba a recibir cubría el monto de la remuneración de sus trabajadores.

Dato: se reúne con los 5 representantes del sindicato ya que se enteran que el administrador no cuenta con el dinero suficiente para realizar los

pagos, esta reunión sucederá el día 29 en la tarde; tenemos las siguientes alternativas:

- A) Existe en caja chica un dinero de la venta de 2 camiones, cada camión se vendió a 33000 dólares, el administrador puede usar este dinero para pagar la remuneración del día 30.
- B) El administrador puede esperar a que le paguen por el servicio prestado del planchado, pintura y cambio de volante de los 16 vehículos (tiempo aproximado de espera 15 días).

Dato: El dinero de los camiones normalmente es depositado en las cuentas del dueño o del gerente general.

Cualquiera que fuera la alternativa elegida, es una decisión que se asume con responsabilidad, no solo con el rol de representación del administrador

sino conjuntamente en busca del beneficio de la organización, es ahí donde se combina el estilo de liderazgo con la toma de decisión; en este caso se adoptó un estilo de liderazgo coercitivo, evaluando cada alternativa teniendo en ambas que argumentar las razones resultando justas todas, la real dimensión de la toma de decisiones es como puedes lograr mostrar la respuesta, responsabilidad y liderazgo de la esencia de tu decisión, defendiéndose frente a otros puntos de vista.

Caso: Hacer Negocio hacerlo ahora

La actividad de esta organización es la importación y exportación de vehículos japoneses de segundo uso, en los años 90' y parte de los años 2000, en el Sur del Perú se promovía esta actividad comercial en las instalaciones de ZOFRA TACNA, es así que muchos empresarios de distintas nacionalidades en diferentes años se instalaron e invirtieron en esta zona del Perú, primero con capitales japoneses, y en minoría chilenos como

bolivianos, luego Pakistaníes, y finalmente los chinos pero con menor presencia; y entre estos empresarios les presentare a Mister Majik (se pronuncia Mayit) con 56 años, de nacionalidad paquistaní, casado con una mujer de nacionalidad peruana (joven), producto de su amor tuvieron dos hijos; Majik era realmente amigo de los números y de los negocios, solo podía hacer negocios siendo sus únicas pretensiones sumar y sumar dólares americanos, imagínense a Mister Majik, caminando por los galpones de ZOFRA TACNA, contando vehículos para saber cuáles eran los que se vendían y como se comportaba el mercado, cotizando precios, manejando listas de vehículos en puerto de origen y por llegar al puerto peruano como también los que ya estaban por desaduanar; era increíble saber cómo su mente y cada movimiento de su cuerpo transmitían el concepto negocio, pero todo esto era inherente en él y su manera de ver los negocios; era envidiable conocer su historia y ser consciente que empezó con pocos

dólares americanos (\$300.00 dólares americanos para ser precisos); un día frente a mi escritorio me planteo lo siguiente con su acento particular:

- Tu hacer dinero mientras estar sentado como administrador, el dinero solo venir cuando tu hacer negocios, hacer negocio hacerlo ahora.
- O seguir sentado ganando poco (\$800 dólares americanos mi remuneración en ese entonces), mientras tiempo pasa y no hacer negocio.

En ese momento (responsabilidad y tiempo) verme inmerso en los negocios de comercialización de vehículos no estaba en mis planes, mientras me desempeñaba como el administrador de una empresa donde mis funciones eran de representar y tomar decisiones en beneficio de la organización para que esta pueda generar ingresos y ser

responsable de sus obligaciones; fue en ese momento que me replantee mis objetivos tanto laborales como empresariales; logre codificar su forma de liderar y es en este momento que puedo señalar que su estilo de liderazgo era el orientativo, ya que me explicó cómo debía hacer los negocios de compra y venta de vehículos japoneses, era tan fácil como tan complicado invertir un dinero que no era tuyo sino que simplemente era del último comprador que no te debe faltar para hacer más dinero, Mister Majik decía -hacer negocios hacerlo ahora mañana ser tarde tener cliente y venderle algo- Tenía una visión del dinero y de cómo hacer los negocios que al escucharlo sabías que te saldría bien tu inversión.

Mi decisión fue acompañada de una larga reflexión, quizás si hubiera conocido a Mister Majik un año antes mi capital hubiera aumentado significativamente, o si mi proceso de decisión hubiera sido más rápida, el resultado de la suma de mi capital en ese

entonces hubiera sido mayor, ya que el mercado es dinámico y puede cambiar o dejar sin efecto una Ley (Ley N° 29303 donde se informa que el 31 de diciembre del 2010 queda como fecha límite de plazo para poder importar vehículos usados con timón a la derecha) y se prohibió la importación de vehículos japoneses de más de tres años de antigüedad lo cual ya no era negocio querer importarlos y restringen la importación de vehículos diesel, sumando la cancelación de operaciones de cambio de volante de izquierda a derecha (vehículos japoneses); con esto queda como conclusión que la toma decisiones en los negocios debe de ser con una visión amplia del panorama no solo de los dólares que ganaras, sino del tiempo de vida del negocio, teniendo presente las leyes, los clientes, el mercado, el producto, el precio, los tiempos de llegada del producto, tu capital y el manejo del mismo, tu dinero y tu negocio (no solo tu capital sino el manejo del capital de otro); hacer tu negocio y hacerlo ahora en

definitiva es piensa rápido el dinero no espera como tampoco el tiempo.

Caso: Tú tienes la decisión de crecer o seguir creciendo

En el Perú las familias tienen como prioridad destinar parte de su presupuesto en la alimentación, la salud, como también la instrucción primaria, secundaria, técnica o universitaria de sus hijos; desde los años 90' existe una corriente de frases del argot peruano cómo "ahorrar es progreso", "la mejor inversión está en tus estudios" o "la mejor herencia que te puedo dejar es que seas profesional", y "tienes que ser alguien en la vida", para ser alguien en Perú específicamente en una familia progresista (Arellano, 2000) es trabajando y/o estudiando para luego capitalizarlo con un ascenso o una oportunidad de empleo; es en ese contexto que toda entidad o empresa que brinde servicios de aprendizaje o instrucción académica, podrían pretender tener una tasa de crecimiento ligeramente positiva en sus

aspiraciones de seguir creciendo, y es por ese motivo que les presentare a una organización académica, que inició sus actividades en 1992, posicionándose por firmar convenios con entidades internacionales y proponer carreras profesionales ajustados a la realidad y con proyección de un futuro prometedor en el mercado; luego viene un proceso de sucesión de cambio de Dirección asumido en el 2001, es cuando Franco el nuevo Director trae mucho entusiasmo, astucia y estrategias para una nueva gestión académica.

Son nuevas carreras profesionales las presentadas, un ambicioso plan estratégico, y una institución que crece mucho más e incluso con nuevas unidades estratégicas de negocio; y es preciso resaltar que para sostener a una organización y se fortalezca es fundamental consolidar los equipos de trabajo, es en este caso la plana docente, ya que son los que presentan y brindan con servicio académico a los estudiantes, son los que brindan el servicio

bajo los lineamientos claros de Franco el Director, ya que tenía clara la generación de valor que le daba al cliente y era por lo que se posicionó en el mercado “calidad de servicio”, hacernos entender era tan sencillo para él como para nosotros (la plana docente), mientras realizáramos excelentemente bien nuestras clases y cumpliendo con las labores administrativas, el servicio estaba en parte cumplido, ya que por otro lado estaba la labor del personal administrativo; era sencillo si nuestro trabajo era excelente ya que las ventas de los productos académicos tendrían menor dificultad para ser vendidos y de esa manera Franco podría aumentar las metas para su personal de ventas, genial su manera de ver su negocio.

Su estilo de liderazgo es el formativo, ya que daba las indicaciones, lineamientos e indicadores con los cuales se te evaluarían, también se encargaba de diseñar un plan de capacitación integral no solo de herramientas

técnicas sino de métodos, potenciando también las habilidades blandas, no solo se capacitaba al personal docente en Perú sino también se le invitaba a realizarlo en el exterior, y por otro lado se compartía las buenas prácticas de los excelentes docentes y así promovía un clima de cooperación y sana competencia; la organización hacía que muestres tu mejor versión ya que estabas convencido e identificado con los objetivos organizacionales, la empresa crecía y la plana docente también no solo de forma profesional sino también personal y acompañado de un reconocimiento económico generoso; el proceso de toma de decisión era elegir entre si deseas crecer o seguir creciendo.

Caso: Decisiones sin brillo

Las organizaciones privadas suelen ser más dinámicas que las públicas, siendo en las privadas la diferencia de toma de decisiones el decisor, mientras que en las públicas se debe de tener en cuenta la normatividad vigente y

órganos de control interno y externo; en caso de las privadas tienen normas y procedimientos como también órganos de control pero a diferencia del público tenemos la presencia de la Contraloría General de la República la que podría iniciar procesos administrativos o de carácter penal si es que el dinero destinado del presupuesto nacional para algún proyecto es mal usado; mientras que en las privadas le rindes cuentas a los accionistas y debes de cumplir las normas y procedimientos para no incumplirlos y control interno solo pueda encontrar todo en orden, en este contexto presentare a Hannah la coordinadora de una organización privada, quien había aprendido a convivir y lidiar con directivos que toman decisiones para ayer, siendo esa cultura de hacer las actividades de trabajo para ayer y hacerlas para luego hacerlas nuevamente, se había instaurado en todos los niveles organizacionales una política de hacer las cosas sobre la marcha; Hannah tiene ya 10 años de experiencia en la organización, ha sabido

formar equipos de trabajo para poder cumplir las metas que se le asignaban como coordinadora, el éxito de su gestión depende en mucho de los aportes del equipo, ya que las indicaciones no eran muy claras para los trabajadores pero si estaban claras para la coordinadora, te pedía máxima productividad y se conseguía mediante la experimentación y aportes del equipo, mientras todo estaba bien se continuaba con el trabajo, pero cuando sucedía un ligero desajuste su participación era solo la de juez sancionador; en algún momento se presentó la siguiente situación:

Con escasa información, teniendo en cuenta sus indicaciones sin detalle y poco o nada de solución al problema, quiso sancionar con un informe al jefe inmediato superior, un mal procedimiento administrativo haciendo del problema un problema mayor, resultando al final que no había problema ya que no se había percatado del periodo y contexto del actuar del procedimiento administrativo del trabajador.

Evidentemente Hannah adoptó un estilo de liderazgo ejemplar y su proceso de toma de decisión estaba vinculado a cuidar su trabajo manteniendo una imagen de cero errores, socavando en algún momento oportuno el actuar de sus trabajadores; perdiendo así el brillo de sus decisiones en momentos críticos.

Caso: Un horizonte en conjunto vs. las emociones que construyen murallas

Las instituciones públicas en Perú se caracterizan por tener personal contratado y nombrado, siendo muy frecuente encontrarse con personal brillante que comprende el rol que debe de desenvolver en ambas condiciones, pero también encuentras el otro lado de la moneda en ambas condiciones, siendo en la condición de nombrado más perjudicial la toma de decisiones excluyentes sin visión de futuro para la organización; es cuando colisionan dos formas de hacer las cosas:

- Unos buscan contratados como nombrados realizar actividades en conjunto de forma cooperativa alineada a los objetivos institucionales.
- Otros dejan que sus emociones entorpezcan un panorama lleno de oportunidades que aportarían excelencia a los resultados institucionales.

Y es cuando te encuentras a los sensatos que miran, dicen y hacen con esfuerzos de intentar convivir con respecto, cuando se trata de laborar con armonía frente a muchos líderes que se dejan llevar por sus emociones.

El presupuesto no faltaba, los procedimientos estaban claros, la organización tiene un comportamiento dinámico, el potencial humano estaba capacitado, siendo el problema las relaciones interpersonales, y como darte cuenta que el problema es crítico, es cuando se quiere realizar los proyectos o quiere lograr tener

buenos resultados en las comisiones asignadas; pero también hay líderes que están presentes y se esfuerzan para que estos problemas críticos se puedan resolver o por lo menos sobre llevar.

Este estilo de liderazgo afiliativo lo puede encontrar en Luziano, con 28 años de experiencia en la organización y consciente de los problemas de relaciones interpersonales; siempre observaba y se proporcionaba de información de las partes involucradas para poder concertar sobre las razones y emociones; observé que su manera de solucionar los problemas era en ocuparse de los problemas no preocupándose de ellos, transmitía seguridad, serenidad, objetividad e imparcialidad, dejando en todo momento las emociones e injusticias que puedan haber fundamentado las partes en discusión o desacuerdo; su proceso de toma de decisiones está en base a información objetiva y la evaluación de los factores emocionales los manejaba transmitiendo conocimiento del problema y serenidad para dirigirse a las

personas; Luziano mencionaba la frase de Sanchez (2015) la cual refiere “aquello que separa y une a las personas no son las diferencias sino los valores”. Tú eliges al momento de tomar decisiones cuando estás a cargo de una organización y es entre:

- Molestarte por los errores emocionales de las partes involucradas y cegarte en justificar una de ellas.
- Observar, informarte y ocuparte del problema manteniendo serenidad e imparcialidad.

Caso: Negocio sorpresa

Las empresas buscan aliarse con otras con las que puedan conseguir alguna forma de beneficio, suman esfuerzos para aumentar ganancias diferentes e indistintamente de los resultados finales individuales, en pocas palabras no significa que ambas ganaran por

igual, sino se ganará más de forma conjunta o por lo menos a eso se apunta.

Como Administrador recibí la llamada de mi Gerente el cual me comunicaba que tendríamos la visita de unos socios Japoneses miembros de ITOCHU Committed to The Global Good, con los cuales existía una relación de confianza y de anteriores negocios; la relación no era estrecha con ellos, pero por alguna razón querían visitar las instalaciones en Perú y específicamente en Tacna (ZOFRATACNA), es en ese momento en el que me encontré en la posición de anfitrión y representante de los negocios de mi Gerente.

El primer día los tres socios querían conocer las instalaciones y la manera que teníamos para hacer negocios en Tacna; se sorprendieron en como la habilidad única de nuestro personal podía transformar y realizar el cambio de volante de los vehículos importados de Japón, quedaron fascinados con la practicidad, de nuestros tableristas, mecánicos y pintores;

luego Noboru preguntó sobre las finanzas, y respondí que sería bueno hablar de ese asunto mañana por la tarde, se miraron y accedieron con una respuesta casi simultánea Tadasu que traducido al español es correcto.

El segundo día les explique los beneficios que brindaba la ZOFRATACNA, pero sabía que estaba pendiente la información financiera; cuando nos sentamos para conversar ellos se fijaron en la hora y me indicaron de forma muy precisa que era la hora de almuerzo, que esa hora era sagrada para almorzar, a lo cual asentí, luego de terminar de almorzar, la conversación se enfocó en la finanzas de la empresa, respondí a todas sus preguntas, solo me guarde una pregunta para el final de la tarde, cuando me permití hacerla fue por que decidí que era oportuno, había sido muy democrático con ellos y viceversa.

¿Cuál es la razón de su visita a la ciudad de Tacna?, ellos estaban en la libertad de

responderme con la verdad o simplemente podrían darme una idea vaga de lo que realmente querían.

El tener un estilo democrático, hace que el fin común se pueda decidir en consenso, y que las partes o intereses empresariales sintonicen con la misma frecuencia, al margen de llegar a un acuerdo o no, ya que las mismas comprenderán que no sería beneficioso aliarse.

La respuesta de Noboru fue que deseaban presentar una propuesta de venta de repuestos, a los cual Yoshio añadió que los repuestos eran solo para camiones, mientras Kazuhiko me mostraba fotos de la Corporación ITOCHU y de los galpones inmensos de repuestos.

Pensé y fui empático en comentar para mí respecto al viaje largo que realizaron, mi respuesta debía ser respetuosa y a la vez letalmente legal, y les respondí en un tono

pausado y sereno: en el Perú no estaba permitido la importación de repuestos de segundo uso, ya que esta estaba restringida, como verán fue un momento incómodo, pero era preciso decirlo; y la idea o propuesta de negocio que estaba sobre la mesa no había sido jamás posible.

Terminó su estadía en Tacna y su intención de hacer negocios también, nos dimos un fuerte apretón de manos intercambiamos tarjetas y cada quien siguió su rumbo en busca de un negocio sorpresa en alguna parte del Mundo.

Reflexiones finales:

El estilo de liderazgo como el proceso de toma de decisiones están siempre vinculados, en algún momento de la acción como de la decisión.

Acción: Comportamiento, postura y conducta del decisor.

Decisión: El proceso de la toma de decisión, consciente del análisis que ello implica.

Conocer los estilos de liderazgo te dan un alcance de cómo puedes tomar acción frente a distintos problemas u oportunidades, luego con el tiempo lograrás definir tu estilo de liderazgo.

El proceso de toma de decisiones será valorado y su análisis será sopesado frente a cómo será tu comportamiento, postura y conducta adoptada para elegir tu alternativa de solución.

Precisamente en el capítulo 3 abordaremos el comportamiento de los trabajadores, su actuar y la psicología organizacional, donde el potencial humano es determinante para conseguir los objetivos organizacionales.

Capítulo 3: “Aportes de la Psicología Organizacional”

Por Marcelo Machuca

En este capítulo se abordará de manera evolutiva el aporte a la gestión de organizaciones a la Psicología Organizacional, como una disciplina científica autónoma que estudia el comportamiento colectivo manifestado por las personas en el ámbito de las organizaciones; con un triple nivel de análisis (individual, grupal y organizacional), con especial acento en los procesos sociales que se dan en las organizaciones.

La denominación de Psicología Organizacional fue propuesta a partir de 1960 por Edgar Schein y reforzada a partir del aporte de diversos autores y profesionales que con su praxis fueron configurando el amplio campo de acción de los psicólogos organizacionales.

La Psicología Organizacional en América Latina se erige como una gran realidad y cuenta con algunas particularidades que la distinguen:

1) es una ciencia, 2) es una profesión, 3) se complementa y enriquece con otras disciplinas, 4) cada vez se aplica con mayor intervención en el desarrollo de las organizaciones, ya sea en su alcance local, regional, nacional e internacional.

Como profesionales formados en Argentina y Perú, nos interesa especialmente abordar el desarrollo de la Psicología Organizacional en estos países.

En este sentido, haremos un recorrido desde el ámbito académico para luego avanzar en el desarrollo del campo actual de esta ciencia/profesión.

La Psicología Organizacional en el Perú

Comenzaremos evaluando la actualidad de la profesión en el Perú, tomando como base histórica el ensayo sobre la ***Realidad de la***

Psicología Organizacional en el Perú³

publicado por la psicóloga peruana **Andrea Gutiérrez Villa**, quien establece una especie de infravaloración por parte de las empresas peruanas acerca de lo que un psicólogo organizacional puede ofrecer al servicio de la mejora en sus procesos internos y resultados.

Esta baja valoración se debe a que existen otros profesionales con un conocimiento más acabado sobre el ambiente de los negocios, por lo cual, los psicólogos organizacionales técnicamente corren con cierta desventaja en cuanto al reconocimiento que quisiera tener como profesional.

Sin embargo, la autora afirma que esa situación va modificando su forma de manera paulatina, ya que los psicólogos organizacionales optaron por fortalecer su formación adquiriendo herramientas provenientes de otras disciplinas, las que, sumadas a las que diferencian al psicólogo del

³ (Academia.edu, 2020)

resto de profesionales, robustecen de manera significativa su impronta.

En síntesis, sólo es cuestión de tiempo. Mientras avance el desarrollo empresarial u organizacional en el país, irá incrementando también la importancia del psicólogo organizacional.

Las empresas podrán comprender lo importante que es contar con profesionales especialmente formados para cumplir con lo que demanda su propio desarrollo. De ese modo, verán incrementados sus niveles de desempeño y sus resultados se convertirán en superlativos.

Sin dudas, que esto ocurra depende en gran medida del esfuerzo que cada psicólogo organizacional ponga al servicio de su mejora profesional y de sus clientes.

La Psicología Organizacional en la Argentina

A diferencia de Perú, en Argentina existe un mayor consenso en cuanto a la intervención de

los psicólogos en el ámbito organizacional y empresarial; permitiendo a las empresas y organizaciones contar con sus servicios.

La intervención de los psicólogos en las empresas de Argentina se remonta a los años 80 del siglo pasado, dando lugar al desarrollo exponencial de la profesión, la cual experimentó diversos cambios que permiten hoy contar con una profesión afianzada en el ámbito organizacional/empresarial.

Ese desarrollo tuvo algunas particularidades en cuanto los psicólogos y la formación requerida para poder intervenir en las organizaciones, a saber:

1. Los psicólogos que deseaban intervenir en el ámbito organizacional debían formarse complementariamente, mediante estudios de posgrado, en diversas temáticas que les otorgan herramientas para poder llevar adelante esas intervenciones.

2. Entre los años 1999 y 2014, la Universidad Nacional de La Rioja contó en su oferta académica de grado con la Licenciatura en Psicología Organizacional; carrera que contaba en su estructura curricular con asignaturas específicas para la intervención en organizaciones, las cuales se encontraban apoyadas en las bases de la psicología, la administración y la comunicación como marco referencial para tan importante tarea profesional.

Distinto a lo que ocurre en casi toda Latinoamérica, en los que para dedicarse a la psicología organizacional se debe completar la carrera de psicología y luego realizar la especialidad, Argentina cuenta con profesionales en psicología organizacional "PUROS", preparados específicamente para la intervención en organizaciones.

Esta particularidad no implica "*superioridad*" alguna de éstos sobre el resto, sino más bien una

pequeña ventaja en la mirada sistémica y psicosocial adquirida durante su formación universitaria.

A pesar del mencionado consenso acerca de la "aceptación" de que los psicólogos organizacionales están ahí y pueden ser de mucha utilidad para mejorar organizacional o empresarialmente, existen ciudades de Argentina que aún no conocen sobre lo que puede ofrecer un profesional formado en esta disciplina.

Acerca del Rol del Psicólogo Organizacional

Para establecer un análisis de lo que significa ser psicólogo organizacional recurriremos a los aportes de Eduardo Disandro, un psicólogo argentino ya fallecido, quien propuso un modelo de abordaje compuesto por cinco planos de análisis.

Estos planos de abordaje suponen la misma importancia y cuentan con el mismo valor como parte de un conjunto que aporta al ejercicio de la

profesión. No llevan un orden estricto, sino que interactúan en su aportación.

Plano de la Ideología

En este plano se encuentran los conceptos de *hombre* y de *organización*, el *conflicto*, el *cambio*, la *toma de decisiones*; todo ello en referencia a cómo se da la integración humana en las organizaciones.

Estos conceptos nos ayudan a comprender como es el hombre, como es su crecimiento dentro de las organizaciones, su desempeño, su naturaleza, sus tareas, etc.

También nos brindan la posibilidad de tomar contacto con lo que significan las organizaciones, sus tipos existentes, entre muchos otros aspectos.

En resumen, el plano de la ideología nos muestra la compleja relación **Hombre-Organización** que nos lleva como profesionales de la Psicología

Organizacional a buscar respuestas a múltiples interrogantes que aparecen en este vínculo.

Plano de la Práctica Profesional

Las profesiones se componen de un cúmulo de conocimientos combinados con prácticas que buscan ofrecer soluciones a demandas que pueden tener su origen en lo interno de las personas, como así también en lo que el entorno hace con ellas.

Hablando de Psicología Organizacional, el origen de las demandas se localiza en lo que las personas experimentan en relación con los cambios sustanciales que se dan por el crecimiento comercial, gran apoyo del estado a los emprendimientos productivos, la oferta laboral, etc.

Estos profundos cambios en las organizaciones son los que llevan a las personas insertas en ellas a descubrir su necesidad de ser apoyados por

profesionales especializados para afrontar de manera amable dichos cambios.

La práctica profesional implica iniciar la intervención en las organizaciones a partir de un diagnóstico situacional para luego implementar acciones específicas que permitan brindar la solución a la demanda recibida.

Tres son los componentes que se desarrollan en la práctica profesional: la identidad, la tarea y el rol.

La Identidad

No es simple hablar de identidad, pero como para simplificar un poco, podemos resumir la identidad en “quién soy” como profesional, que me diferencia de los demás y cuales son mis similitudes con otros profesionales.

La Tarea

La tarea del profesional de Psicología Organizacional se puede resumir en un objetivo

esencial: **"lograr la salud organizacional"** a partir de adecuar y alinear objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

El Rol

En este punto se pone en juego la relación entre la demanda (producida desde la organización) y la intervención (por parte del profesional).

Esta relación se compone principalmente de expectativas por parte de la organización mediante el **"rol asignado"** que se refiere al desempeño que se espera del profesional.

El segundo componente es el **"rol posible"**, referido principalmente al análisis por parte del profesional de cuáles son las acciones que puede llevar adelante en caso de aceptar la demanda recibida.

El tercer componente es esa aceptación del rol asignado. Se trata del **"rol asumido"** y se refiere a que, habiendo recibido la demanda por parte de

la organización, el profesional realizó un análisis de lo que es capaz de hacer y a partir de ello toma la decisión de aceptar la demanda e iniciar la intervención.

Plano de la Ética Profesional

En este plano se pone a la vista la manera en que el profesional asume su rol basando su intervención desde sus propios valores y principios personales.

Estos valores son los que me indican cuando está bien o no tomar un trabajo, me permiten decidir entre realizar o no cierta actividad.

Un sistema de valores bien arraigados permitirá, sin dudas, llevar adelante un camino profesional sin desviaciones en el que hacemos el bien a los demás.

Plano de la Epistemología

Según Vargas Guillen, la epistemología es el fundamento de la construcción de conocimiento

relacionado con la experiencia humana racionalizada a través de la lógica y el método.

Este plano se centra en los fundamentos, origen y valor del conocimiento científico. Por ello, nos encontraremos que los planos anteriormente mencionados se contradicen entre ellos en relación con la realidad a partir de diferencias conceptuales y científicas.

Es importante entender que, desde este plano, se debe tomar en cuenta el contexto y la realidad actual, diferenciando a las organizaciones según factores sociales, políticos y económicos que las afectan.

Plano de la Teoría y Técnica Científica

Es necesario contar con un marco teórico referencial que nos brinde el conocimiento base de que son las organizaciones, cómo se componen, cuáles son los subsistemas que las integran, etc.

Esa complejidad organizacional fundamenta que el profesional de Psicología Organizacional debe nutrirse de diferentes ciencias y disciplinas que otorgan robustez a la práctica profesional, asegurando mayor calidad en los resultados obtenidos de cada intervención.

Dicho esto, se puede asegurar que cada uno de los planos se circunscribe al *plano de la práctica profesional*, ya que, sin un marco conceptual, sin conocer a las organizaciones y sus miembros y sin un sistema de valores que marquen nuestra ética, no podemos considerar nuestro quehacer como profesional.

El campo de actuación de los psicólogos organizacionales resulta amplio en todo sentido, y en esta oportunidad nos apoyaremos en la Clasificación Internacional de Ocupaciones (CIUO-88) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁴ y el Dictionary of Occupational Titles (DOT) del U.S. Department of Labor Employment and

⁴ (mundojuridico.info, 2017)

Training Administration⁵. Según estos documentos, el licenciado en psicología organizacional es un profesional especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones.

Su rol general abarca el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en las organizaciones, es un profesional que contribuye a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano.

Es un especialista del comportamiento humano en la organización, que está encargado de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, así como proponer y desarrollar estrategias para incrementar el espíritu de equipo, implantar mejores procedimientos de selección, colocación capacitación, promoción y retención del personal, apoyar el incremento de la productividad

⁵ (Departament of Labor Employment and Training Administration, 2020)

mediante la adecuada integración hombre-máquina-organización, recomendar mejoras en la calidad de los productos y servicios, así como en las estrategias de marketing y publicidad de las empresas y orientar al gerente en cuanto a liderazgo, negociación y toma de decisiones.

La tarea principal del psicólogo organizacional es desarrollar y potencializar el capital humano para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión holística que le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas.

Puede intervenir en las distintas áreas funcionales de la organización, siendo las más relevantes: las áreas de recursos humanos, investigación comercial y marketing, producción y operaciones y a nivel de alta gerencia.

Los roles, tareas y funciones más importantes que cumple un psicólogo dentro de las organizaciones son las siguientes:

- Diseñar, planificar, organizar y coordinar las actividades humanas y las relaciones laborales entre los miembros de la organización, el cual comprende admitir, evaluar, compensar, retener y desarrollar a las personas.
- Ejecutar las habilidades cognitivas y conductuales necesarias para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver situaciones que se suscitan a partir de las interacciones humanas y buscar un buen clima y cultura de la organización.
- Observar, entrevistar y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, como así también y sugerir acciones preventivas o correctivas que sean necesarias.
- Investigar, identificar y modificar los factores que influyen en el comportamiento

de las personas en el trabajo y que pueden impactar en la eficiencia de la organización.

- Asesorar a los niveles decisorios de la organización sobre negociaciones colectivas con los trabajadores y la creación y mejora de la imagen corporativa.
- Diagnosticar, evaluar, integrar y aplicar las habilidades cognitivas, sociales y técnicas del personal en el trabajo y en el empleo de las máquinas, para incrementar la productividad y mejorar el clima organizacional.
- Generar y proponer soluciones que contemplen, la integración humana, la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización, concordante con los conceptos de ergonomía.

- Efectuar estudios sobre las necesidades del consumidor mediante técnicas cualitativas y proponer mejoras en el diseño de los productos, en la prestación de servicios, así como en las estrategias de marketing y de comunicación publicitaria.
- Asesorar en lo referente a los estilos de liderazgo y el ejercicio de la autoridad, así como las técnicas de negociación con compradores, proveedores y competidores, para el logro de los objetivos organizacionales.
- Recomendar políticas y acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, así como asegurar su bienestar, seguridad y salud ocupacional.
- Diseñar programas de rotación, inducción, entrenamiento y capacitación para el desarrollo del personal, así como los planes de carrera y ascensos del personal.

- Conocer los fundamentos teóricos conceptuales, así como la administración, evaluación e interpretación de las pruebas psicológicas y cuestionarios en los procesos de selección de personal y de diagnóstico del clima y la cultura organizacional.
- Poseer una visión sistémica y holística del comportamiento humano en la organización y de esta, dentro del entorno social, legal y cultural.

En síntesis, y en acuerdo con lo expuesto hasta aquí, podemos aseverar que los profesionales de la Psicología Organizacional cuentan con la base científica necesaria para abordar todas y cada una de las funciones antes enumeradas en cualquier tipo de organización.

Hasta aquí este capítulo dedicado a identificar y reconocer a la Psicología Organizacional y sus aportes a la gestión de personas.

En el capítulo siguiente abordaremos una temática muy relacionada y acorde a lo expuesto hasta aquí: La gestión del conocimiento en las organizaciones.

Capítulo 4: “Gestión del Conocimiento”

Por Marcelo Machuca

En este capítulo trataremos de abordar de manera clara un tema de esencial importancia para las organizaciones sin que su tipo, tamaño o ubicación sean considerados relevantes. Se trata de la Gestión del Conocimiento.

En primer lugar, vamos a introducirnos en el concepto de conocimiento. Para Davenport y Prusak, el conocimiento es ***“una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información”***⁶

Este conocimiento surge indudablemente en la mente de las personas y es aplicado por ellas en

⁶ (Davenport, 2001)

la organización, incorporándolas en los procesos, normas y prácticas. Es un facilitador de la toma de decisiones, partiendo de la experiencia como así también de valores y creencias como base fundamental.

Por otra parte, Soto – Sauquet et al afirman que el conocimiento ***"debe ser entendido como una capacidad que logra que, en su adquisición, la organización pueda hacer algo que antes no podía"***

De estos aportes podemos inferir que existen en las organizaciones dos tipos de conocimiento: Un conocimiento *tácito*, que no se verbaliza, es decir que cada persona sabe cosas que no sabe que sabe y cree cosas que no cree creer.

Este juego de palabras puede resultar un tanto rebuscado (como decimos en Argentina), pero implica un conocimiento que no es propiedad de la organización, sino de las personas. Tanto es así que cada vez que las personas abandonan la

organización (al final de su jornada laboral o al momento de desvincularse) ese conocimiento se va con ellas.

El segundo tipo de conocimiento es el *explícito*, definido como aquel que se puede sistematizar y se encuentra documentado en forma de procedimientos o bases de datos que posee la organización.

En este sentido, es válido tomar los aportes de Nonaka y Takeuchi, quienes proponen un proceso mediante el cual el conocimiento experimenta una conversión en 4 planos o etapas.

Socialización: En esta etapa se crea conocimiento tácito a partir de experiencias y se comparte dando forma a modelos mentales y habilidades. Para la adquisición de conocimientos mediante la socialización, son mecanismos necesarios la observación y la práctica a partir de la imitación.

Externalización: Mediante el diálogo y la reflexión colectiva se produce la adquisición de nuevo conocimiento en este proceso. Para ello se recurre al uso de metáforas, conceptos, modelos o analogías.

Combinación: Aquí el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito, a través de la conceptualización y transmisión de un producto o servicio y tiene como objetivo principal el logro de una mayor adaptación ante las demandas del entorno.

Internalización: En esta etapa el conocimiento pasa de explícito a tácito a través del “hacer para aprender”, donde puede resultar necesario documentar el conocimiento como apoyo a las personas para que puedan apropiarse del conocimiento a través de la práctica.

Para lograr que esta conversión se dé, es necesario que la organización propicia una serie

de condiciones que faciliten dicho proceso de creación del conocimiento, ellas son:

Intención: Se relaciona estrechamente con la estrategia organizacional y está determinada por el tipo de conocimiento que se pretenda operativizar en su sistema de gestión.

Autonomía: Es fundamental las personas, a nivel individual, puedan gozar de cierta autonomía para así lograr mayor motivación en pos de la creación de nuevo conocimiento y aprovechar oportunidades que puedan aflorar.

Fluctuación y caos creativo: Resulta necesario estimular la interacción entre lo que sucede dentro y lo que sucede fuera de la organización. Aquí aparecen estos dos conceptos que vamos a describir brevemente a continuación.

- a) **Fluctuación:** Significa forzar la interacción de los individuos, obligándolos a salir de su zona de preferencia o de confort,

romper rutinas, hábitos o marcos cognitivos; para dar paso a la zona de aprendizaje y así redefinir conceptos y crear nuevo conocimiento.

b) **Caos creativo:** Tiene como objetivo lograr que las personas se puedan enfocar en la detección y resolución de problemas. Puede forzarse de manera intencional por parte de los líderes, quienes propician situaciones de crisis cuando se plantean nuevos desafíos.

Redundancia: Compartiendo información redundante se facilita el intercambio de conocimiento tácito, ya que los miembros pueden tomar conciencia de lo que otros tratan de articular.

Variedad de requisitos: Se relaciona con la existencia de requisitos heterogéneos que promueven la adaptación flexible para facilitar el acceso directo a la información.

Ahora bien, ya hemos tenido un acercamiento a lo que es el conocimiento, sus tipos y la manera en que se convierte. A continuación, nos adentraremos en el tema que nos convoca, LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN.

Cuando pensamos en la gestión del conocimiento es menester mencionar que hablamos de un proceso tendiente a conducir el conocimiento desde donde tiene su génesis hasta donde va a facilitar el desarrollo de las competencias que se necesiten para compartir y utilizar ese conocimiento con todos los miembros de la organización.

Tomando palabras de Herwig Rollet, podemos afirmar que la gestión del conocimiento debe ser mirada por dos ópticas bien diferenciadas y definidas: *el enfoque de procesos y el enfoque interactivo*.

Desde el enfoque de procesos la gestión del conocimiento se compone de los siguientes elementos:

a) **Planificación:** Consiste en el establecimiento de metas específicas relacionadas con el nivel estratégico de la organización mirando al entorno.

b) **Creación:** En este caso, es requerimiento que los miembros de la organización se encuentren insertos en una cultura organizacional abierta a nuevas ideas, donde cuenten con los estímulos, métodos y herramientas necesarias para crear.

c) **Integración:** Aquí es donde se identifican todas las maneras en que el conocimiento se vuelve accesible. Se pueden distinguir fuentes externas (reclutamiento e incorporación de nuevo personal, asistencia a conferencias, congresos, cursos y simposios, contratación de consultores o compra de productos) y fuentes internas

(conocimiento compartido por los miembros, conocimiento incluido repositorios tecnológicos y la documentación de conocimiento tácito de empleados y equipos)

d) **Organización:** Para organizar el conocimiento se deben establecer jerarquías y mapas de ideas.

e) **Transferencia:** Se refiere a la planificación del intercambio del conocimiento (por ejemplo: capacitación y entrenamiento). Aquí es necesario contar con mecanismos de recuperación y presentación sencilla.

f) **Mantenimiento:** Consiste en la revisión, actualización, corrección, purificación preservación y remoción del conocimiento.

g) **Evaluación:** Aquí se tiene en cuenta la planificación del conocimiento, ya que la evaluación debe estar alineada con las metas establecidas.

En cuanto al enfoque interactivo, podemos decir que se trata del complemento necesario para el enfoque de procesos, ya que en él se dan las siguientes relaciones:

a) ***Personas con personas***: Se da por la relación directa dentro de un equipo de trabajo. En este tipo de relación podemos distinguir situaciones características de gestión del conocimiento, tales como: cuando un empleado recibe un curso de capacitación (conocimiento explícito), cuando un empleado observa algún procedimiento, cuando un empleado instruye a otro (conocimiento tácito).

b) ***La persona consigo misma***: Es un proceso muy importante para la creación de conocimiento, ya que la persona puede lograr en su introspección identificar sus recursos y ponerlos a disposición del conocimiento a crear y compartir.

c) ***Personas con tecnología:*** Esta interacción se puede dar a través del uso de diferentes dispositivos y en las situaciones siguientes: las personas añaden conocimiento al sistema tecnológico, el sistema detecta el comportamiento de la persona y “sugiere” ciertas pautas de conducta. Esta última situación es el reto para la inteligencia artificial.

d) ***Tecnología con tecnología:*** Se da, al menos, entre dos sistemas tecnológicos mediante las siguientes relaciones específicas: computadora con servidor, computadora con computadora, servidor con servidor, etc.

Queda claro que el enfoque interactivo de la gestión del conocimiento resulta de vital importancia, ya que en las interacciones el conocimiento transita desde su origen hasta donde se aplica en la práctica.

Debemos también destacar a la tecnología como elemento necesario, pero no suficiente, ya que no

es la solución en sí misma, sino una herramienta facilitadora para crear y difundir el conocimiento.

En este sentido, cuando relacionamos gestión del conocimiento y tecnología aparece un término común para designar a las herramientas de colaboración, el groupware, entendido como un conjunto de tecnologías (hard y soft) que permite la conexión de forma sincrónica y asincrónica de varios usuarios, compartiendo, creando y modificando la información.

Aparecen aquí un sinfín de herramientas, siendo la estrella la ya conocida intranet (red interna de una organización bajo los protocolos de internet), a través de la cual se pueden crear y compartir documentos, los usuarios pueden comunicarse y trabajar colaborativamente.

A modo de conclusión, y basados en nuestra experiencia, podemos decir que es evidente la relación entre la tecnología y el conocimiento. Además, es casi una perogrullada visualizar en las

organizaciones el supuesto de que la tecnología puede reemplazar el talento y el juicio de un empleado experimentado. Suele prevalecer la creencia de que el conocimiento humano es reemplazable y que la tecnología puede crear su equivalente.

Sin embargo, los adelantos tecnológicos han producido un marcado incremento en el interés por el conocimiento y su gestión. El poder informático de las computadoras no se relaciona con el trabajo del conocimiento, pero la comunicación y la capacidad de almacenamiento las convierte en canales para la información.

Resulta fundamental tener en claro que las tecnologías de la información son solo una vía de distribución y un sistema de almacenamiento. Bajo ningún punto de vista pueden crear conocimiento ni promover su creación e intercambio en una cultura que no se encuentre alineada con este tipo de actividades.

Por último, gestionar el conocimiento que la organización posee, implica mucho más que contar con las herramientas para lograrlo. Es decir, que debe prevalecer una decisión política de hacerlo, la que debe estar alineada con la estrategia organizacional.

La importancia que tiene el Capital Intelectual, y sobre todo el Capital Humano para que las organizaciones logren resultados de valor exponencial es realmente fundamental en los tiempos que corren, ya que las personas y el conocimiento que poseen son la clave para desarrollar de manera efectiva los procesos organizacionales y llevar adelante su estrategia.

En el capítulo siguiente desarrollaremos los conceptos y herramientas de capacitación y entrenamiento como pilares fundamentales de la gestión del conocimiento.

Capítulo 5: “Capacitación y Entrenamiento”

Por Marcelo Machuca

La capacitación y entrenamiento conforman un conjunto de actividades de educación laboral que se implementan en las organizaciones para lograr la preparación adecuada del trabajador para que pueda desarrollar sus tareas y funciones con la mayor eficiencia posible.

Capacitar significa transferir conocimientos a un empleado con el fin de elevar los niveles de eficiencia y efectividad en su desempeño.

Los conocimientos que se trabajan en la capacitación incluyen temáticas relacionadas con la actividad de la organización y su funcionamiento.

Hablar de entrenamiento implica reconocer el desarrollo de destrezas y habilidades con el fin de ponerlas en movimiento en el puesto específico.

Entrenar también puede ser orientado al desarrollo de actitudes positivas, lograr una mejor comunicación y una mejora significativa en los aspectos motivacionales de las personas.

Estos procesos dentro de las organizaciones propician en los empleados un acercamiento al perfil ideal del puesto. Son complementarios y, contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional. Asimismo, colaboran fuertemente al desarrollo personal y profesional del trabajador.

Capacitar y entrenar al personal implica el esfuerzo tendiente al desarrollo las competencias técnicas y conductuales de los empleados, con el propósito de hacerlos más aptos para su puesto.

A continuación, vamos a enumerar las ventajas de capacitar y entrenar:

1. **Mejora la productividad:** En promedio, en las empresas se suman unas 17 horas improductivas por semana.

Existen varias razones para explicar ese bajo nivel, entre los que destacaremos a la falta de cualificación de los empleados.

Esta falta de preparación hace que los trabajadores pierdan mucho tiempo en las tareas simples y se equivoquen con mayor frecuencia.

Tomar en cuenta con seriedad a la capacitación y entrenamiento del personal, traerá aparejado contar con un equipo más cualificado y capaz de producir por encima de su propio promedio a partir de la optimización de sus recursos.

2. Mejora la relación con los clientes: La medida más evidente de la preparación de nuestros colaboradores está en la manera en que se prioriza la relación con nuestros clientes.

Invertir en la capacitación y entrenamiento del equipo puede, indudablemente mejorar de manera significativa esa relación; puesto que, cuando los empleados están mejor preparados, son capaces de construir y sostener relaciones duraderas con los clientes de la empresa. Esto representa una relación donde ambas partes ganan.

3. Optimiza las finanzas: El entrenamiento se erige como un costo estratégico (*según mi punto de vista se trata de inversión con alto retorno*) para la

empresa, ya que ayuda a incrementar los ingresos y reducir los costos operativos.

Esta optimización de costos incrementa los niveles de utilidad, haciendo que la empresa pueda considerarse exitosa en su objetivo lucrativo.

4. Maximiza el bienestar de los empleados:

Esto quiere decir que cuando reciben capacitación y entrenamiento, los talentos se sienten bien cuidados, valorados por la empresa y que cuentan con mayores posibilidades de desarrollo.

Maximizar la calidad de vida de los empleados garantiza un clima organizacional capaz de producir una mayor atracción y retención de talentos.

5. Promueve la creación de equipos de alto rendimiento: La planificación consciente de la capacitación y su consecuente implementación, aportan a nivelar a los colaboradores y los compromete con los objetivos organizacionales.

Entrenar ayuda a la empresa en la transmisión de ciertas creencias y valores a los colaboradores, integrándolos en su cultura organizacional.

6. Potencia la comunicación interna: En las organizaciones, la comunicación puede percibirse

como un proceso natural y fluido (según quien lo mire); sin embargo, muchas veces la influencia de diversos factores hace que no se consiga esa efectividad que se busca.

El entrenamiento del equipo, sin dudas opera directamente en esas limitantes de la comunicación, propiciando vínculos más estrechos y diálogos más fluidos y transparentes.

Lograr que cada uno de los empleados se sienta seguro, preparado, libre y dispuesto a dar su punto de vista sobre lo que ocurre, produce un incremento notable en la fluidez de la comunicación.

7. Surgen nuevos líderes: El entrenamiento permite sin dudas la creación y desarrollo de competencias conductuales, entre las que destacaremos también la habilidad de liderar.

De este modo, si entrenamos a las personas que ya están dentro de la organización, podremos aprovecharlas y desarrollarlas para ocupar posiciones que requieran de estas habilidades.

8. Aumenta la competitividad organizacional: En los tiempos que corren, lograr ser competitivos la diferencia la va a hacer aquella empresa que apueste

al entrenamiento y capacitación como herramienta fundamental para contar con equipos alineados y cualificados.

Ahora bien, es importante conocer las ventajas de entrenar al personal, pero también lo es cómo implementar buenos entrenamientos, los que estarán basados en las competencias técnicas y conductuales de los empleados y las que el puesto requiere; permitiendo identificar la brecha que se debe acotar a partir del desarrollo de esas competencias.

Resulta menester que los líderes estimulen el crecimiento y desarrollo de los empleados, pregonando con el ejemplo o a través del reconocimiento de sus logros.

Entrenar a las personas es la forma más segura de mantener preparados a los equipos, reduciendo costos, aumentando ventas y optimizando procesos.

Existen diversos métodos para entrenar. No podemos hablar de un modelo mejor que otro, todo depende del objetivo y el perfil de los empleados. A continuación, algunas opciones:

Gamificación

¿Quién no se ha sentido estimulado por algún juego?

Entrenar en base a juegos, sin dudas incentiva el aprendizaje, el compromiso y la interacción entre las personas del equipo.

En este formato de entrenamiento se utilizan dinámicas de juegos en contextos de alto estímulo y bajo riesgo, transformando el aprendizaje en algo dinámico, creativo, que despierte la curiosidad y el interés de los empleados.

Entrenar en modo *game* nos da la posibilidad de implementar sistemas de premios y recompensas para los empleados, pudiendo aumentar la motivación y con ella las posibilidades de adhesión.

Entrenamiento online

El modelo de entrenamiento online ofrece practicidad para quienes lo aplican, como para quienes lo reciben.

Se suministran en un ambiente virtual, a través de plataformas diseñadas a tal efecto, donde los

empleados pueden acceder al contenido de manera sincrónica y asincrónica sin importar su ubicación física.

Esta flexibilidad aumenta el alcance del entrenamiento y facilita la participación de los empleados, que no necesitan desplazarse y pueden encajar el momento educativo en sus rutinas.

Al mismo tiempo, propicia una importante disminución en los costos de implementación del entrenamiento, obteniendo los mismos resultados que si éste fuera presencial.

Mentoría

Este modelo se basa en designar mentores para que compartan su saber con los participantes.

La gran ventaja de esta herramienta radica en la posibilidad de llevar el conocimiento adquirido en la práctica a mejores resultados.

El contacto directo entre mentor y alumno propicia también un diálogo más cercano sobre los retos que se enfrentan en el día a día.

Focus group

Estos grupos suelen ser creados puntualmente para la resolución de un problema específico. Como modelo de entrenamiento facilitan la conversación entre los empleados, promoviendo el trabajo en equipo y dando lugar al diseño de manera conjunta de nuevas estrategias para ser aplicadas en el trabajo.

Workshops

Se trata de una práctica común que la mayoría de las empresas ejecutan desde hace algunos años. Son capacitaciones breves y con un enfoque específico, impartidas por expertos.

Las empresas implementan este tipo de entrenamiento en ocasiones especiales o cuando es necesario abordar temáticas que involucren un elevado número de empleados.

Los talleres pueden ser presenciales o en línea, contar con certificación para los participantes y servir como un excelente espacio de crecimiento personal, laboral y profesional.

Gestión del conocimiento

(Ver capítulo 4)

Coaching

Para explicar este método, nos basaremos en la definición propuesta por la International Coach Federation (ICF) que define al Coaching como ***"una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas"***⁷

A través de este proceso de coaching, el cliente logra profundizar en su conocimiento, aumentar su rendimiento y mejorar su calidad de vida, mediante el uso de sus propios recursos.

Es decir, que en cada sesión el cliente elige el tema de conversación mientras el coach escucha y le aporta a través de observaciones y preguntas.

⁷ (Ipsium Argentina, 2020)

Este método es interactivo, crea transparencia y motiva al cliente a tomar acción; lo enfoca y acelera el avance de sus objetivos, proporcionándole mayor conciencia de sus posibilidades.

A continuación, voy a enumerar ciertas prestaciones del coaching que serán de gran valor para tu vida:

- **Clarifica deseos y objetivos.** Con frecuencia solemos experimentar una sensación de no estar satisfechos con algunas áreas de nuestra vida o con los resultados que buscamos y no obtenemos. Cuando no sabemos cómo poner en palabras lo que nos afecta de manera negativa, el coaching nos ayuda a identificar y derrotar esas trabas que aparecen en nuestro camino.

- **Da lugar a la acción.** Cuando por fin sabes exactamente lo que quieres, pero no sabes cómo conseguirlo, el coach te acompaña a explorar, evaluar, valorar y ordenar nuevas opciones para elegir las mejores y construir un plan de acción.

En el **ámbito personal**, el coaching puede ayudarte a:

- Gestionar emociones.
- Modificar hábitos.
- Lograr una mejorar tus relaciones personales.
- Equilibrar vida personal y laboral.
- Aclarar objetivos y metas.

En el ámbito **profesional** se trabajan varios tipos de coaching según la necesidad (*ejecutivo, estratégico, de equipos y líderes*). En general se utiliza para:

- Mejorar el desempeño.
- Lograr objetivos.
- Aumentar la efectividad.
- Formar equipos de alto rendimiento.
- Aumentar la cohesión interna.
- Mejorar la relación con clientes y proveedores.
- Desarrollar las habilidades personales.

Acudir a estas herramientas, sin dudas nos permitirán lograr mejoras en distintos niveles y con ellas la capacidad de adaptarnos.

Finalmente, invitamos a quienes se desempeñan en puestos de alto nivel decisorio dentro de las

organizaciones a enfocar su mirada y aprovechar el potencial de quienes son los verdaderos generadores de valor: LAS PERSONAS.

Bibliografía Consultada.

Arellano, R. (2000). Estudio de investigación. *Estilos de vida*, 1-216. Lima, Perú.

Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Ciudad de México Oxford.

Bernabé, A. (2019). *Fragmentos presocráticos: De Tales a Demócrito*. Madrid: Alianza Editorial.

Bertalanffy, L. (2018). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción*. Prentice Hall.

Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Diario Oficial El Peruano. (18 de Diciembre de 2008). LEY N° 29303. *Ley que modifica el plazo que fija la tercera disposición transitoria y complementaria de la Ley N° 27688, modificada por la Ley N° 28629, y fija plazo para la culminación de las actividades de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados en los CETICOS y la ZOFRATACNA*. Lima, Perú.

Díaz Lastreto, C. (2018). *Herramientas de Liderazgo y Coaching*. Chile: Mauricio Bertero H.

Díaz Lastreto, C. (2018). *Herramientas de Liderazgo y Coaching II*. Chile: Mauricio Bertero H.

Dilthey, W. (2018). *Historia de la filosofía*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la organización de empresas: Breve historia del management*. Madrid: Narcea Ediciones.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. En *Harvard Business Review*. Recuperado el 11 de febrero de 2020

González, A. y De la Fuente Aza, G. (2013). *Perspectivas de la psicología organizacional*. La Rioja, Argentina: Fotocopiadora Facundo.

Guerrero, O. (2016). *La administración pública en las Humanidades*. Ciudad de México: Seminario de Cultura Mexicana. Universidad Autónoma del Estado de México.

Guthrie, W. K. C. (2017). *Los filósofos griegos. De Tales a Aristóteles*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Gutierrez-Cuevas, C. (2004). *Gestión del conocimiento en la práctica*. Ciudad Real, España: Knowledge Management Center KMC.

Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Madrid: Pearson Educación.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. (11va. ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de la administración: un enfoque internacional*. (7ma. edición ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

- Maldonado, C. (2005). Ciencias de la complejidad: Ciencias de los cambios súbitos. En *Odeón. Observatorio De Economía y Operaciones Numéricas*. Bogotá, Colombia: pp.85-125.
- Maldonado, C. (2009). Complejidad de los sistemas sociales: Un reto para las ciencias de la complejidad. En *Cinta de Moebio*, vol. 36, pp.146-157. Recuperado de: <http://www.moebio.uchile.cl/36/maldonado.html>
- Manzanilla, V. H. (2012). *LIDERAZGOHOY*. Recuperado el 13 de Enero de 2020, de www.liderazgohoy.com/: <https://www.liderazgohoy.com/4-principios-para-crear-equipos-de-alto-desempeno/>
- Martínez, C. (2010). *Psicología social en las organizaciones: estrategias tácticas y técnicas para el cambio*

organizacional. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Melamed, A. (2010). *Empresas (+) Humanas*. Buenos Aires: Planeta.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.

Nuño, J. (2007). *El pensamiento de Platón*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Press, E. (2007). *Psicología de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Ritter, M. (2013). *El valor del capital reputacional: Por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. Olivos: Ritter & Partners.

Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. En *Universidad & Empresa*. Bogotá, Colombia: vol. 11, núm. 17, pp.11-32.

Rollet, H. (2003). *Knowledge Management*. Kluwer Academic Publishers, Harvard.

Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro S.L.

Sánchez Martín, S. (2015). *Carpe Diem*. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de www.elblogdesheila5.blogspot.com: <http://elblogdesheila5.blogspot.com/2015/03/aquello-que-une-y-separa-las-personas.html>

Senge, P. (2014). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización*

abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.

Soto, E., Sauquets, A. et al (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden.* Ciudad de México: Thomson.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización.* Ciudad de México: Prentice Hall Inc.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración.* (6ta. Ed.) Ciudad de México: Pearson.

Taylor, A. E. (2016). *El pensamiento de Sócrates.* Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Ulrich, D. (2014). *Recursos humanos.* Buenos Aires: Granica.

Valle Cabrera, R. et al. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.

Yabar-Vega, B.Y.P. (2020). *Diseño de un modelo autopoiético para la mejora de la perdurabilidad empresarial de la mediana empresa en la región Tacna, 2018* [Tesis Doctoral]. Tacna: Universidad Privada de Tacna.

Notas Finales.

Palabras Finales Marcelo Machuca

Amigo Lector:

En primer lugar, quiero agradecerte por acompañarnos en este recorrido.

Por último, quiero invitarte a que nos hagas llegar tus comentarios sobre este libro y nos ayudes a mejorar.

Recibiré con absoluto respeto y humildad cada uno de tus aportes en mi mail:

contacto@marcelomachuca.com

iHasta pronto!

Palabras Finales Jehovanni Velarde

Estimado Lector:

Espero que el libro haya sido de su agrado en cada uno de los capítulos propuestos.

Ha sido un placer compartir casos que son parte de mi experiencia profesional y laboral.

Contáctame:

<https://pe.linkedin.com/in/jhovannivelardemolina>

<https://twitter.com/jhovemol>

<https://www.instagram.com/jhovemol/>

<https://mobile.facebook.com/jhovanni.velarde>

Palabras Finales Ben Yabar

Estimado Lector:

El presente libro es un texto para los niveles de postgrado que puede servir de referencia para la elaboración de estados de arte y marcos teóricos.