

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

TESIS DOCTORAL

**El estudio del trabajo directivo en organizaciones peruanas.
Sistematización de las acciones que aportan valor a la creación
de un nuevo contexto organizacional.**

TUTOR Y DIRECTOR: Dr. Josep Coll Beltrán.

ALUMNO: Ricardo Alania Vera

Departament d'Organització d'Empreses

**Programa de Doctorado en Administración y
Dirección de Empresas.**

Abril de 2015

ÍNDICE

	Pág.
INDICE	2
Resumen Ejecutivo	4
Capítulo 1: Introducción y Justificación de Tesis	5
Capítulo 2: Bases teóricas y estado del arte.	8
2.1 Competitividad del país y el rol empresarial	8
2.2 El nuevo contexto de las organizaciones	17
2.3 La dinámica y la cultura organizacional	22
2.4 El aprendizaje en las organizaciones	52
2.5 El trabajo directivo en las organizaciones peruanas.	59
Capítulo 3. Desarrollo Metodológico	73
3.1 Problema objeto de estudio	73
3.2 Formulación del Problema	73
3.3 Hipótesis	74
3.4 Objetivos	74
3.5 Diseño de la investigación	74
3.6 Variables	75
3.7 Población y muestra	77
3.7 Instrumentos de recolección de datos	78
3.9 Técnicas de análisis de datos	78
3.10 Procedimiento	79
Capítulo 4. Presentación y Análisis de resultados	80
4.1 Presentación de datos	80
4.2 Estadística descriptiva respecto a la variable factores de éxito en la organización	113
4.3 Correlaciones entre las cuatro dimensiones de la variable factores de éxito	114
4.4 Estadística descriptiva de las cuatro dimensiones de la variable factores de éxito	116
4.5 Contrastación de hipótesis	118
Capítulo 5. Discusión y conclusiones.	129
5.1 Discusión de resultados	127
5.2 Conclusiones	129
Referencias Bibliográficas	130

.

Resumen Ejecutivo

La presente Tesis doctoral denominada: “Estudio del impacto del trabajo directivo en la eficiencia y eficacia de los colaboradores en organizaciones peruanas. Sistematización de las acciones que aportan valor a la creación de un nuevo contexto organizacional”, tiene como objetivo central de la investigación analizar el impacto que el trabajo directivo tienen en la dinámica diaria de las organizaciones residentes en la ciudad de Lima, investigando la relación que guarda la labor directiva y las acciones que privilegian los colaboradores como factores de éxito en las organizaciones.

Para la realización del presente trabajo, se realizó una investigación aplicada de nivel descriptivo, el mismo que se complementó con la estadística, análisis, síntesis, los métodos deductivo e inductivo, para con ello contrastar los resultados y obtener las conclusiones del estudio que aporten valor a la competitividad de las organizaciones.

Para la elaboración de la investigación, se realizó una encuesta sobre una muestra aleatoria de 384 directivos de diferentes organizaciones existentes en la ciudad de Lima, Perú, y una muestra aleatoria de 384 personas colaboradoras (reportes del grupo directivo de la muestra citada – no en forma nominal sino reportes en general). Para ello, se elaboró dos encuestas, las mismas que tuvieron como sustento, en el primer caso, el Artículo de H. Mintzberg *Fantasías y realidades del trabajo directivo*¹ (Mintzberg, 2008), y la segunda, que se sustentó en un estudio de Gallup que recoge Marcus Buckingham en su libro *Rompa todas las reglas: ¿Qué diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás?*² (Buckingham, 2009). Ambas encuestas han sido sometidas al Método Delphi para la validación respectiva, participando en ella doctores en el campo de la administración y gerentes generales en el caso de la Encuesta N°1 sobre “Comportamiento Directivo” y gerentes de recursos humanos en la de “Factores de éxito de las organizaciones”, los cuales validan las encuestas y el proceso.

Los cuadros y análisis estadísticos que se han realizado en la investigación, se muestran en el presente trabajo. Para la realización de la investigación y los análisis respectivos, se determinó las dimensiones que se quieren trabajar en cada una de las encuestas y se comparó estadísticamente, ofreciendo al final de las mismas, las conclusiones relevantes y el aporte de valor al trabajo directivo para generar eficiencia y eficacia en el trabajo de los colaboradores.

Si deseáramos simplificar el resultado, se debe mencionar que el trabajo directivo debe de concentrar su accionar, en un gran porcentaje de su tiempo, en proveer argumentos necesarios con la solvencia científica pertinente para la elaboración de la arquitectura social de la organización, la misma que generará valor a los colaboradores y permitirá

que ellos hagan su mejor aporte a la organización, logrando la mejor competitividad posible.

Palabras Clave: Trabajo directivo, factores de éxito, competitividad, sistematización, administración, valor.

Capítulo 1: Introducción y Justificación de Tesis.

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Enunciado del problema

Las organizaciones peruanas necesitan ser más competitivas, respetando los condicionamientos de estructura de trabajo adecuado. Para ello es necesario conocerlas, sobre todo en la interacción de las acciones entre los directivos que marcan el “ritmo”, la “pauta” y el “estilo” en que la organización enfrente sus desafíos y los colaboradores, que son en su gran mayoría los que lo implementan. Es necesario ser conscientes de la empresa que tenemos y lo qué se debe hacer para generar ese ambiente de valor que ofrezca la posibilidad de que los colaboradores entreguen lo mejor de sí a las organizaciones. Queremos conocer el contexto en que se desenvuelven las relaciones humanas, especialmente entre directivos y colaboradores y tener, como lo diría Fredy Cofman³ (Coffman, 2011) un “gran mapa” que nos permita apreciar la naturaleza del problema y buscar por ende las soluciones.

Los directivos abocados cada vez más a la obtención de resultados equivocan su accionar, direccionando este hacia una relación directa entre lo que hace y lo que la empresa obtiene. Sin embargo, parece que la ecuación del éxito es diferente. El directivo debe de velar porque todos hagan de buena manera y con un accionar eficiente, su trabajo y “algo más”, y el resultado debe ser la suma de todos los accionares y sobre todo de la suma de todos los “algo más” que se dan en la organización. Es muy importante que se sepa qué hacer desde la perspectiva directiva, porque de este hacer, se puede lograr que las personas mejoren sus condiciones de salud, aumenten su performance laboral, distribuyan mejor sus tempos y aumenten el compromiso con su organización.

El problema está es no tener la suficiente competitividad para lograr niveles de estándares mundiales y poder competir satisfactoriamente en el mercado mundial.

1.1.2 Formulación del problema

Las organizaciones peruanas necesitan ser más competitivas para que

puedan aprovechar el fenómeno de la globalización e integrarse al mundo global y obtener de ello beneficios empresariales y de país. En este contexto apreciamos que nuestras organizaciones tienen falencias importantes, siendo una de estas la performance del trabajo directivo y asumiendo a priori que este trabajo tiene un impacto muy grande en la productividad de las organizaciones es que definimos el problema al que deseamos ofrecer soluciones

1.1.2.1 Problema principal

¿De qué manera el trabajo directivo responde a la realidad social de las organizaciones, influye en los factores de éxito y logra la sistematización de las acciones que aporten valor a la creación de nuevo contexto organizacional en las organizaciones peruanas en la década actual?

1.1.2.2 Problemas secundarios

a. ¿Qué resultados obtiene el trabajo sistemático de los directivos en las organizaciones peruanas tomando como base a sus colaboradores?

b- ¿Cómo influye la información que utilizan los directivos en el grado de pertenencia de los colaboradores en las organizaciones peruanas?

c. ¿Cómo contribuye la delegación que realizan los directivos para que los colaboradores pueden dar lo mejor de sí a la organización?

d.- ¿Cuál es la consecuencia de la administración como ciencia?

1.1.3 Enunciado del objetivo

Apreciando el problema principal enunciado en el apartado anterior, surge como objetivo principal de la investigación el mejoramiento de la competitividad de las organizaciones peruanas a través de la indagación y aporte al comportamiento directivo. Las organizaciones necesitan ser más competitivas y basados en esta premisa fijamos nuestros objetivos principales y secundarios.

1.1.3.1 Objetivo principal

Establecer las acciones del trabajo directivo que responden a la realidad social evidenciada en los factores de éxito en las organizaciones peruanas en la década actual,

sistematizando los mismos para que aporten valor a la creación de un nuevo contexto organizacional.

1.1.3.2 Objetivos secundarios

- a. Verificar si el trabajo sistemático de los directivos en las organizaciones peruanas obtiene resultados en base a sus colaboradores.
- b. Constatar si la información que utilizan los directivos influye en el grado de pertenencia de los colaboradores en las organizaciones en el Perú.
- c. Determinar si la delegación de responsabilidades que realizan los directivos contribuye a lo que los colaboradores pueden dar lo mejor de sí a la organización.
- d. Establecer si los colaboradores en la organización pueden crecer de manera previsible debido a que la administración es una ciencia.

1.2 Justificación de la investigación

Se entiende que el trabajo directivo tiene un impacto central en la competitividad de las organizaciones, y éstas a su vez se encuentran sometidas a altos grados de competencia y a un mercado dinámico y cambiante, por lo tanto, consideramos necesario investigar cuál es el nuevo rol que debe seguir el directivo de las organizaciones peruanas para que éstas logren los estándares de calidad y competitividad que actualmente se demanda.

De acuerdo a lo mencionado, justificamos la acción investigadora de conocer el trabajo directivo y conocer los requerimientos de los colaboradores, dos grupos importantes en el análisis respectivo, para que en la evaluación respectiva apreciemos las brechas que son necesarias atender para lograr en las organizaciones peruanas la competitividad deseada que haga que éstas impulsen el desarrollo del país y se sitúen de forma competitiva en el mercado mundial.

1.3 Alcances del estudio

El trabajo desarrollado corresponde al análisis del trabajo directivo y su impacto en la competitividad de la organización, tomando en cuenta la actuación del directivo y los requerimientos de excelencia que demandan los colaboradores en general. El ámbito de estudio son empresas ubicadas en Lima, Perú.

Capítulo 2: Bases teóricas y estado del arte

2.1 Competitividad del país y el rol empresarial.

La competitividad de las empresas peruanas está íntimamente ligada al rol empresarial y directivo. La competitividad se encuentra afectada por el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía; de acuerdo a la definición del Informe de competitividad del Banco Mundial⁴ (Informe World Economic Forum 2013-2014). Una mayor productividad trae consigo mayor crecimiento en el mediano y largo plazo y por consiguiente, la posibilidad de que los ciudadanos cuenten con mayores ingresos. De ahí que se asocia el nivel de competitividad con el bienestar de la ciudadanía y los gobiernos reconocen su importancia.

El Perú, en su Agenda de Competitividad 2014 – 2018⁵ (Consejo Nacional de Competitividad, CNC), indica que el desarrollo del país y el bienestar de la población requieren que el crecimiento económico en los próximos años sea alto, constante y sostenido, siendo que esto se puede conseguir a través de la consolidación del mercado interno y la conquista de mercados internacionales. Ello a su vez, requiere ser más competitivos a nivel internacional.

Medir el nivel de competitividad de un país o región no es sencillo en la medida que existen numerosas variables involucradas y debe disponerse de gran cantidad de información que permita cuantificar el nivel de competitividad. A escala internacional, existen ciertos índices o informes que son reconocidos en la medida que consideran diversas variables, son comparables y calculados cada año para una gran cantidad de economías. Quizás el más reconocido es el Índice de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial, cada año desde 1979. En el caso del cálculo de la competitividad esto es muy importante en la medida que la competitividad es una variable que se cuantifica en términos relativos, pues se relaciona directamente con la capacidad de un país para competir con otras naciones.

El año 2014, el Perú obtuvo un puntaje de 4.25 en el Índice de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial, ocupando el puesto 61 a nivel mundial (de 168 países analizados). Si bien mantiene el puesto del año 2013, en niveles el índice de este año es inferior al del 2013, el cual ascendió a 4.28 puntos.

Sin embargo, en general se observa una evolución positiva del Perú en los últimos años, al haber escalado 17 posiciones; como se puede visualizar en la tabla a continuación:

**Evolución de Perú en el índice de competitividad
(2007-2014)**

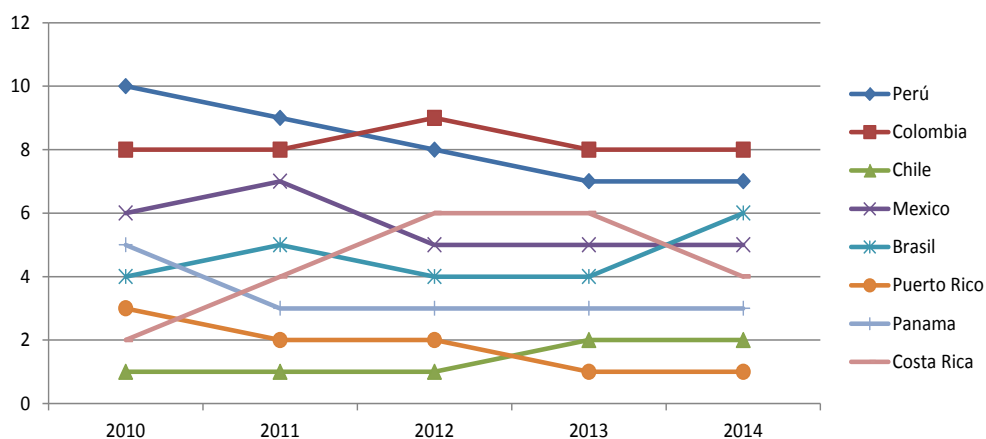
AÑO	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2014	61	4.25
2013	61	4.28
2012	67	4.21
2011	73	4.11
2010	78	4.01
2009	83	3.95
2008	86	3.67
2007	78	3.90

Fuente: Informe World Economic Forum – Índice de Competitividad Global 2014

Elaboración: propia.

En comparación con América Latina, el Perú ocupa el lugar N° 7, luego de Puerto Rico, Chile, Panamá, Costa Rica, México y Brasil. En el gráfico a continuación puede observarse la evolución de estos países así como de otros cercanos al Perú. Básicamente se observa una mejora del Perú, pasando del puesto 10 al 7, sin embargo, aún no llega a niveles de los mejores de Latinoamérica que son liderados por Chile y Puerto Rico.

**Evolución del ranking del Índice de Competitividad
(Países con mejores indicadores – 2010- 2014)**



Fuente: Informe World Economic Forum – Índice de Competitividad Global 2014

Elaboración: propia.

Este índice es calculado en base a información pública disponible y a una encuesta de opinión con expertos a nivel mundial, presentes en todos los países del informe. De acuerdo a la información recabada, considera 12 variables para analizar la competitividad de los países mencionados. Dichas variables son las siguientes:

1. Instituciones: la institucionalidad se refiere al marco legal y administrativo bajo el cual los individuos y empresas se desenvuelven. Esta variable influencia las decisiones de producción e inversión y en cómo se reparten las ganancias de la productividad.
2. Infraestructura: el contar con una infraestructura eficiente permite el correcto desarrollo de los mercados, en particular infraestructura de conectividad como carreteras, puertos y desarrollo del sector de las telecomunicaciones.
3. Entorno macroeconómico: Se refiere básicamente a la influencia de las variables macroeconómicas.
4. Salud y educación primaria: trabajadores que gozan de buena salud y que cuentan con una educación básica de calidad son más productivos y por tanto contribuyen a una mayor productividad de las empresas y del país.
5. Educación superior y formación: El desarrollo de habilidades y adquisición de conocimientos, permite mayor aporte a las personas y fomenta una mayor competitividad.
6. Eficiencia del mercado de bienes: Que los mercados de bienes funcionen bien permitirá que se produzca la cantidad de bienes y servicios que responda a las condiciones de oferta y demanda y que las transacciones en el mercado se realicen de manera eficiente.
7. Eficiencia del mercado laboral: asegura que los trabajadores se ubiquen donde son más eficientes y les da incentivos para realizar un mejor trabajo. Para ello la movilidad laboral no debe ser costosa ni lenta.
8. Desarrollo del mercado financiero: Un sistema financiero desarrollado permite que los ahorros de empresas e individuos se inviertan en su uso más productivo. Para ello, se requiere sofisticaciones en el mercado financiero y reglas establecidas (considerando las últimas crisis financieras).
9. Preparación tecnológica: se da con la agilidad de las economías para adoptar las tecnologías existentes para incrementar la productividad. Hace énfasis en

la capacidad de aprovechar las tecnologías de la información y comunicaciones en las actividades diarias y en los procesos para incrementar la eficiencia, innovación y competitividad.

10. Tamaño del mercado: el tamaño del mercado es importante en la medida que permite a las empresas aprovechar las economías de escala. El índice considera no solo el tamaño del mercado local sino también el mercado internacional al que accede la economía. De esta manera países con una orientación exportadora o perteneciente a áreas comerciales comunes logran mayor puntaje.
11. Sofisticación en materia de negocios: en este punto se consideran básicamente dos elementos: la calidad de las redes de negocios (por ejemplo, clusters) y la calidad de las operaciones y estrategias de las firmas (distribución, proceso, productos, etc).
12. Innovación: Se refiere a la innovación tecnológica, ya que considera que las mejoras en todos los criterios tendrán finalmente rendimientos decrecientes y solo la innovación permitirá saltos de productividad. Esto es particularmente importante en las economías más avanzadas.

Como se puede observar, los factores mencionados determinan el contexto donde se desenvuelven las organizaciones peruanas. Es obvio que dado el nivel de desarrollo de la economía, el índice da más peso a ciertas características. En el caso de economías de bajo nivel de desarrollo, el peso más grande lo tienen los factores 1 al 4 (hasta 60%) mientras que en las economías más desarrolladas estos factores solo aportan el 20% del peso a su puntaje.

Para el caso peruano, los factores más relevantes son del 1 al 4 (40%) y del 5 al 10 (50%). En los primeros se obtiene un puntaje de 4.53 y el puesto 72 a nivel mundial. Ello es posible básicamente por la buena performance en cuando al entorno macroeconómico (puesto 20) ya que las calificaciones en términos de instituciones, infraestructura y educación básica se encuentran en torno al puesto 100 a nivel mundial. Por otro lado, para los segundos, Perú ocupa el puesto 57 con un puntaje de 4.20, favorecido por los indicadores de eficiencia de los mercados y perjudicado por la preparación tecnológica. El conjunto de indicadores con peor desempeño son los de innovación y sofisticación en materia de negocios donde el Perú ocupa el puesto 97 (que representa el 10% en el ponderado) y es que tiene una vinculación directa con el trabajo al interior de una organización.

Resultados índice de Competitividad – Perú por criterio analizado

Índice de competitividad	Puesto	Puntaje
2014 - General	61	4.3
Requerimientos Básicos (40%)	72	4.5
Instituciones	109	3.4
Infraestructura	91	3.5
Entorno macroeconómico	20	5.9
Salud y educación básica	95	5.4

Drivers de eficiencia (50%)	57	4.2
Educación superior y entrenamiento	86	4.0
Eficiencia en mercado de bienes	52	4.4
Eficiencia en mercado laboral	48	4.5
Desarrollo en mercado financiero	40	4.5
Preparación Tecnológica	86	3.4
Tamaño de mercado	43	4.5
Factores de innovación y sofisticación (10%)	97	3.4
Sofisticación en los negocios	74	3.9
innovación	122	2.8

Fuente: Informe World Economic Forum – Índice de Competitividad Global 2014

Elaboración: propia.

De lo indicado anteriormente, podemos concluir que si bien las variables macroeconómicas han tenido un muy buen desempeño, y en general, los mercados laboral, financiero y de bienes funcionan bien, los temas relativos a la educación, básica y avanzada, la infraestructura, institucionalidad y temas relativos al hacer negocios e innovación, aún deben desarrollarse. En estos últimos puntos los bajos puntajes obtenidos son resultado principalmente de la pobre percepción sobre la colaboración empresa - universidad para investigación y desarrollo y el reducido gasto empresarial en investigación y desarrollo. Como apreciamos las empresas y sus organizaciones tienen una responsabilidad sobre el tema.

En este punto es importante indicar que si bien es aceptado que es el estado, al reconocer la importancia de la competitividad para la mejora del bienestar de sus ciudadanos, quien debe proporcionar un entorno favorable para la mejora en productividad, las empresas, y más concretamente los altos mandos de las empresas, también tienen una tarea pendiente.

En los puntos débiles del Perú en cuando al índice de competitividad, las planas directivas de las empresas pueden jugar un papel importante en lo siguiente:

- (1) Los requerimientos de educación puede ser gestionados en conjunto por las empresas con el gobierno o con universidades privadas para potenciar el capital intelectual necesario, beneficiándose las empresas con incrementos de productividad al contar con personal mejor preparado y las personas al contar con competencias requeridas por el mercado laboral,
- (2) La institucionalidad considera entre sus variables el comportamiento ético de las firmas, por lo que comportamientos considerados más éticos y temas de responsabilidad social empresarial adquieren importancia,
- (3) La innovación si bien puede ser favorecida por el gobierno, también puede serlo dentro y/o desde las empresas; de hecho, dentro de este punto se toma en cuenta el gasto de las empresas en investigación y desarrollo y la capacidad de innovación,
- (4) El quehacer de negocios tiene que ver con la sofisticación en la cadena de producción, el desarrollo de clusters, la calidad de la producción, la distribución internacional, la delegación de autoridad dentro de las empresas y la confianza en la dirección.

Como se puede apreciar, todos los temas mencionados se encuentran estrechamente ligados al cálculo del índice y a la gestión de las empresas.

Estos desafíos que se plantean dentro de las empresas y las decisiones que se tomen en cada uno de los temas comentados, afectará finalmente no solo a la empresa sino a las demás empresas, al país y a la sociedad; en tanto dichas decisiones contribuyan o no a generar mayor competitividad a nivel país.

Sin embargo, al mismo tiempo, estas decisiones son cada vez más complejas en tanto involucran diversas variables locales e internacionales. Producto de la globalización las empresas se enfrentan a mayor complejidad, diversidad, dinamismo y ambigüedad del entorno, lo que se acrecienta con la propia complejidad interna de la organización, donde la tensión aumenta ante las presiones competitivas, la exigencia de flexibilidad y la necesidad de respuestas rápidas. Asimismo ahora deben considerarse más grupos de interés (como medios de comunicaciones, ONG's, Asociaciones de usuarios, entre otros), la competencia local y extranjera, el financiamiento local o extranjero o una mezcla de ambos y la diversidad en términos de cultura, creencias y estilos de las personas que trabajan en las organizaciones.

En el Perú el Consejo Nacional de Competitividad, comisión de coordinación entre el sector privado, la academia y el sector público encargada de desarrollar e implementar un Plan Nacional de Competitividad, utiliza una metodología similar a la del índice de competitividad del Foro Económico Mundial para calcular índices a nivel de las regiones del Perú, realizando informes anuales, desde el año 2007. Este índice considera la institucionalidad, infraestructura, salud, educación, innovación, ambiente, evolución sectorial y desempeño económico.

Asimismo, el Consejo Nacional de Competitividad - CNC, en su Agenda de Competitividad 2014- 2018, analiza la situación competitiva del país e identifica la agenda de competitividad que impulsará el gobierno, luego del análisis de la situación; para el periodo 2014-2018. En la agenda se analizan y priorizan estrategias, varias de las cuales tienen que ver con el quehacer empresarial y, si bien el enfoque del CNC es a nivel de políticas de gobierno, de dicho análisis puede desprenderse la necesidad de participación, coordinación y la importancia del papel del sector empresarial.

A continuación se detallan los puntos de la Agenda donde las empresas tienen también una tarea pendiente, los cuales se desprenden de las estadísticas y políticas de dicha Agenda.

- ***Desarrollo productivo y empresarial***

El primer punto de la Agenda es el desarrollo productivo y empresarial en tanto indica que el mismo es un factor clave para incrementar la competitividad del país, acelerar su crecimiento económico sostenido en el largo plazo y mejorar sus condiciones sociales a través de la generación de empleo y valor agregado en la economía.

Asimismo, se considera sumamente importante a la luz que el Perú se encuentra en el puesto 74 en cuanto a los factores de sofisticación de negocio (por debajo de

países de la región como Brasil, México, Chile e incluso Ecuador) y en puesto 102 de 161 en el desarrollo de clusters (penúltimo a nivel de Sudamérica).

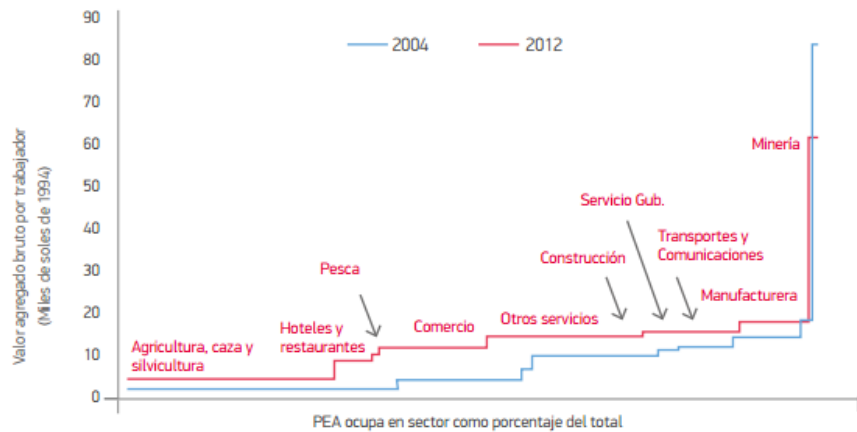
De igual manera, el estudio que sustenta la Agenda señala que las empresas más productivas se concentran en ciertos sectores (minería por ejemplo) que sin embargo no representan el empleo de gran cantidad de la población económicamente activa (mayormente empleadas en empresas medianas con un nivel de productividad dispar) ni un gran porcentaje del producto bruto interno-PBI (en general, las actividades más productivas representan alrededor del 15% del PBI).

Otro problema que se resalta es el de la informalidad⁶ (*La informalidad supone estar al margen de las cargas tributarias y normas legales, así como no contar con la protección y los servicios que el estado puede ofrecer. En el Perú los niveles de informalidad se encuentran por encima del 60%*), sobretodo en el interior del país. De acuerdo con el Informe “Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú”, publicado por el Banco Central de Reserva, el sector informal genera una externalidad negativa (adicional a los efectos perversos del mismo) ya que los negocios informales utilizan y congestionan la infraestructura pública sin haber contribuido a su financiamiento (ya que no pagan impuestos). Ello implica que la informalidad, sobretodo en magnitudes importantes, implica un menor crecimiento de la productividad.

Finalmente, la fragmentación de las empresas, expresadas en los estudios del INEI Perú⁷, 2014, menciona que el 94,”% de las empresas son microempresas, el 5% son pequeñas empresas y menos del 1% son grandes empresas también afecta la competitividad en la medida que dificulta la diversificación de la oferta o la producción de volumen. Lo que se observa es una ausencia de capacidades empresariales tanto en gestión técnica como productiva.

Para ilustrar lo comentado anteriormente, se puede observar a continuación los datos sobre productividad por sectores y el cambio de la misma entre los años 2004 y 2012. Si bien existe un incremento del valor agregado por trabajador en todos los casos, básicamente se sigue una tendencia similar, siendo el sector agrario, caza y selvicultura el menos productivo y siendo la minería el más productivo, por una diferencia considerable.

Valor Agregado por Trabajador y mano de obra empleado según Sector (2004 y 2012)



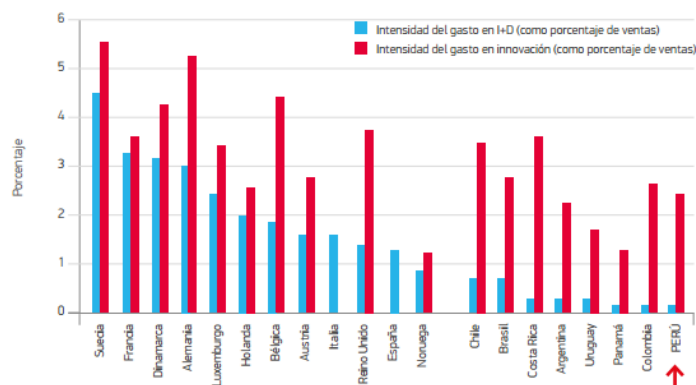
Fuente: Ministerio de la Producción, Perú – PRODUCE (2012)

- **Ciencia, tecnología e innovación**

Al respecto, se señala que la generación de conocimientos, la adopción y desarrollo de tecnologías y la innovación tecnológica son clave para el aumento de la productividad y, no obstante ello, el Perú ocupa un puesto rezagado a nivel mundial de este indicador, situándose atrás de Chile, Colombia, Brasil y México en Latinoamérica. De hecho, en el último año descendió en el ranking pasando del puesto 110 al 122. El rol de la empresa es vital. Generar institucionalización organizacional que permita la innovación como una forma natural de expresión organizacional.

En este punto, un tema importante es el gasto de las empresas en innovación e investigación y desarrollo. En el siguiente gráfico puede observarse las estadísticas (como porcentaje de ventas) de estas variables para un grupo de países seleccionados.

Gastos en actividades innovadoras por países (% de ventas totales)



Fuente: Consejo Nacional de Competitividad. CNC

Por otro lado, según la encuesta Anual Económica del Instituto Nacional de Información Estadística - INEI, menos del 3% de las empresas encuestadas tiene actividades conjuntas con institutos de investigación o universidades para realizar

proyectos de innovación o desarrollo tecnológico. Según fuentes consultadas, las empresas no promueven estos aspectos y los directivos se encuentran sumidos en el corto plazo, más que en la creación de sostenibilidad a partir de factores que los impulsen, entre otros se encuentra la investigación, la innovación, etc. Y sin embargo, según el estudio, así como la teoría económica en materia de investigación, es necesaria, también lo es la colaboración entre empresas y con el sector académico, para compartir riesgos y costes, mejorar la rentabilidad de los proyectos y, en algunos casos, incluso para que la investigación sea viable económicamente hablando.

De acuerdo al Reporte del Banco Mundial sobre emprendimiento en Latinoamérica (2014), ni las pequeñas empresas ni las grandes innovan. De hecho, el estudio señala que por cada mil dólares de ingresos, las empresas multilatinas del sector manufacturero solo invierten US\$0,06 en investigación y desarrollo, mientras que en países como China la cifra alcanza los US\$2 y en países de ingresos altos a US\$2,6 en promedio. En el caso peruano en particular, se calcula que solo se invierte en investigación y desarrollo el 0.17 % del PBI mientras que el promedio de la región es de 0,5 %. Claramente, dadas estas cifras existe gran espacio para el desarrollo, promoción y toma de decisiones en relación a la innovación.

- ***Internacionalización***

En este punto, un tema estrechamente relacionado con la labor empresarial es la carencia de conocimiento de los nuevos o pequeños exportadores/ importadores sobre los procedimientos más eficientes para minimizar costos. Aun si el gobierno otorga medidas de incentivo al comercio, si estas no son conocidas y aprovechadas por los empresarios, su impacto será despreciable.

Entonces, si bien el gobierno debe promover, explicar y difundir estas políticas, es también responsabilidad de los empresarios tomar estos mecanismos en cuenta, analizarlos e implementarlos, de convenir a su negocio. Asimismo, son los empresarios los que toman las decisiones de internacionalizarse y con ello decisiones sobre mejoras en calidad para su productos, adopción de estándares, gestión de cadena de suministro y articulación con cadenas productivas más allá de las fronteras de su país. Sin embargo empresas emblemáticas del Perú, con gran aceptación y mercado han terminado siendo vendidas a transnacionales, los ejemplos son: Supermercados Wong vendida al grupo chileno CENCOSUD y Corporación Inca Kola Perú S.A. productora de la bebida Inca Kola, que es la que tenía el mayor porcentaje de mercado en su sector (34% - febrero 1999, Fuente: CCR Estudios de Mercado, frente al 25% de la bebida Coca-Cola) vendida a la transnacional Coca-Cola Company, entre otras.

- ***Tecnologías de la información y las comunicaciones***

No solo deben existir estas tecnologías a precios razonables para que las personas y empresas las usen, sino que, en el caso de las empresas, es una decisión empresarial el aprovechar las ventajas que dan su uso, para lo cual deben contar con un mínimo de conocimiento en estas tecnologías. De acuerdo a la CNC, el

grado de uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones en los sectores empresariales tiene un gran campo de mejora, siendo significativo el retraso en estos sectores para las medianas y pequeñas empresas. Considerando que la digitalización, de acuerdo a los estudios de Katz Editores⁸ (*Empresa editorial creada en el año 2006, para crear un espacio de diálogo entre culturas intelectuales y académicas diversas, entre variadas y plurales tradiciones de pensamiento y como un sitio de intercambios críticos y de encuentros y cruces entre disciplinas, modos y estilos del saber*), contribuye a incrementos en la tasa de empleo y crecimiento del PBI per cápita, las decisiones sobre digitalización en las empresas, pueden tener un impacto importante en la economía.

- ***Desarrollo de capital humano y su relación con el quehacer empresarial:***

En este caso es ilustrativo el Índice Global de Talento Competitivo 2013 que presenta un bajo grado de inversión en capacitación del personal y un bajo nivel de productividad laboral; para el Perú, en comparación con otros países de Latinoamérica. Gran desafío y reto para las empresas del país.

Considerando que el incremento de la competitividad pasa por un aumento de la productividad de las empresas, la cual está directamente relacionada con la productividad de los trabajadores; su capacitación adquiere vital importancia. Si a ello sumamos la dinámica de los mercados hoy en día, es sumamente relevante capacitarse de manera permanente al personal. Ello permitirá responder a esta dinámica del mercado.

Uno de los factores que hace posible la capacitación es la formalidad de la empresa y de los trabajadores dentro de la misma. Además, sólo con la formalidad, los empresarios podrán utilizar a su favor los incentivos gubernamentales para la capacitación (por ejemplo, deducción de impuestos).

Adicionalmente, es importante considerar el tema de salud de los empleados, si bien la calidad del sistema de salud pública es responsabilidad de los gobiernos, las empresas deben cumplir mínimamente con la Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo. De hecho, se reconoce que los programas de salud, alerta sobre enfermedades, vacunación preventiva incentivadas por las empresas incrementa la productividad, reduce el ausentismos y la rotación; beneficiando a empresas y trabajadores.

- ***Recursos naturales y de la oferta de energía***

Los recursos naturales y la oferta de energía. En este punto adquiere importancia no solamente la competitividad sino la sostenibilidad de la misma. En el caso peruano esta relación es más significativa dada la diversidad de recursos naturales, climas, geografía y culturas, lo cual si bien ha contribuido a que el país pueda insertarse en varios mercados globales, requiere adoptar medidas para preservar y usar en forma eficiente dichos recursos y asegurar un crecimiento económico sostenible.

Entonces, aspectos como el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social corporativa ligada al entorno, de las empresas, adquieren especial relevancia. Las empresas deben decidir sobre la explotación de los recursos pero considerando la disminución de la contaminación y las externalidades negativas y, en general, la sostenibilidad a largo plazo.

Como podemos apreciar las empresas peruanas tienen que ganar competitividad, y ser a partir del rol que les toca jugar en el desarrollo, un protagonista de la ganancia de competitividad, y en este sentido el trabajo directivo tiene que insertar esta responsabilidad en su quehacer diario.

2.2 El nuevo contexto de las organizaciones.

Sin duda el mundo es diferente y hoy como hace algunos años sucedió con los primeros atisbos de la disciplina del Desarrollo Organizacional, personas de reconocido prestigio tales como, K. Lewin, K. Benne, L. Bradford, R. Lippitt fundaron los laboratorios de análisis conductual para el estudio del impacto del comportamiento de las personas y los grupos en la eficiencia de la organización, Gary Hamel está impulsando la iniciativa de construir el primer laboratorio de gestión del mundo: El Mlab, y allí se presume que las empresas más innovadoras y los académicos más prominentes trabajarán juntos para crear y recrear las mejores prácticas de negocio, los conceptos modernos de administración, dinámicas sociales, etc. todo parece indicar como lo menciona E. Morin⁹ (*MORIN, 2003*) , “Los viejos esquemas conceptuales, heredados de la Ilustración, han demostrado su agotamiento ante realidades cada vez más complejas, en las que la racionalidad instrumental se desdibuja para adquirir múltiples significados, antes apenas considerados. Así, la búsqueda de nuevos caminos, pasa necesariamente por el reconocimiento de la organización como relación entre orden y desorden, en ciclos de complejización; y de la comprensión de la administración como saber y poder, caras ocultas del discurso organizacional y de los modelos y técnicas organizativo administrativos”. Nuevas realidades, nuevos esquemas organizacionales, nuevas maneras del realizar el quehacer directivo.

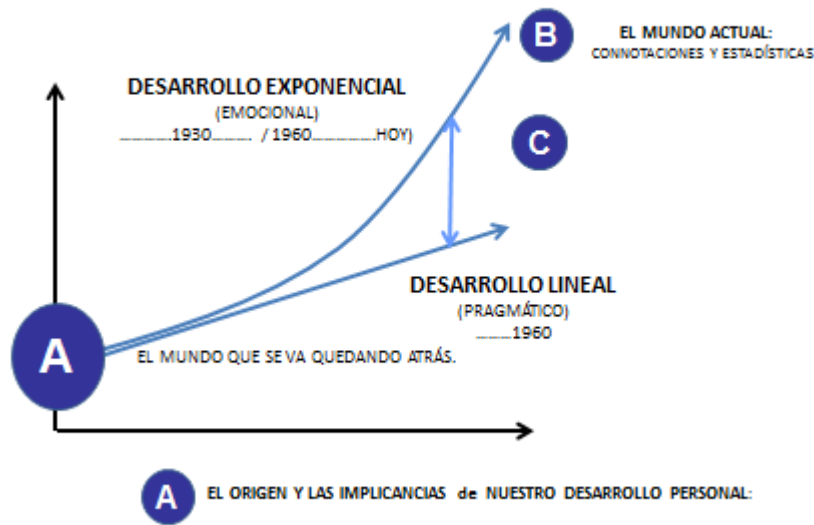
El mundo ha tenido un desarrollo que podemos conceptualizarlo de manera lineal con saltos cualitativos discretos dados por inventos que cuando se pusieron al alcance de

todos, generaron dinámicas diferentes y aceleraron las interrelaciones personales y laborales y como consecuencia de ello el trabajo se vio sin duda afectado, acelerándose así mismo, sin embargo mantuvo una condición de linealidad. Había que buscar de hacer las cosas con mayor eficiencia y variaciones mínimas. Los conceptos de Calidad Total, Control Estadístico de Procesos y otros, cobraron plena vigencia y sostuvieron la gestión que rodeaba a estos conceptos. Del mismo modo y con mucha fuerza surgieron las acreditaciones como una manera de mostrar que los procesos estaban controlados y que todo se hacía de la forma como estaba planeado, surgen entonces la acreditación ISO en diferentes ámbitos de la vida de la empresa. Cómo podemos apreciar la linealidad era una forma de vida y todos estábamos muy complacidos con ello. Un triunfo de la racionalidad. Obviamente la operación en muchos aspectos se ve favorecida y hasta hoy podemos decir que funciona adecuadamente, aun cuando también es posible atisbar determinadas incomodidades, dada la cuadrícula a que somete la organización y al poco espacio que se da para la creatividad y la innovación. Pero como contraparte tenemos el control, que se consideró necesario, y es básicamente en función de esta premisa que vivimos asumiendo la administración tradicional como eje de la acción directiva. Sin embargo, también nos ha llevado a carecer de propuestas conceptuales que nos permitan comprender la realidad organizacional de nuestros países y caemos fácilmente en la trampa de querer evaluarla a partir de premisas teóricas que fueron concebidas en y para realidades organizacionales muy distintas a la nuestra. ¿Acaso no requiere América Latina de un cierto conocimiento que le permita identificar sus oportunidades y carencias a nivel organizacional?” y también a nivel del trabajo directivo. Hay que tomar en cuenta que “Las organizaciones no son tanto el producto de un diseño como de las interacciones que se dan en su seno. Son descritas como escenarios o arenas para la interacción social, “lugares” donde los individuos y los grupos se modifican unos a otros. Las organizaciones, desde este punto de vista no pueden ser explicadas a partir de sus objetivos. Son más bien sus objetivos los que deben ser explicados en términos de las interacciones humanas de las que emergen. Las leyes que rigen las organizaciones no surgen de la racionalidad del diseño, sino de las pautas que norman las interacciones humanas”¹⁰ (Gore, Ernesto; Dunlap, Diane..2006). Dirigir este contexto es complejo, retador y dinámico. Exige una dirección diferente y capaz.

Hay preocupación del tema en América Latina y especialmente en el Perú, citando nuevamente a E. Morin en un artículo sobre las organizaciones y América Latina, mencionamos “En general, en América Latina, la Administración se ha desprendido de su contenido teórico, ha estado predominantemente asociada a una orientación pragmática y utilitaria alejada de toda vocación explicativa, y se ha preocupado excesivamente por los problemas de los directores de empresa y del dinero, dejando de lado el análisis de las características organizacionales de la sociedad y sus factores de éxito.. La teoría ha sido desplazada para ceder graciosamente su lugar a la técnica que, con ello, queda inexplicada.”⁹ (Morin, 2003).

Es por ello que en este análisis proponemos una concepción diferente del contexto en que nos encontramos, la misma que mostramos en la lámina #1 y pasamos a explicar:

CONTEXTO DEL DESARROLLO HUMANO EN EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES



Ricardo Alania - EPGUPC - 2014

9

Fuente: Entrevista a Gary Hamel realizada por Chris Stanley, 2010¹¹ (*Artículo: Del conocimiento a la creatividad*) - Construcción propia.

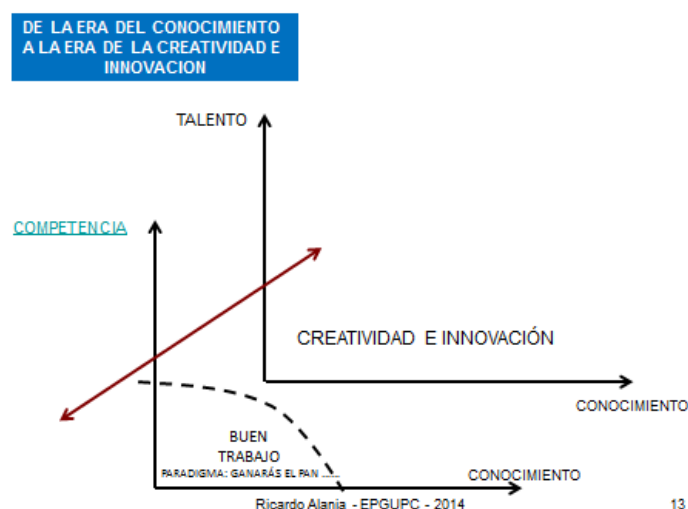
Como ya hemos mencionado el mundo tuvo condicionamientos que determinaron un desarrollo lineal, pero ya no es así, Hoy “La economía atraviesa periódicamente por ciclos alcistas y bajistas, pero lo que no cambia es la presión competitiva, ni el impacto de la tecnología ni las transformaciones sociales en las que estamos inmersos. Este hecho convierte al talento en un activo estratégico de primer orden para las empresas. Sin embargo, precisamente en los momentos de crisis económica el talento suele quedar relegado a un segundo plano, justo cuando más acuciante se vuelve la necesidad de contar con los mejores profesionales. Las crisis y los despidos volverán a repetirse cada cierto tiempo, pero sólo aquellas empresas que hayan interiorizado la importancia de tener a los mejores equipos y de construir un compromiso con sus profesionales gozarán de posiciones privilegiadas”¹² (Jericó, Pilar. 2011).

Y prosigue: “La guerra por el talento acaba de comenzar y va en serio. Continuará hasta que la natalidad no modifique su tendencia decreciente, hasta que no se produzca una importante crisis en el mercado laboral o no se incorporen plenamente los inmigrantes cualificados. El campo de batalla de esta guerra es complejo, pero en la medida en que cada empresa sepa identificarlo, busque en nuevos lugares y establezca un compromiso con sus empleados, obtendrá una clara ventaja competitiva respecto al resto”¹². (Jericó, Pilar. 2011).

Adicionalmente a lo mencionado, las muestras de una realidad ello son evidentes, las organizaciones inmersas en otras realidades van dejando atrás los modelos organizacionales que las cobijaban, para tratar de encontrar otras formas organizativas. Esto lo expresamos a través de un desarrollo tipo exponencial, como lo expresa Claudio Fernandez Araoz, “miembro del comité de dirección mundial de Egon Zehnder International, firma global líder en la búsqueda de ejecutivos, donde lleva trabajando más de veinte años realizando proyectos para importantes organizaciones de todo el mundo,

siendo además un consultor adscrito a Harvard y Stanford”, en su exposición en WOBI – 2010 (<https://www.youtube.com/watch?v=neOh4dMv6q>), donde la información genera una integración exponencial y una diversidad de escenarios, donde la autorregulación pareciera ser una acción interesante, que a su vez se ampara en la capacidad de las personas de realizarse. En este nuevo contexto las organizaciones deben de ingresar a nuevas maneras de organizarse e implementar acciones de gestión como por ejemplo la participación, “Hay muchas organizaciones que no se plantea la participación como un elemento, ni importante para su desarrollo, ni mucho menos urgente en su implantación. Por este motivo conviene reflexionar sobre la utilidad de este proceso en las organizaciones”¹³ (Ariza, José; Morales, Alfonso; Morales, Emilio. 004). Es importante el concurso de todos y preparar los mecanismos que lo soporten. Sin duda el dirigir este proceso implica competencias mayores dadas la importancia y relevancia que tiene el impacto de quien dirige. El directivo tiene también que variar sus roles y acciones y focalizarse más en lograr un escenario de actuación que genere proactividad y eficiencia, que el moldear a su organización a escenarios organizativos impuestos. Ingresamos a apreciar la dinámica de lo organizado, donde las personas generan la mayor productividad. Esto es visiblemente apreciado dada la brecha que existe a un mismo tiempo entre el desarrollo lineal y el desarrollo exponencial. Los sistemas de trabajo acompañan el desarrollo lineal y las personas complementan para lograr el desarrollo exponencial. Esto podría ejemplificar claramente que ahora estamos en otra dimensión de actuación y debemos de aplicar otras formas de actuación directiva.

Complementando lo anterior, apreciamos que la dimensión de las personas es la que crea la diferencia, y la pregunta que se surge es: ¿cómo la persona crea la diferencia?. Hasta ahora era el trabajo y el esfuerzo, pero al parecer eso también ha cambiado. Y surgen otros factores personales, como lo señala Ken Robinson al “privilegiar el talento”¹⁴ (Robinson Ken, 2013), en el éxito empresarial, que se condicionan favorablemente a esta nueva opción y esos factores los podemos visualizar efectivamente en la siguiente lámina, la cual expongo y paso a explicar:



13

Fuente: Entrevista a Gary Hamel realizada por Chris Stanley, 2010¹¹ (*Artículo: Del conocimiento a la creatividad. 2010*) - Construcción propia.

En el contexto del desarrollo lineal, el conocimiento y la competencia resultan ser los factores de éxito. No es discutible, el conocimiento y la competencia es aquello que nos hace competentes para actuar frente a algún requerimiento, nos hacen capaces de hacer un buen trabajo, el mismo que ha estado contextualizado durante muchos años en el paradigma que se describe como: “ganarás el pan con el sudor de tu frente”. Hemos trabajado sobre la premisa de hacer las cosas que debemos de hacer, trasladando sin duda el modelo industrial al centro de nuestro accionar laboral. Sin embargo hoy no solo es necesario que hagamos un buen trabajo, es necesario creatividad e innovación, la misma que se obtiene no solo usando nuestras competencias sino especialmente nuestros talentos, aquellos que tenemos innatos y que nos resulta, hasta placentero utilizarlos, en ese momento, cuando el trabajo convoca nuestros talentos, nosotros nos sentimos satisfechos y realizados y no solo hacemos un buen trabajo sino que estamos en condiciones de crear e innovar. Es por ello que G. Hamel menciona¹¹ (*Artículo del conocimiento a la creatividad. Hamel, 2010*): “estamos ingresando o compartiendo la era de la conocimiento con la era de la creatividad e innovación”. Como consecuencia hay que adoptar otros modelos de gestión, que según Hamel deberán tener tres principios:

“Uno es la libertad. Es imposible pretender que una institución sea adaptable si está controlada por completo desde la cima. Cuando observamos los sistemas que han demostrado ser adaptables a lo largo de décadas y siglos - sistemas biológicos, democracias, mercados, ciudades -, lo que salta a la vista en todos ellos es que, según las normas de la multinacional típica, son más autónomos. La cuestión radica en cómo brindar a la gente más libertad sin caer en el caos”. Adicionalmente es imprescindible en este contexto tener mejores personas, comprometidas, con valores, etc.

“El segundo principio es la variedad. A medida que el mundo se vuelve más incierto, resulta más difícil prever el futuro. Ya no podemos elaborar estrategias a 10 o 20 años; hay que experimentar constantemente con cosas nuevas, de bajo costo, y ver qué funciona y qué no. Por lo tanto, se trata de más opciones, más experimentación, menos grandes visiones y menos estrategias”.

“Y el tercer principio indica que, cada vez más, tendremos que aplicar la lógica de los mercados a las organizaciones. Los mercados no son infalibles, pero, a menos que estén distorsionados - por una mala política pública, por ejemplo -, son mucho más eficaces que las jerarquías cuando llega el momento de asignar recursos para las nuevas ideas. En un mercado, si decido que quiero vender mis acciones de la compañía X para invertirla en la compañía Y, no tengo que consultarlo con nadie, sólo lo hago”.

“Una de las cosas que sabemos a partir de los sistemas sociales es que cuanto más concentrado esté el poder político, menos flexible será. En los mercados, el poder se distribuye ampliamente, y muchas personas toman decisiones todos los días. En las jerarquías, una minoría tiene el monopolio para fijar la estrategia y la conducción, y esto puede ser fatal en un mundo de fuertes discontinuidades.¹¹ (*Artículo: Del conocimiento a la creatividad. Hamel, 2010*)

Decantamos en esta línea de pensamiento, que las personas y los atributos que ellas necesitan para una generación de valor real a sus organizaciones, son una mezcla de condicionamientos básicos., entre los que destacan: entusiasmo, energía, disciplina, pasión por lo que hacen, etc. y encontrar maneras para lograr no solo la participación profesional sino el compromiso que nace de tener algo más trascendente que solamente cumplir el quehacer cotidiano. Algo más grande que uno mismo. Necesitamos encontrar sentido que nos genere pertenencia, en ese sentido Humberto Maturana¹⁵ (*Maturana, 1997*) nos lo describe de manera brillante y menciona: “La experiencia trascendente es una experiencia de expansión de la conciencia de pertenencia a un ámbito más amplio que aquel del entorno particular del propio vivir. Ese espacio puede ser la comunidad humana a la que se pertenece (la organización), el ámbito vital de la biósfera, el cosmos como el dominio de toda la existencia, etcétera. En la experiencia trascendente, el que la tiene se vive a sí mismo como sin límites, en ese ámbito de conciencia expandida. La experiencia trascendente no se distingue desde la razón ni queda señalada en la descripción, sino que pertenece a la emoción y solo es connotable como una experiencia de unidad de un ámbito más amplio que aparece como expansión de la conciencia del ser. La experiencia trascendente es diferente de la experiencia religiosa porque no se asocia a ninguna doctrina ni a ninguna proposición de la realidad que la pueda condicionarla expansión de la conciencia de pertenencia (la experiencia de la unidad con el todo) que la experiencia trascendente es, amplía la sensibilidad, abre la visión, suelta el apego. En la experiencia trascendente y en el cambio que trae consigo, y mientras este cambio dura, se amplía la mirada de la existencia, y el que la vive se hace visionario, y ve donde antes era ciego. Sin trascendencia, es decir sin pertenencia la vida humana puede carecer de inspiración, profundidad, bienestar y alegría, y a lo más se vive en el silencioso intento de acostumbrarnos y en el ruidoso intento de entretenernos”

Sin duda lo que hemos mencionado nos transporta a un contexto organizacional diferente, que exige de los directivos acciones diferentes, enfoques diferentes, perspectivas diferentes, para lograr la competitividad que las empresas peruanas están en la obligación de alcanzar, superando los niveles en los que nos encontramos como lo vimos en el capítulo anterior.

Hoy tenemos que gestionar personas con talento y darle sentido al trabajo como nos lo dice Charles Handy: “Considero que lo mejor y más satisfactorio en la vida es encontrar sentido más allá de uno mismo. Si el propósito es solo por uno mismo, tiende a disiparse con rapidez”¹⁶ (Handy, Charles, 1997).

2.3 La dinámica y la cultura organizacional.

2.3.1 La dinámica organizacional.

Hoy en las organizaciones se hace más evidente la necesidad de generar estructuras y espacios de acción que respondan adecuadamente a la turbulencia existente en el medio, como lo señalan Porter (2000), Hamel y Prahalad (1994), Toffler (2006), Fukuyama (1999), Aburdene (2006), Hatum (2013); nuevas tecnologías, globalización, institucionalización, concentración, capital social, cambios generacionales, etc. son parte del nuevo contexto. En este nuevo contexto las organizaciones necesitarán nuevas concepciones de funcionamiento que deberán estar lideradas por directivos y en consecuencia por la forma como el directivo actúa, y de ese

modo ofrecer posibilidades eficientes de hacer frente a estos cambios con rentabilidad y sostenibilidad.

En el contexto mencionado anteriormente ha habido estudios que nos permiten entender a una organización y sus posibles causas de éxito o fracaso, pero adicionalmente considero que es importante descubrir las oportunidades que la misma organización nos da para actuar, las características de estas actuaciones y las posibilidades de potenciar aquellas que contribuyen al propósito y de neutralizar aquellas que obstruyen, y ver a través de esta perspectiva una nueva forma de integrar los elementos que podrían ser los subyacentes al éxito empresarial. No en vano (Henry Mintzberg (1975)¹ en su ensayo “El trabajo del administrador: fantasías y realidades” menciona: “si usted le pregunta a un administrador qué es lo que hace, probablemente le diga que planea, organiza, coordina y controla. Pero cuando usted trata de corroborar dicha información, no se sorprenda si no es posible relacionar lo que observa con lo que el administrador le dijo”. Hay entonces elementos que nos dan la posibilidad de entrever aspectos no analizados en el tema y estudiarlos a partir, no de la pregunta: ¿qué hacen los administradores, líderes, colaboradores de una empresa, etc.?, sino plantear de esta otra manera: ¿qué están en posibilidad de hacer los administradores en la organización para la realización de su trabajo?, ¿por qué no pueden hacerlo de otra forma? y cómo se podría sistematizar, de ser posible las diferentes respuestas a los interrogantes planteados.

En esta búsqueda por encontrar los subyacentes al éxito empresarial considero necesario integrar conocimientos desde diversas ciencias, para entender el fenómeno de la organización en su conjunto y con ello el Trabajo Directivo. La sociología, la biología, la antropología, la psicología, y otras más han buscado definir el concepto de organización en virtud de que ello nos proporcione la unidad básica para estudiar y descubrir lo que hemos quedado en denominar las oportunidades que el administrador tiene en el trabajo para generar eficiencia y excelencia.

Luis Eduardo Bastías¹⁷ (Bastías, 2000), consignaba lo siguiente: “Tradicionalmente, la administración se ha practicado fundamentándose mucho más en la experiencia de los administradores que en un bagaje de conocimientos científicamente establecidos. En la actualidad, dadas las altas exigencias impuestas a la empresa (globalización, etc.) esta tendencia se ha visto debilitada al percibirse la necesidad de contar con un marco teórico robusto y adecuado para orientar este quehacer”. Es decir entender qué es la organización y como ésta es definida a través de su estructura.

Podría agregar que la creciente importancia del conocimiento (era del conocimiento) nos obliga a análisis más amplios y certeros de las situaciones y a estudios científicos con amplia validez. Siguiendo con L.E.Bastías¹⁷ (Bastías, 2000): “En este contexto, se ha aplicado con éxito elementos teóricos extraídos de las denominadas ciencias de la complejidad, así como otros elementos de la biología de vanguardia, en el ámbito de la administración. Una lectura crítica de este fenómeno nos

puede indicar que, en general, se observa la carencia de un marco teórico suficientemente robusto y coherente en la teoría de la organización.” Por otra parte, frente a esta carencia, existen propuestas teórico-prácticas que buscan ese fundamento en otras disciplinas, tales como la biología; ese es el caso que plantea Stuart Kauffman¹⁸ (Kauffman, 2003) con su teoría de sistema-cibernético, que recogemos como aporte para entender el fenómeno organizativo de los tiempos modernos. También podemos citar a Argüelles¹⁹ (Argüelles, 2007). Una metodología para el diagnóstico que en su trabajo sobre estructura organizacional arribó a la siguiente conclusión: “El diseño de una estructura organizacional no es un trabajo fácil, no sólo por la complejidad a la que se enfrentan sus diseñadores, sino porque es un trabajo de paciencia y resistencia a la frustración, ya que se requiere de mucho tiempo y los resultados no pueden ser medidos inmediatamente. Además es importante mantener comprometido y motivado al personal de la organización para evitar que la reestructura organizacional se vea afectada por vicios generados durante el desarrollo del proyecto”.

En su trabajo de investigación, Torres Cueva²⁰ (Cueva, 2008) llegó a concluir: “que las estructuras organizacionales requieren de ser comunicadas eficientemente” para que den un marco de sostenibilidad a la propia organización, reflejada en un trabajo directivo consistente y una actuación de colaboradores eficiente. Dos grupos importantes a considerar.

También es necesario mencionar como marco de entendimiento de lo que estamos mencionando que en cuanto a la transformación que experimentan nuestras sociedades a nivel mundial se asienta en una triple revolución: la revolución tecnológica (tecnologías de la información y comunicación, tecnologías de la automatización industrial, y tecnologías genéricas), la revolución en las fuentes de energía, y la revolución de las formas de gestión y organización empresarial. La conjunción de estos factores, independientemente del estudio de sus orígenes y su influencia mutua, está en el origen de los cambios que podemos detectar tanto en la sociedad, cuanto en las organizaciones empresariales. En un nuevo contexto basado en el conocimiento, las organizaciones empresariales se modifican y con ello el comportamiento del quehacer directivo., que hoy enfrenta no solo un foco importante en los llamados balances financieros, sino también en los “balances sociales”²¹ (Chiavenatto, 2002).

Antes de ingresar a verificar las bases de la teoría que se menciona y que puede ayudar en nuestra investigación, debemos considerar que la Teoría de la Organización debería ser una disciplina científica que aborde el problema de la empresa y la organización, haciendo abstracción de los aspectos prácticos que la administración involucra. Una Teoría de la Organización no debiera ser una teoría empresarial sobre cómo lograr mejores posicionamientos o abaratar costos de fabricación, debiera ser una teoría que conceptualice el accionar social de la empresa, presentándonos la posibilidad de definir la organización para comprender las oportunidades que se presentan para el accionar con creación de valor y que probablemente son los que generen las diferencias comparativas y

competitivas de las que se habla en el mundo de la estrategia y que, como consecuencia, puedan derivar en mejores posicionamientos, reducción de costos, etc.. “En la actualidad, la capacidad de aprendizaje, el conocimiento, y la innovación se convierten en la clave de lo que se denomina en el ámbito de la organización de empresas, la organización inteligente. Es decir, una organización que aprende, que innova, y que se adapta a un contexto en continuo cambio, en el que el conocimiento y el talento humano se convierten en los principales factores de producción. Cualquier análisis de las organizaciones empresariales y de la cultura de la empresa debe comenzar por caracterizar este nuevo contexto en el cual se desarrolla la empresa, y que la hace posible”²² (Martinez Quintana, 2001)

Es así que los cambios pueden observarse claramente en el ámbito empresarial. Las nuevas formas de producción y gestión que han surgido de la mano de la aplicación intensiva de las nuevas tecnologías, y de los procesos de reestructuración del capitalismo. No podemos obviar lo que mencionaba H. Mintzberg²³ (Artículo: *Las cinco P de la estrategia*. 2008), la estrategia (definida por Kenneth Andrews (1969) de la Universidad de Harvard como: “la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”) es a la empresa como la personalidad es al individuo por lo tanto la comprensión de la organización debiera ser intrínseca a sí misma. Rescatamos esta definición en virtud de la importancia vital que se le da a la organización en el aspecto de la estrategia, que puede representar la forma en que una organización decide enfrentar a su entorno y como consecuencia resulta siendo uno de los ejes de su éxito. El estudio de la organización debería ser una disciplina rigurosa que responda preguntas fundamentales basándose en el planteamiento de hipótesis verificables empíricamente; preguntas como: ¿qué es la organización?, ¿cómo se constituye?, ¿cuál es su dinámica?, ¿qué puede hacer el administrador para aportar valor? y, ¿cómo se condice con la dinámica social y las perspectivas individuales de quienes la conforman? y ¿cómo la dinámica social se construye y reconstruye, para ser proactiva y regenerativa en si misma? Estas preguntas son duda interesante y presentan una incógnita en su respuesta. Zeraoui²⁴ (*Modernidad y postmodernidad: la crisis de los paradigmas y valores*. 2000) señala que “nadie hubiera podido predecir cómo sería el mundo de hoy, como tampoco nadie se atreve a asegurar cómo será la primera década del tercer milenio”. Precisamente estamos en un periodo de grandes cambios, de transición hacia una nueva era. No se trata simplemente del derrumbe de un país, sino del fin de un periodo histórico. Como también lo señala Alvaro Gonzales Alorda²⁵ “los próximos 30 años serán los más fascinantes de la historia de la humanidad”(Alvaro Gonzales-Alorda, 2010),

Revisando y aprendiendo de la historia, apreciamos que el siglo XVI vio derrumbarse la hegemonía islámica, con su predominio no solamente económico, sino cultural y sobre todo paradigmático. La ciencia islámica

fue durante la Edad Media el punto de referencia obligado en cualquier disciplina. Posteriormente una imposición de nuevos paradigmas, gestó paulatinamente una verdadera revolución científica. Podemos mencionar que el debate sobre los paradigmas a partir de las propuestas, para entender la situación actual de transición, para luego entrar en el debate sobre la historia universal, analizando los aportes no occidentales al pensamiento mundial y finalmente proponer una nueva visión de la historia, o un nuevo paradigma histórico fue un hecho relevante que no podemos obviar en el análisis del contexto en que se aprecian las organizaciones. Ya hemos vivido cambios sustanciales.

Para Thomas Kuhn²⁶ (*Khunn, 1975*) el término de paradigma con distintas acepciones toma en el sentido de “patrón”, pero es hasta la década de los años setenta de este siglo, cuando toma su significado actual.

En el trabajo de T. Khun, Elguea (1988)²⁷ distingue dos formas en las que se debe usar paradigma:

- a) “Como un logro, como un modo nuevo aceptado de resolver un problema que luego será usado como modelo para futuros trabajos”; y
- b) “Como un conjunto de valores compartidos por aquellos que han sido educados para llevar a cabo el trabajo científico usando como modelo ese paradigma. Acuñó también el término “matriz disciplinaria” que, además de incluir la noción de paradigma, hace referencia al grupo de científicos o unidad social que reconoce un elemento, escribe o selecciona libros de texto, entrena y otorga grados y dirige investigaciones para resolver enigmas. En el sentido actual de paradigma: toda ciencia se desarrolla con base en un paradigma subjetivo que es la esencia misma de la ciencia, que sustenta los modos de ser y de pensar de la sociedad donde se desenvuelve esa misma ciencia. El momento crucial entre la crisis del paradigma imperante y el surgimiento de uno nuevo, es la fase pre-revolucionaria. Mientras dura el tránsito de paradigmas, el modelo llega a adquirir un aspecto ambiguo. Entre el paso de una ciencia normal a otra ciencia, o de un antiguo paradigma a otro nuevo, la sociedad transita por un estado de incertidumbre, de confusión entre lo nuevo y desconcertante, por un lado, y lo viejo y conocido por el otro”. Este escenario es el que estamos viviendo en las organizaciones y como consecuencia el trabajo del directivo adquiere una relevancia mayor, dado que tendrá que liderar este escenario.

Respecto al tema de nuestra investigación, en cuanto a la definición de administración, se observa primer lugar definiciones tradicionales donde la preocupación por definir la organización es y ha sido muy amplia: Por ejemplo W. Wieser (1962), mencionaba que la organización es un principio que no puede ser referido ni a la materia ni a la fuerza, que en sí mismo es una magnitud independiente (ni energía, ni sustancia), algo expresado por

la medida de orden (o entropía negativa) de un sistema, tal como lo registra Oscar Johansen (1980) y que lo define como la capacidad de generar actividad en el futuro en la medida que desestabiliza el “statu quo”. Administrar esa capacidad es una labor directiva que como apreciamos es dinámica y cambiante. Importante para nuestra concepción de la investigación.

El ciberneta y profesor chileno de administración, Aquiles Limone (1994) formuló una teoría científica de la organización que definía la empresa como un sistema dinámico de actos laborales, tecnológicos y económicos en clausura operacional que se autodefine y auto-mantiene (autopoiesis de actos), cuya utilidad no radica tanto en su propio corpus sino en la aplicación indirecta que se puede hacer de ella para enfrentar problemas concretos en administración de empresas y organizaciones. Esta teoría fundamenta la concepción de la empresa como un ente similar a un ser vivo y capaz de adquirir conocimiento, mutante y dinámico, y que utiliza como lo ya lo mencionaba Stuart Kauffman, las llamadas ciencias de la complejidad para el estudio y análisis y la consecuencia inmediata será el gran factor de éxito que constituye el trabajo directivo.

Stuart Kauffman (2003) al igual que Aquiles Limone (1994), propugnan el hecho de que la empresa sea susceptible de un tratamiento cibernético similar al de un ser vivo; otorga luz al hecho de que se hable de aprendizaje organizacional, tal como lo propugna Peter Senge (2000), teniendo como base el que éste aprendizaje sea visto como un proceso realizado por la empresa considerada como un todo, diferenciándolo así del aprendizaje de las personas que conforman la comunidad empresarial. El colectivo empresarial supera los aportes individuales y la sinergia es más una consecuencia de la estructura de la organización para que se produzca, que del accionar individual de las personas y también como consecuencia de la entropía, entendida como desorden productivo que genera la relación humana. Es importante mencionar lo que opinan los ejecutivos del mundo en la encuesta realizada por la Revista *Strategy + Business* (2006)²⁸ (Kleiner, 2006), sobre qué deben tener las empresas para ser viables en el futuro. Un 46.6% de los encuestados señala que la organización debe convertirse en una “organización que aprende” es decir aquella que está deliberadamente diseñada para alentar a sus integrantes a pensar, innovar, hablar con franqueza, mejorar sus capacidades, y en donde el aprendizaje sea un quehacer institucional, quizás porque aprecian el hecho de que ésta sea al parecer una de las pocas formas de enfrentar la complejidad, es decir enfrentar la complejidad del sistema ayudados por la complejidad del individuo y apostando que sea éste quien descifre el código de la eficiencia y la excelencia. Adicionalmente que autores como John Seely Brown (2006), Arie de Geus (1977) expresan el compromiso por el aprendizaje mencionando: “La única ventaja competitiva sostenible es la capacidad de aprender más rápido que la competencia” y Peter Senge (1994), como ya lo comentamos, avala y sustenta esta tesis.

La complejidad existente en la estructura de la sociedad, de las organizaciones, de las empresas, e incluso la forma de trabajar de las

personas está variando significativamente y esto es básicamente con la introducción de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

De otro lado cuando se habla de cómo funcionan las organizaciones es importante saber que las organizaciones formales y su administración se ponen de relieve si se observa la sociedad actual. Las organizaciones modernas se configuran de formas muy diversas, por lo que, a veces, su existencia queda presupuesta dentro de la vida cotidiana. Se pueden considerar organizaciones empresas tan diversas como industrias, entidades financieras, hospitales, congregaciones religiosas, ONG's, etc.

Es así que la organización tiene como rasgo fundamental constituir una entidad social, que se estudia a diferentes niveles, según la escala de sistemas humanos que se considere. Así, pues partirse de una perspectiva de micronivel, donde la organización está formada por un colectivo de individuos o grupos y/o de una perspectiva de macronivel integrada por conjuntos de grupos de organizaciones, comunidades y sociedades.

Los enfoques de micronivel utilizan la psicología social, las dinámicas de grupo y la teoría de la comunicación para definir el comportamiento de las organizaciones.

Los enfoques de macronivel se basan en la antropología, sociología, ciencias políticas y economía, y dan lugar a la teoría de la organización que analiza principalmente las relaciones entre organizaciones y la estructura de la organización.

Es en este sentido que podemos caracterizar la organización como se encuentra definida en muchos ámbitos académicos:

- Es una entidad social relativamente permanente, es decir, que está formada por personas.
- Está diseñada según una finalidad y la mayoría de sus actuaciones están orientadas para conseguir esta finalidad u objetivo, aunque no siempre es fácil establecer el objetivo.
- Para conseguir sus objetivos, las organizaciones necesitan estar especializadas, principalmente las grandes entidades de alta tecnología y fuerte diversificación y, por último.
- Las organizaciones disponen de unas estructuras o medios normalizados para coordinar sus actividades, de manera que quedan perfectamente definidas las diferentes relaciones laborales y de autoridad.

Asimismo, en función de estas características, se puede definir la organización como: “Una entidad social relativamente permanente, caracterizada por una estructura, por un comportamiento y una

especialización orientados a un mismo objetivo”²⁹ (*Brown W y Martinez D. 1990*)

Entonces se puede decir que la administración consiste en dirigir los recursos materiales y las personas hacia los objetivos comunes de las organizaciones; por lo tanto, la administración diseña un ambiente de trabajo para poder alcanzar de forma eficiente los objetivos seleccionados.

Por otro lado, y según Robbins³⁰ (Robbins, 2013), “cuando los individuos se reúnen en grupos se ejerce el poder, y cuando en las organizaciones los colaboradores convierten su poder en acción, se menciona que intervienen en política, y esto básicamente enfocado en el uso del poder para afectar la toma de decisiones o bien el comportamiento de los miembros con intereses privados”

Para nuestros fines, definiremos la conducta política en las organizaciones como las actividades que no se requieren como parte de la función formal en la organización pero que ejercen una influencia o pretenden ejercerla, en la distribución de ventajas y desventajas en la empresa.

En la definición podemos apreciar los elementos fundamentales de lo que entiende la mayoría cuando se habla de la política organizacional. El comportamiento político no forma parte de los requisitos especificados del trabajo y exige el recurso de las bases de poder. Además, nuestra definición comprende los esfuerzos por influir en las metas, criterios o procesos de toma de decisiones cuando afirmamos que la política se relaciona con la “distribución de ventajas y desventajas”.³⁰ (*Robbins, 2013*)

Nuestra definición es lo suficientemente holgada para incluir ciertos comportamientos como detener información a los que toman decisiones, unirse a una coalición, denunciar, esparcir rumores, revelar a los medios información confidencial de las actividades de las organizaciones, intercambiar favores con otros en la organización para beneficio mutuo y cabildear a favor o en contra de un individuo o de una decisión distinta. Esta es la dinámica donde social donde el quehacer directivo tiene que realizar el trabajo que se le ha encomendado.

Entonces la conducta política legítima es la política normal de todos los días; es la de quejarse con su supervisor, y todo lo que ello determina, obviar la relaciones de poder y autoridad, desconocer las políticas, ceñirse a las normas en demasía, y generar conflictos subyacentes. Sin duda un escenario complejo y cada vez más complejo, que sin duda requiere una mejor preparación directiva para lidiar con él.

Por otro lado, la conducta política ilegítima infringe las reglas de juego. Quienes se empeñan en estas actividades extremas son los que no se ajustan a una regla clara de convivencia y “juegan sucio”. Se plantean actos contra las normas, “chismes” que merman la autoridad y deslegitiman la misma, atentan contra la información y generan un clima

de protesta y desafío constantes. Obviar este comportamiento es negar una verdad a todas luces cierta.

La complejidad del escenario es aún mayor, por lo que las necesidades de actuaciones directivas mejores son obvias y demandan como consecuencia un mejor directivo. Es así que la política es parte de la vida organizacional. Quienes ignoran esta verdad lo hacen por su cuenta y riesgo.

Las organizaciones están compuestas por grupos e individuos con diferentes valores, metas e intereses, lo que abre la posibilidad de que surjan conflictos por los recursos. Los presupuestos de los departamentos, la asignación de espacios, las responsabilidades de los proyectos y los ajustes salariales son ejemplos de recursos sobre cuya distribución los integrantes de las organizaciones difieren.

Además, los recursos de las organizaciones son limitados, con lo que a veces los conflictos potenciales se vuelven reales. Si los recursos abundaran, todos los miembros de la organización podrían alcanzar sus metas. Pero como son limitados, no bastan para todos los intereses. Además, lo que consigue un individuo o departamento, otro, con razón o sin razón, muchas veces piensa que es a expensas de los demás de la organización. Estas fuerzas despiertan rivalidades entre los miembros por los recursos limitados de la organización.

También no todos los grupos u organizaciones son igualmente políticos. En algunas organizaciones, se hace política de manera descarada y agresiva, mientras que en otras la política influye poco en los resultados. Algunas son características individuales, derivadas de las cualidades únicas de los empleados de la organización; otras son el resultado del ambiente interno o cultural de la empresa.

En suma la política es el ejercicio del poder con objeto de influir en otros, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos del actor político, inclusive la consecución de más poder. La política, aunque relacionada con el poder, es más bien un flujo; es como la energía cinética, es decir, la fuerza en movimiento.

Hemos integrado conceptos a la comprensión de la organización, sin embargo podemos contemplar la evolución de la administración cosmopolita en la historia de nuestra civilización como un proceso de características similares a la evolución de las especies biológicas, que signadas por contextos diferentes que se dan naturalmente y a los que la humanidad ha respondido bien. En palabras de Stuart Kauffman:

“Veo en los negocios una extensión de la naturaleza, con leyes no tan ajenas a aquellas que rigen la evolución. La naturaleza ha solucionado problemas por millones de años, tal vez sea hora de poner atención a cómo lo ha hecho” Kauffman³¹ (Entrevistado por Constanza Capdevila de la C: Aplicando la biología a los negocios. 1999)

Las organizaciones actuales son de diversas características, pero en muchos casos se rigen, como menciona Kauffman, por las leyes que rigen la sobrevivencia humana que, sin ser excluyentes en mi concepto, van sumando capacidades que las ubican en el umbral de la existencia precaria en muchos casos sin que por ello dejen de ser elementos asociativos que generen rentabilidad a corto plazo y modo de vida a quienes la conforman.

La literatura es amplia y recogemos en forma generalista lo siguiente: las organizaciones pueden clasificarse en: preindustrial caracterizada por la informalidad en el quehacer administrativo y lo artesanal del quehacer productivo; la industrial, durante la cual las empresas líderes se diferenciaron por profesionalizar o mecanizar procesos productivos; la post-industrial caracterizada por la relevancia de la administración financiera y la especulación, y la etapa actual, que se puede denominar etapa distintiva o cibernética de acuerdo a Kauffman, etapa de la tercera ola si nos referimos al Toffler (1995) que menciona que esta etapa está signada por la alta tecnología, información y nuevos medios para organizarse con diseños económicos, etapa en que las empresas líderes, además de satisfacer los estándares anteriores, se diferencian por un énfasis en la administración de sus recursos informacionales (dato, información y conocimiento) y del entendimiento de las nuevas dinámicas sociales en función de la entropía negativa que genera la relación humana y que se recoge en estudios de las ciencias de la complejidad. Nuevamente recogemos la encuesta de la Revista Strategy+business, en la que el 30.6% de los ejecutivos entrevistados manifestó y colocó en el noveno lugar de las “10 Ideas que guían el mundo de las empresas”, que la Teoría de la Complejidad tendrá una fuerte repercusión en el mundo empresarial del futuro inmediato, es decir, los mercados y las empresas son sistemas complejos que pueden controlarse mecánicamente, pero a veces es posible anticipar el orden que emerge de ellos. Comprender en qué forma evolucionan los sistemas ayudará a los gerentes y administradores a intervenir y actuar con mayor eficacia.

Concluamos apreciando en una frase la concepción de la teoría de Kauffman (2003): *“Las cosas no siempre se hallan ocultas de forma que la ciencia tenga que desvelar el misterio a base de investigar hechos nuevos, aunque a menudo sea así. En lugar de ello, puede suceder que los se hallen claramente ante nosotros, pero que carezcamos de las herramientas conceptuales que nos permitan comprenderlos (agregaría aprovecharlos sistémicamente). Es en este contexto que quiero investigar los hechos en función de nuestra dinámica social más que por sus efectos por la naturaleza de la limitación de nuestra propia comprensión”*.

La organización existe porque una específica dinámica social la hace existir. Es por ello que es posible que esta dinámica social, bajo características propias y socioculturales definidas, pueda estar ofreciendo, vía el orden o el desorden que son capaces de generar, la posibilidad de entender la excelencia, más allá de una concepción empresarial y deteniéndose en sus concepciones filosóficas, antropológicas y sociológicas internas. Más aun cuando los procesos de globalización que

vivimos y la alta tecnología existente, han creado situaciones límites para el desenvolvimiento de la empresa tal cual se concibe en forma tradicional tal como lo mencionan Hans-Peter Martín y Harold Schuman (1996) y por otro lado han catapultado al hombre al sitio adecuado a tener en función de sus capacidades naturales de adaptación y creatividad. Es decir nunca antes el factor humano estuvo tan amenazado ni fue tan determinante en el éxito de una organización, ya sea porque la dirige o porque al formar parte constitutiva de ella, la formula en parámetros poco investigados por la ciencia empresarial propiamente dicha.

La organización nos enfrenta a su propia definición. Definirla es posible que la restrinja, dada la tremenda movilidad de la que es objeto. Sin embargo las analogías sí pueden desde mi perspectiva dar luces sobre el término y su alcance. Los sistemas vivos se denominan autopoieticos. De acuerdo con H. Maturana y Varela (1973) son autopoieticos los sistemas que presentan una red de procesos u operaciones (que lo define como tal y lo hace distinguible de los demás sistemas), y que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. Aunque el sistema cambie estructuralmente, dicha red permanece invariable durante toda su existencia, manteniendo su identidad. Los seres vivos son sistemas autopoieticos y que están vivos solo mientras están en autopoiesis.³² (Maturana. 2003)

Los seres vivos son redes de producciones moleculares en las que las moléculas producidas generan con sus interacciones la misma red que las produce, (H. Maturana, 1999). El enfoque es mecanicista en el sentido de que renuncia a toda explicación teológica de los sistemas vivos y de que cada uno de ellos es explicado en términos de relaciones y no de las propiedades de sus componentes. Por consiguiente lo que nos interesa son los procesos y relaciones entre procesos realizados por medio de componentes. (H. Maturana, 1973).

Niklas Luhmann (1988) ha utilizado la autopoiesis para presentar un nuevo paradigma teórico: el de los sistemas autopoieticos, como producto de una reflexión interdisciplinaria sobre los exitosos desarrollos de otras disciplinas. La aplicación del concepto de autopoiesis a los sistemas sociales implica que el carácter auto referencial de estos sistemas no se restringe al plano de sus estructuras sino que incluyen sus elementos y sus componentes es decir, que él mismo construye los elementos de los que consiste.

N. Luhmann (1988) afirma que la autopoiesis no se limita a ser una propiedad de sistemas biológicos o físicos, y la define como la “capacidad universal” de todo sistema para producir sus propios estados diferenciados enlazando a estos las operaciones propias del sistema gracias a la “auto-organización” de éste. Este es el nuevo escenario del trabajo directivo y requiere una nueva ciencia y como consecuencia nuevas capacidades del mismo directivo.

La organización como sistema, puede ser una primera inferencia lógica y la validez de las relaciones supera totalmente a las referencias individuales. Dado que según R. Asbih (1969) el aspecto central del concepto de organización es la condicionalidad, ésta obviamente se encuentra restringida por dos aspectos fundamentales: la comunicación que de por sí es restrictiva intrínsecamente (ninguna comunicación es perfecta desde que en su definición es producto de los que se dice y de lo que se entiende, intermediando para ello, nuestras experiencias, actitudes, percepciones, etc.), y la misma relación, que condiciona, valga la redundancia, la calidad de la condicionalidad, y donde surge lo que pueden ser considerado: una unidad de acciones, a través de la cual los sujetos construyen las coordinaciones específicas y necesarias para el establecimiento del consenso comunicativo. Es aquí donde emergen los afectos, las señales y los significados compartidos, tan importantes para definir la cultura y como consecuencia la personalidad de la organización.

Sin embargo y siguiendo a O. Johansen Bertoglio (1980) en su exposición sobre lo que es la organización, nos detenemos a pensar en ella en aspectos de espacios que se crean, y las ciencias sociales nos ayudan a entender esto en función de la definición del sociólogo Etzioni (1962), cuando nos menciona que éstas son unidades sociales libremente constituidas o reconstituidas para alcanzar fines específicos, mientras que Caplow (1964), aplicando los conceptos sociológicos del estudio de las relaciones humanas que rigen las sociedades, nos menciona que la organización es una sociedad, al darle identidad colectiva inequívoca, compuesta por personas que se relacionan y que interactúan en función de objetivos colectivos específicos.

Hay otros científicos que aportan al contexto de las definiciones y precisiones de la organización puntos de vista muy interesantes, por ejemplo, V.A. Thompson (1961) con una perspectiva política, Pfiffner y Sherwood (1967), Shein (1965), y otros muchos más.

Sin embargo el alcance de esta investigación involucra solamente dar la idea contextual y conceptual de que la organización es en sí misma una oportunidad de eficiencia, producto de la entropía negativa (desorden) que genera la relación humana y que no la entendemos, sencillamente porque no tenemos las herramientas conceptuales para hacerlo y es en función de ello que E. Shein (1965) propone la teoría de los subsistemas, que nos permite mejorar la comprensión de los fenómenos de la organización y la administración y buscar la eficiencia de los mismos, guiados sin duda por una mejor acción directiva.

Nuestros diseños estructurales son mediatizados por nuestras mismas restricciones y deben ser superados por la dinámica que existe en ellas, suscritas por las relaciones e interacciones de condicionalidad que restringen, y el concepto de sistema autopoietico que potencia.

Teniendo como premisa y contextualización lo que hemos mencionado, verifiquemos qué hacen los directivos en las organizaciones y cómo afecta

su comportamiento en la eficiencia del trabajo de los colaboradores y como consecuencia en la eficiencia y eficacia de la nueva organización.

2.3.2 La cultura organizacional

Cómo podemos apreciar cuando hablamos de cultura organizacional podemos hacer una serie de comentarios, todos los que de alguna manera integran los conceptos de cultura y la definen. Sin embargo, me parece interesante tomar este ejemplo de vida, para apreciar cómo es la cultura y/o como esta nos sumerge, nos define y acota muchas veces nuestro accionar.

Personalmente cuando voy a mi trabajo, sigo la ruta acostumbrada, la misma de siempre, que para los limeños será reconocida, sobre todo cuando les comente lo que me sucede cuando luego de pasar el puente Quiñónes ubicado en el distrito de La Victoria, ingreso a la avenida Javier Prado una de las principales arterias de la capital limeña a eso de las 8:30 a.m., cuando el tráfico es intenso y la cantidad de autos y microbuses que están en la zona son realmente muchos. Yo, como todos los días, ingreso a esa parte de mi ruta, con toda la intencionalidad de ser un piloto ejemplar, es decir cumplir con las normas y ser un ejemplo.

Habré avanzado prudentemente algunos 50 metros, cuando sufro la primera agresión del tráfico, un piloto imprudente me ha cerrado y para evitar colisionar con él, tengo que hacer una frenada y viraje algo brusco. Pienso, que mal conductor. No tiene una buena cultura y no sabe respetar las reglas, y entonces imagino, que sería si todos respetáramos las reglas de tránsito. Es decir, el tránsito en Lima sería un ejemplo. Responsabilidad ciudadana: una acción individual. No reuniones, no discursos, no lemas ni pancartas. Solamente responsabilidad individual. Todo eso lo pienso en algunos minutos. El tránsito parado y el tiempo que apremia. Al cabo de un momento volvemos a avanzar, y otro carro se me cruza, lamento, pero ya me encuentro algo irritado, me pregunto: ¿por qué no se respeta? Pero todavía conservo la sana intención de ser un buen conductor. Pero al cabo de algunos reveses más, pierdo esa condición (aquella de la que me ufanaba tanto: el buen conductor) y soy yo el que también está haciendo imprudencias en el manejo, y logrando, sobre la base de “meter” el auto, llegar primero. La cultura imperante, aquella que define las características grupales me “ha captado” y yo he cedido a ello. Que fuerte son los condicionamientos culturales (que en este caso y siguiendo a Giselle Velarde ³³ (*Exposición y artículo: ¿Cómo aprender a pensar? Sentido y directivas. 2005*), diría: vivimos en una cultura que tiene como premisa la no “existencia” del otro). Toda la buena intención se ha esfumado y me he convertido, culturalmente, en una persona como todos. Ahora, llego a mi trabajo y posiblemente mañana tenga que repetir esta misma secuencia y me pregunto ¿hasta cuándo..... ¿ y les pregunto: ¿hasta cuándo?.

Ahora que hemos terminado esta primera anécdota, pongamos la definición que da E.Schein³⁴ (*Organizational Culture and leadership. 2010*) de Cultura Organizacional, y preguntémonos si en el relato

encontramos algunos elementos que definen el comportamiento anterior y mencionémoslos: Cultura Organizacional es: “Conjunto de creencias - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna - que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas”.

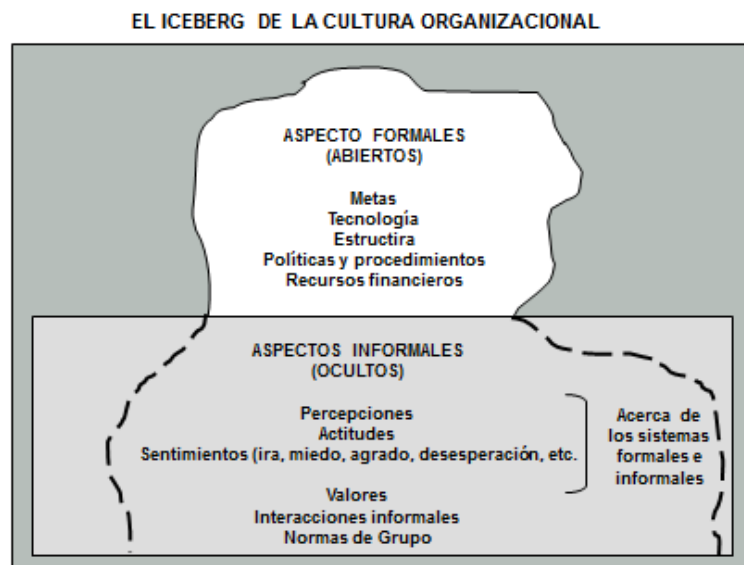
La cultura como lo menciona I. Chiavenatto³⁵ (*Administración en los nuevos tiempos. 2002*) tiene sus propias características, entre las que podemos mencionar:

- Aprendida, gracias a procesos de socialización.
- Acumulativa, se va modificando, tendiendo a mayor complejidad y refinamiento.
- Simbólica, transmitida a través del lenguaje.
- Universal, características propias de la naturaleza del ser humano.
- Social, perdura más allá de toda persona y se transmite a través del grupo social.

Y como consecuencia de lo manifestado es también posible construirla, adaptarla, readaptarla, acotarla y redefinirla. Metodologías como las de “Disidencia Positiva”³⁶ (HBR 2006) entre otras, nos lo demuestran.

Apreciemos el Iceberg de la Cultura organizacional en la gráfica 1.

Grafica 1.



Fuente: Adaptado de Stanley N. Herman, "TRW Systems Group", en Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr. Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 3ª. Ed. P. 19, 1984. Tomado del libro del Libro de J. Stonner para fines exclusivamente académicos.

2.3.2.1 Introducción al concepto de cultura.

Cada vez con mayor interés, se lee, se estudia y se oye hablar de la cultura de una empresa. De culturas fuertes y débiles y de empresas con culturas parecidas o de empresas con culturas totalmente diferentes.

Cuando hablamos de culturas fuertes, encuentro en adición a lo mencionado en el párrafo anterior otra historia, ésta es un poco novelada y requiere que pongamos más de nuestra imaginación. Yo le llamo: “La Cultura expresada en “Síndrome de Acción”. Ayúdenme imaginándose, que a un compatriota nuestro que se encuentra caminando a las 12 del mediodía en la intersección de las avenidas Abancay y Emancipación (se imaginan,..... conocen verdad?), lo trasladamos (obviamente hipotéticamente) a Oslo, capital de Noruega. Una vez allí y luego de sobreponerse al impacto, me puedo preguntar: ¿Cómo caminaría? (no me queda duda que será como el resto, erguido, por el lado correcto, de la forma correcta), ¿por dónde cruzaría la avenida? (no queda duda que lo haría por las esquinas, cuando la luz verde del semáforo peatonal lo permita y se ocurre, que hasta sentiría cierto grado de orgullo de hacer esto como se debe, Y si alquila un auto, ¿cómo lo manejaría? (tampoco me cabe duda que lo haría muy bien). La pregunta es: ¿qué pudo pasar, para que este personaje pueda en tan poco tiempo cambiar?. Culturas fuertes y buenas. Somos capaces de apreciar el valor de las cosas y actuar en consecuencia, la cultura nos abriga y nos acota. Qué importante es la cultura.

La cultura es un término que se ha ido incorporando al vocabulario y al pensamiento en materia de gestión. Aunque existen definiciones diferentes del concepto, la idea esencial es que la cultura organizacional tiene relación con los supuestos subyacentes (valores, actitudes y sentimientos), apreciando concordancia con lo que menciona I. Chiavenatto, E. Schein, entre otros que para las personas son tan obvios que ni siquiera piensan en discutirlos; por ejemplo, supuestos sobre los objetivos de la empresa y lo que la organización ha aprendido a partir de sus éxitos y sus fracasos a lo largo de los años. Es en este nivel donde el término cultura organizacional empieza a tener sentido y a de constituirse en el ser de la empresa. Por ello, la cultura de una empresa es aquello que la identifica, le da unidad y constituye el supuesto desde el que actúa. Toda cultura consta de supuestos compartidos o presupuestos básicos, valores practicados, y artefactos visibles y creaciones, y está condicionada por la macrocultura del entorno. Enriquezcamos esta introducción señalando que “una cultura buena o correcta está en función al grado en el cual las suposiciones tácitas compartidas crean el tipo de estrategia y organización que son funcionales en el ambiente de la empresa.” (Schein, 1988).

Adicionemos algunas definiciones adicionales, recogidas por Augusto Perez-Rosas en un texto sobre el tema que además recoge una serie de aspectos que incluyo en el presenta análisis y cuya estructura también recojo como ayuda a la mención de los temas involucrados:.

- ✓ “Sistema de reglas informales que establecen la forma en que las personas tienen que comportarse la mayor parte del tiempo”. Deal y Kennedy-1982
- ✓ "La cultura de las organizaciones, se describe como parte de su ambiente interno que incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento". Judith Gordon – 2000
- ✓ “Cultura la mejor forma de hacer las cosas aquí” Bowers y Seashore -1966
- ✓ “Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que I. Robbins, 2009.
- ✓ “La cultura es la programación colectiva de la mente para distinguir a los miembros de un grupo o colectivo de personas de otros” Geert Hofstede, 2010
- ✓ “La cultura que es lo propio de la sociedad humana, está organizada y es organizadora, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo colectivo de los conocimientos adquiridos, de los saber/hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica, de las creencias míticas de una sociedad. De este modo, se manifiestan representaciones colectivas, consciencia colectiva, imaginario colectivo. Y, al disponer de su capital cognitivo, la cultura instituye las reglas/normas que organizan la sociedad y gobiernan los comportamientos individuales. Las reglas/normas culturales generan procesos sociales y regeneran globalmente la complejidad social adquirida por esta misma cultura” Edgar Morin (Morin, 1992).

Formar parte de una organización es formar parte de su cultura, haber asimilado los modos y formas de hacer las cosas, "la formas en que se hacen las cosas aquí", y esto tiene un impacto muy profundo en la organización y sus resultados, dado que condiciona también la forma en que las personas interactúan y como consecuencia de ello, la plataforma de actuación donde generamos el valor que da la interacción, genera cohesión, mejora la comunicación, la coordinación y el compromiso

Pues bien, en ella se expresan los valores y virtudes humanas que comparte la mayoría de los integrantes. Queda, por lo tanto definida como lo expresa E. Shein³⁷ (*Organizational Culture and leadership. 2010*): "Conjunto de creencias - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración

interna - que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas."

Dados los cambios en el entorno mundial, las organizaciones se ven enfrentadas hoy en día al reto de adoptar una cultura organizacional que no solamente sea flexible, sino sensible a las diferencias culturales que enfrentan los miembros de la organización, dentro de la sociedad y entre ellas, como lo señalan - Stoner, Freeman & Gilbert³⁸ (*Administración. 1996*) . Dado que nosotros al formar parte de la organización, formamos también parte de su cultura, debemos de tener las características de flexibilidad y sensibilidad a las diferencias culturales que encontramos cuando ampliamos nuestro horizonte y globalizamos nuestra actuación.

Asimismo, la empresa también es un conjunto de subculturas o microculturas, que se corresponden con los grupos sociales que la componen: los obreros especializados, los empleados, las mujeres o los directivos, los que pueden constituir culturas muy diferenciadas que coexisten en el seno de la organización y que comprendemos pueden tener sesgos diferentes que les hacen percibir necesidades diferentes con todo lo que ello implica para la efectividad y productividad de la organización. La existencia de estas microculturas tiene en sí mismo un valor dado que una buena administración da lugar a sinergias importantes al ampliar nuestras perspectivas en función de nuevos enfoques, lo que obviamente nos permite tener una mejor imagen conjunta de la realidad.

Por ello, la cultura no es sólo un conjunto de signos folklóricos que adornan una organización, sino también el resultado de un proceso de creación, de verificación, incluso de selección de normas y de maneras de hacer. La cultura tiene, por tanto, necesidad de desarrollarse en un marco reducido con fronteras bien delimitadas, donde cada uno de los miembros debe tener la posibilidad de probar su existencia actuando con el conjunto y controlando las acciones que se lleven a cabo. Porque sin lugar a dudas y en el sentido antropológico e histórico, la cultura es la médula de un grupo o una sociedad específica, aquello que los distingue y que podemos parafrasear como: "es la forma como hacemos las cosas acá".

Podríamos mencionar que la cultura en una organización tiene conceptos adscritos a ellas y que entre otros son:

- Conductas regulares observadas en la interacción.
- Normas de grupo, y procedimientos aceptados.
- Filosofía formal e informal.
- Reglas de juego aceptadas y subyacentes.
- Clima de la organizacional.
- Habilidades de los colaboradores.

- Hábitos de pensamiento, modelos mentales y paradigmas.
- Significados compartidos.
- Símbolos integrados.

En concordancia con lo manifestado hay otras definiciones que susciben lo dicho y que complementan las anteriores:

- ✓ "Sistema de reglas informales que establecen la forma en que las personas tienen que comportarse la mayor parte del tiempo". Deal y Kennedy -1982.
- ✓ "La cultura de las organizaciones, se describe como parte de su ambiente interno que incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento". Judith Gordón – 2000

2.3.2.2 Cultura organizacional: delimitación conceptual

Siguiendo en la mención de Perez-Rosas, a pesar de que el término cultura organizacional puede haber sido empleado por diversos investigadores en años anteriores a la década de los ochenta, según Hofstede en el documento de trabajo titulado *Organizing for Cultural Diversity* y publicado por la Universidad de Limburg en el año 1989, atribuye a Blake y Mouton el uso inicial de este término para referirse a lo que otros llamaban clima, pero al parecer el término cultura organizacional fue introducido en la bibliografía anglosajona por Pettigrew, en 1979, en un artículo publicado en *Administrative Science Quarterly*.

Es en los años ochenta es cuando toma fuerza el término cultura organizacional, especialmente a partir de los trabajos de Ouchi (1982), quien escribió "Teoría Z"; Peters y Waterman (1982), con su libro "En busca de la excelencia"; Deal y Kennedy (1982), con "Culturas Corporativas", y los trabajos de Smircich (1983), "Organizaciones y cultura" y de Edgar Schein (1988), "La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica". Adicionalmente a estas publicaciones se suman los aportes de los canadienses Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobs, Poupard y Simard (1992), Idalberto Chiavenatto, S. Robbins, E. Schein, entre otros, lo que da consistencia al concepto.

En la década de los noventa las investigaciones se orientan a buscar relaciones entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional, en busca de establecer relaciones entre cultura, estrategia y competitividad. Dando a la cultura un valor relevante en el tema de competitividad. La organización como tal, en su estructura social va tomando relevancia en el éxito de la misma. El mensaje dado por H. Mintzberg¹ (*El proceso estratégico conceptos y casos. 1993*) "la estrategia es a la organización (entiéndase forma de ser de la organización = cultura), como la personalidad al individuo", toma fuerza y eleva a la organización en sus bases

profundas, como la cultura, a ser fuertes razones del éxito empresarial.

En los últimos años el término cultura organizacional, ha cobrado importancia para explicar algunos hechos que ocurren en las organizaciones y que como le decíamos anteriormente se puede expresar como "así es como hacemos las cosas acá". ¿Por qué en determinada compañía, IBM por ejemplo, los ejecutivos usan camisas de color blanco?; ¿Por qué una empresa como Purina en Perú inicia sus actividades, como por ejemplo un evento de capacitación, anunciando ciertas medidas de seguridad?; ¿por qué durante muchos años una cervecera peruana siempre o casi siempre incluía en su propaganda hermosas chicas en trajes de baño?; o ¿porque en una conocida tienda de autoservicio, la mirada de sus empleados es cálida y sonriente?. No cabe duda que podemos pensar que son rituales que responden a fuerzas sociales que se han incubado y desarrollado en aquella organización y no lo podemos explicar recurriendo a las corrientes tradicionales de la administración.

Al ver que pasaban cosas como las descritas y adicionalmente apreciar que el éxito de la organización estaba también asociado a estos aparentes rituales, los investigadores comenzaron a usar el término cultura para describir estas relaciones sociales informales que se constituyen en sólidas formas de interaccionar, que se fortalecían con el tiempo y daban un signo de personalidad y pertenencia a quienes trabajaban en la organización.

Comenzaron a preocuparse del porque se daban ciertas características que respondían adecuadamente en un entorno y no en otro, a pensar como diferentes formas de organización podían tener éxito, aunque se contrapusieran a todos los "conocimientos" que se tenían de las organizaciones. Entonces es que se empieza a pensar en que puede ser el concepto de cultura el elemento diferenciador. Una colaborador puede rendir más en una organización que en otra, y es sin duda posible por el accionar directivo y la cultura de la organización

Siguiendo esta línea de pensamiento Stephen P. Robbins, profesor de San Diego State University, autor de los libros Fundamentos de comportamiento organizacional y Comportamiento organizacional señala que hay en las organizaciones una variable compleja que, aunque difícil de definir o describir con precisión, de cualquier modo existe, y que en general los trabajadores explican con los mismos términos. Llamamos a esta variable cultura organizacional. Afirma, que al parecer, hay un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Precisa según Hofstede³⁹ (*Culturas y organizaciones, el software mental: la cooperación internacional y su importancia para la*

supervivencia. 1999) que hay 4 dimensiones de la cultura las que nos permitimos citar:

1. “Distancia del poder: la dimensión que relaciona el poder y su aceptación en la organización. Aceptación y valorización de la jerarquía. Tomemos nota que hoy el poder se sustenta en la autoridad, ganada por los directivos en función de la madurez intelectual y humana y la fuerza moral que le confiere su conducta”
2. “Aversión por la incertidumbre: se establece como el deseo de tener estabilidad. Tiene un fuerte arraigo en la manera como la organización privilegia la autonomía”.
3. “Individualismo o colectivismo: tal como su nombre lo expresa es la tendencia de la organización a privilegiar la individualidad o el colectivismo, con las características que de ello se desprende. Colaboración versus competencia. Sin embargo hay que tomar nota que hoy parece ser un axioma que en una organización nadie puede ganar a expensas de que otro en la misma organización pierda, dado que esto implica que la organización pierda”.
4. “Masculinidad o femineidad: organizaciones que privilegian valores culturalmente masculinos (individualidad), debiendo mantener también valores culturalmente femeninos para privilegiar la igualdad”.

Y de acuerdo con S. Robbins (Robbins, 2013)³⁰, menciona que hay siete características que captan la esencia de la cultura de la organización. Estas características son las siguientes:

- Innovación y correr riesgos;
- Minuciosidad y atención a los detalles;
- Orientación a los resultados;
- Orientación a las personas;
- Orientación a los equipos;
- Agresividad;
- Estabilidad.

Estas siete características se dan en un continuo ascenso y descenso, por lo que evaluar con ellas a la organización arroja una imagen realista de su cultura, imagen que se convierte en la base de los sentimientos de comprensión mutua que tienen los miembros acerca de la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse. (Robbins, 2013: 512).

Sin embargo es bueno complementar con las características que nos muestra Chiavenatto⁴⁰ (*Comportamiento Organizacional. 2004*) y que en su concepto son seis, que me permito citar:

- Regularidad en los comportamientos observados.
- Normas

- Valores dominantes.
- Filosofía
- Reglas
- Clima de la organización

Por otro lado es bueno precisar que no existe la cultura correcta, pero si la mejor cultura como respuesta a condicionantes del sector y competencia en que se encuentra inmersa la organización, como lo mencionan Rob Goffee y Gareth Jones.⁴¹ (*El carácter organizacional: cómo la cultura puede crear o destruir negocios. 2001*)

Otros conceptos también tienen zonas comunes de interpretación con lo que denominamos Cultura Organizacional y en este contexto es bueno precisar lo que señala Robbins “la cultura organizacional atañe al modo en que los empleados perciben las siete características, no si les gustan; así, es un término descriptivo. El punto es importante porque distingue el concepto de cultura organizacional del de satisfacción laboral” (Robbins, 1998:254). En contraste, añade Robbins, “la satisfacción laboral” pretende medir las respuestas afectivas al entorno de trabajo. Está interesada en los sentimientos de los colaboradores acerca de las expectativas, las recompensas, los métodos para manejar conflictos, etc. Sin duda, ambos términos tienen.

Añadiríamos a lo mencionado que como resultado de los aspectos observables que tiene la cultura y que hoy se traducen en “Conductas Observables” que evidencian los rasgos culturales de la organización, se concluye que en las organizaciones la cultura es una fuerza intangible que juega diversos y valiosos roles y que éstos proveen:

- Sentido de Identidad.
- Compromiso con la misión de la organización.
- Identificación y reforzamiento de los estándares de conducta

En el sentido mencionado, podemos, para apreciar lo importante de la cultura y la creación de valor intrínseco en la organización, que nos permite darle un sentido y trascender con él. A trascendencia que nos da la posibilidad de encontrar un mejor sentido a aquello que hacemos en el trabajo.

El directivo tiene en sus manos la creación de una cultura que sea un medio de inspiración y trascendencia para ofrecerles a sus colaboradores ese sentido humano que tanta falta hace y que tan bien reditúa.

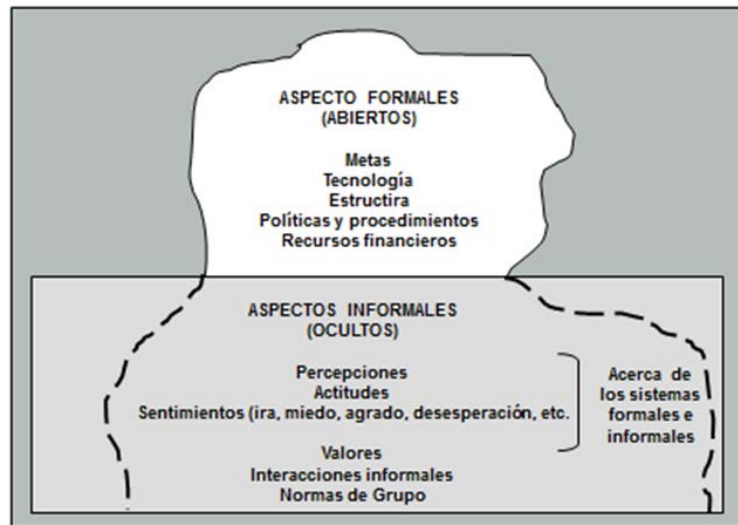
2.3.2.3 La cultura empresarial: espacios de afectación.

Son dos los niveles culturales que enmarcan lo que nosotros definimos como cultura empresarial:

1. Una cultura exterior a la empresa, nacional o regional, constituida por valores, por percepciones comunes, por maneras parecidas de enfocar la realidad, en estas circunstancias no es posible dejar de mencionar la GLOBALIZACIÓN (que afecta a nuestra manera de conducirnos en las organizaciones y como lo detallan en su estudio de competencias la Universidad de Stanford - Stanford University cognitive research program: successful professionals (2000) y la IMT - Ancona et Al (2001), Massachusetts Institute of Technology) como un punto importante y vital, dado que condiciona nuestro accionar y permite la globalización cultural entre otros, sin dejar de lado el particular sentido de pertenencia que cada uno guarda hacia lo que considera importante (país, región, etc.). Quizás se pone a prueba el concepto de nación y su representatividad en el estado. Un tema de orden político que podemos ampliar en otros estudios.
2. Culturas internas de la empresa que proceden de mecanismos de grupo adecuados para comprender los subgrupos, llamadas también micro-culturas, que constituyen la empresa. Estas subculturas no son forzosamente coherentes entre sí, pero conviven en una dinámica social que encuentra el equilibrio en la organización y consolidan el concepto de autopoiesis de las relaciones humanas.

En una organización hay cosas que vemos y cosas que no vemos, pero que afectan el desenvolvimiento de aquello que vemos y lo condicionan, en la figura adjunta nos podemos dar cuenta de ello, nuevamente apreciamos el iceberg de la cultura organizacional.

EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Adaptado de Stanley N. Herman, "TRW Systems Group", en Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr. Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 3ª. Ed. P. 19, 1984. Tomado del libro del Libro de J. Stonner para fines exclusivamente académicos.

Como consecuencia podemos mencionar que la cultura es un sistema, es ese conjunto de materiales que caracterizan la personalidad, la identidad de una empresa. El concepto de cultura corporativa, tal como lo describe Schawamitz,⁴² (*La cultura. Todo lo que hay que saber. 2002*) y otros estudiosos del tema, vuelve a tomar los diversos componentes:

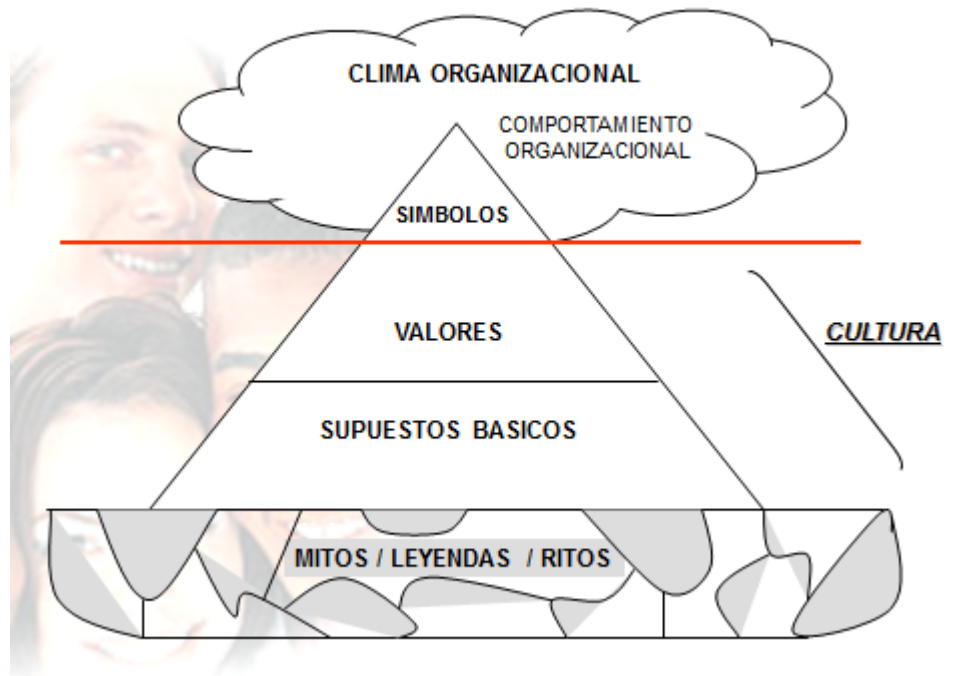
- Símbolos (artefactos como los llama E. Scheín), materiales, visuales u orales: resumen un sentimiento que la empresa estima importante y representativo de aquello en lo que cree, de sus formas de funcionamiento o de su identidad;
- Valores (valores adoptados): es lo que la empresa considera que es el bien o el mal;
- Supuestos básicos y compartidos: las creencias que los miembros de la organización dan como ciertas y aceptadas y que configuran los plataforma que determinan patrones de comportamiento.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta:

- Ritos para la celebración de acontecimientos notables, momentos críticos emocionalmente significativos;
- Mitos: existen en cada empresa mitos que recuerdan un suceso importante, real, magnificado o simplemente legendario.
- Leyendas: nos referimos a las historias que configuran, también, en inconsciente

colectivo, un condicionamiento de la actuación.

Los mismos que podemos representar gráficamente en la figura adjunta:



Fuente: Propia

Los artefactos son cosas que "uno ve, escucha, aprecia, siente, cuando se encuentra con el grupo u organización". Por ejemplo: la vestimenta, el comedor de la empresa, la formalidad del trato, la forma de saludarse, la manera de celebrar los acontecimientos, etc. Los valores adoptados, son los que expresan de acuerdo a E. Schein el segundo nivel de la cultura y son las razones que esgrimimos para dar explicación al "cómo hacemos las cosas acá" y el origen puede estar en los fundadores de la organización de acuerdo a E.Schein. Por ejemplo en la Universidad UPC, la innovación es un valor adoptado desde sus inicios y alimentado y

Los supuestos básicos, son el tercer nivel de la cultura organizacional, son las ideas que todos los miembros de la organización dan por ciertos y que se adoptan como "la manera adecuada de hacer las cosas". Es probable que aquí radique la esencia de la cultura de la organización, porque de alguna manera condiciona los valores y los artefactos.

Por último tenemos a los ritos, los mitos y las leyendas, como aquella que siendo monolítico nos confiere un sentido de pertenencia casi al nivel de tribu, pero que representa nuestra manera de concebir y mirar la realidad, hasta que van cambiando, adecuándose y mutando.

2.3.2.4 ¿Es necesario la cultura organizacional?, ¿Por qué?

Siguiendo a Lessem (1992), citado en el concepto de cultura corporativa por Ignasi Brunet Icard⁴³ (*Las organizaciones y la gestión del cambio. 2003*) de la Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, se ha convertido en la piedra de toque de los círculos empresariales por las siguientes razones:

- La dirección empresarial se ha hecho progresivamente más humana;
- Se ha producido un retorno reciente a las cuestiones fundamentales;
- Los directivos, hoy día, se han convertido en “cultivadores de significados”;
- El mito y el ritual han penetrado en la esfera de la dirección empresarial.

Agregaría que dentro de lo que se denominan “mitos”, existen ahora los condicionamientos de CULTURA que generan pertenencia y significado, ambos conceptos muy útiles para lograr compromiso.

Una nueva definición que podemos considerar pertinente: “La cultura es el modelo global del comportamiento humano dependiente de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a generaciones sucesivas, a través del uso de sistemas de pensamiento abstracto”⁴⁴ (Webster’s new international dictionary 2000).

A lo que podemos agregar: “la cultura es el cuerpo de creencias y costumbres, formas sociales y tratados materiales que constituyen un diferenciado complejo de tradición de un grupo racial, religioso o social”, e incide en que la “cultura es el arte o práctica de cultivar; el acto de desarrollar a través de la educación, la disciplina o la experiencia social; resaltar y perfeccionar el gusto adquirido mediante la formación estética e intelectual”⁴⁴ (*Webster’s new international dictionary. 2000*)

2.3.2.5 ¿Qué clases de culturas existen?, ¿Considera que hay diferencias entre las culturas que las distinguen, a más de sus características particulares?

Cuanto más joven sea una organización, la cultura de la misma estará menos afincada. De igual manera, es más fácil para la alta dirección comunicar los nuevos valores si la empresa es pequeña. Cuanto más se sostenga una cultura y mayor sea el acuerdo de los

miembros sobre sus valores, más difícil será cambiarla. Las culturas débiles son más susceptibles a los cambios que las culturas fuertes. En contraste, la cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la corporación se sostienen con intensidad y están muy difundidos entre sus miembros. Por ejemplo, los cultos y las organizaciones religiosas, así como las empresas japonesas, son casos de instituciones con culturas muy fuertes. Así, serán resultados concretos de una cultura fuerte: la poca rotación de los trabajadores y la identidad que deben de haber desarrollado entre sus miembros. El tener y creer en sus objetivos favorece la cohesión, la lealtad, a comunicación, la coordinación y el compromiso. Finalmente, cuanto más fuerte sea la cultura de la organización, menos necesita la alta dirección preocuparse por establecer reglas y normas formales que guíen el comportamiento de todos los integrantes, estas se han ido formando y forman parte de los supuestos compartidos que todos respetan.

Hemos señalado que una cultura fuerte está asociada con una rotación reducida de trabajadores y con un efecto mayor en el comportamiento de los empleados. Pero, ¿qué funciones cumple la cultura organizacional?, y ¿serán un inconveniente para las organizaciones? Lo cierto es que la cultura cumple varias funciones en la organización. “Primera, define los límites, es decir, distingue entre una empresa y las otras. Segunda, transmite a los miembros un sentimiento de identidad. Tercera, facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos. Cuarta, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de lo que deben decir y hacer. Por último, sirve como mecanismo de significado y control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Esta última función es de particular interés para nosotros”⁴⁵ (*Robbins, Judge 2013*)

La CULTURA genera lo que llamo: Plataforma de Eficiencia. Aquella integración de “todo” que nos da la posibilidad de rendir en un marco determinado más que en otro, en una organización más que en otra. La plataforma de eficiencia, que nos lleva a alcanzar la excelencia en la medida que nos permite tomar acciones mejores, mejores decisiones, todo ello porque nos genera autonomía, pertenencia y nos da la posibilidad de construirnos a nosotros mismos, sin embargo podemos ampliar los tipos de cultura que Rob Goffee y Gareth Jones⁴⁶ (*El carácter organizacional: Cómo la cultura puede crear o destruir negocios. Pag. 47*) describen, según se establecen las relaciones humanas en una organización, se dan diferentes niveles de sociabilidad y solidaridad, dando lugar a estos cuatro tipos de cultura diferentes:

- Culturas comunales: altos grados de sociabilidad y solidaridad. Hay intimidad, respeto y amabilidad entre

sus miembros. La organización se privilegia. Cultura favorable a organizaciones pequeñas y con presencia de un líder apropiado.

- Cultura en red: caracterizada por su alto grado de sociabilidad y bajo grado de solidaridad. Está dado en empresas innovadoras y altamente competitivas. Muy buen flujo de información.
- Culturas mercenarias: caracterizadas por su bajo grado de sociabilidad y alto grado de solidaridad. Muy enfocada en objetivos. Empresas de entornos competitivos y cambios frecuentes.
- Culturas fragmentadas: baja sociabilidad y baja solidaridad. Esta cultura es adecuada a empresas con baja interdependencia y cuyo resultado final está basado en la individualidad del trabajo

Como podemos apreciar estas clasificaciones y otras más, nos ayudan a entender la cultura como una dinámica social particular que define el contexto donde se desenvuelve la organización y cuya dependencia de los máximos niveles de dirección son altas, como consecuencia el comportamiento que se traduce en conductas observables, genera un alto impacto en la disposición general hacia el trabajo.

2.3.2.6 La cultura como restricción e impulso.

No evaluamos la cultura, la describimos.. No realizamos un juicio de valor, solo afirmamos que existe. Tal como lo señalara Stephen Robbins⁴⁷ (*Comportamiento Organizacional*, 2013), muchas de las funciones que cumple la cultura son importantes y valiosas tanto para la organización como para los miembros y otras no. Por ello, hay que tratar a la cultura de la organización como una influencia importante en el comportamiento de los trabajadores y como un sistema que fortalece el compromiso con la empresa y aumenta la congruencia del comportamiento de los empleados, beneficiando a la compañía Pero la cultura puede ser un inconveniente cuando hay disonancia. Cuando se declaran algunas cosas y se practican otras, cuando esto sucede, la cultura no es lo que debe ser sino es otra y entonces se vuelve una restricción y un obstáculo para enfrentar y responder a los cambios, en un entorno competitivo. En estos casos las culturas son reacias a cambiar, porque nosotros somos reacios a cambiar y nuestro compromiso con la cultura subyacente, la verdadera cultura existente es muy fuerte. Nosotros somos la organización y la cultura se afianza en nosotros, cambiarla en una función de nosotros, como lo menciona Peter Senge⁴⁸ (*La danza del cambio*, 2000) : “Los problemas no se pueden remediar con más consejos de expertos, ni con mejores asesores ni gerentes más comprometidos. La fuente de los problemas está en nuestras maneras más fundamentales de pensar. Si estas no cambian,

cualquier nuevo aporte acabará por producir los mismos tipos improductivos de acción”.

Cambiar la cultura de una empresa para alinearla con la estrategia es una de las tareas más difíciles de la alta dirección; es más fácil dialogar de ello que hacerlo. En realidad, la visión y la misión no bastan para llegar al desempeño máximo, tenemos que entender que la EJECUCIÓN, cumple un rol muy destacado. Siempre habrá que tomar decisiones acerca de cómo lograrlo; en otras palabras, se trata de elecciones estratégicas. Pero las estrategias son sólo decisiones, elecciones y por sí mismas tampoco dan los resultados. Las personas que van a ponerlas en práctica tienen que interpretarlas, y muchos estudiosos concuerdan en que la cultura organizacional influye en la interpretación.

“La cultura organizacional es el resultado de las decisiones tomadas y los acontecimientos que han conformado el modo de pensar y operar de la empresa. Cada nueva decisión estratégica es un intento por influir en esa cultura o en la forma de desempeñarse para conseguir los resultados deseados. Si la cultura no respalda las nuevas estrategias, casi nunca será posible ponerlas en práctica. La cultura organizacional debe estar “a tono”, armonizada, con las estrategias corporativas”⁴⁹ (*Hersey, Blanchard, Jhonson. 1998*)

La relación entre la cultura y las estrategias empresariales puede generar cambios positivos o resistencias como la falta de conocimiento de la estrategia, la pérdida de control y poder, consecuencias de una descoordinación entre el proceso estratégico y los valores culturales de la empresa. Lo que denomino el “PENDULO DE LA CONSISTENCIA”, que no es sino la correlación intrínseca que existe entre la organización (su cultura), la estrategia y el entorno.

Como lo menciona Augusto Pérez-Rosas en su artículo: “Liderando la Cultura Organizacional”⁵⁰, que tomamos de base estructural para lo que mencionamos, (Augusto Perez Rosas, 2008), la estrategia, de un lado, abarca la organización como un todo siendo el medio para alcanzar sus objetivos de organización, a largo plazo, donde en última instancia es decidida por la alta dirección. Por otro lado, surge la táctica que constituye las acciones o pasos a emprender, como medio para hacer operativa la estrategia y alcanzar sus propios objetivos”.

En este sentido, la estrategia de un lado, abarca la organización como un todo y es el medio para alcanzar los objetivos de la organización. Por otro lado surge la táctica que constituyen las acciones o pasos a emprender para hacer operativa la estrategia.

2.3.2.7 La relación cultura organizacional – performance:

¿Cómo llegar a la excelencia?

Es necesario mencionar, que a diferencia de los autores que sostenían que la existencia de una cultura fuerte era determinante del éxito de la organización, las pruebas empíricas empezaron a mostrar unas relaciones contingentes entre cultura organizativa y la performance competitiva daban resultados exitosos. Han sido muchos los académicos que han calificado dichas relaciones. “De todos los factores que influyen en un performance alto y sostenido, ninguno es más importante que una cultura corporativa positiva y fuerte” (Bettinger, 1989: 38); “Es la cultura corporativa, más que la estrategia, la clave para comprender el éxito organizativo” (Green, 1986: 8); “El performance organizativo no puede ser entendido ni adecuadamente ni con certeza sin una comprensión de la cultura de la organización” (Wilkins y Ouchi, 1983: 469), la Cultura que define a la organización es la que sostendrá los procesos que a su vez serán los actores principales de la ejecución de las estrategias en el marco de lo que la organización pueda emprender, ya que no podrá emprender todo. Hay limitaciones y hay que conocerlas.

John P. Kotter, James L. Heskett (1995), autores del libro: Cultura de empresa y rentabilidad, entre agosto de 1987 y enero de 1991 realizaron cuatro estudios para determinar si existía o no una relación entre cultura y rentabilidad a largo plazo y demostraron que:

- La cultura de la empresa puede tener repercusiones importantes en la rentabilidad a largo plazo de la organización;
- Es muy probable que la cultura de las empresas sea, en los próximos diez años, el factor más importante entre los que determinen el éxito o fracaso de una empresa;
- Las culturas de empresa que limitan el desarrollo de una sólida rentabilidad a largo plazo no son raras; se desarrollan con facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes;
- A pesar de que se resisten a ello, las culturas de las empresas pueden modificarse para que se conviertan en un factor que potencie la rentabilidad⁵¹ (Kotter y Heskett, 1995)

En definitiva, la cultura es la piedra angular de la performance de una organización. La responsabilidad de los directivos es afianzarla en consistencia con las estrategias y el ser de la organización prevista para lograr el éxito empresarial, en consecuencia podemos anotar como conclusiones de lo mencionado lo siguiente:

- Toda empresa tiene una cultura. La cultura es el signo vital de la empresa.

- La cultura es dinámica y responde a dinámicas sociales del entorno y del cómo es la organización personificada por los directivos de la misma.
- La cultura constituye una de las realidades de la empresa que nos ayuda a comprender y corresponder mejor a los desafíos que plantea la organización como dinámica humana y sus relaciones con un entorno cambiante y competitivo.
- Conocer la cultura, aceptarla, evaluarla, y contrastarla con la realidad que nos circunscribe es una obligación de la alta dirección.

Reconocer que la administración, en el campo empresarial, ha evolucionado de forma sorprendente a comienzos del presente siglo y que dada la cambiante naturaleza de las organizaciones actuales la cultura organizacional es ahora más importante que nunca y mucho más importante de lo que se pensó. Aceptar que en la actualidad se dispone de tácticas y estrategias aplicables y viables para recibir, analizar y enfrentar los desafíos e integrar la organización con la estrategia y el entorno. Estudio de lo organizado como escenario de acción.

La cultura es el soporte de las estrategias organizacionales. No debemos olvidar que las estrategias las realizan pocas personas, pero las llevan a cabo todos los miembros de la organización.

La cultura como todo está sujeto a cambio y a decir de E. Kaufman⁵² a un proceso de adaptación continua que se llega a dar, pues de lo contrario desapareceríamos, el éxito estará en lograr anticiparnos y crear la cultura que los tiempos que vienen nos demandarán. El cambio será y ha sido una constante, el reto es lograr culturas que tengan la competencia de crecer en el cambio y esto solo será posible, a decir de muchos, si logramos que las personas desarrollen competencia de cambio y flexibilidad permanentemente. En este contexto el trabajo directivo adquiere una relevancia.

2.4 El aprendizaje en las organizaciones

El conocimiento humano es vasto e infinito, existen teorías que a lo largo del tiempo se ha perfeccionado en todos los campos del saber, como fruto del conocimiento empírico. En la actualidad, existe un sinnúmero de autores que hablan sobre el conocimiento como fuente de desarrollo tanto a nivel personal como a nivel empresarial. Por ejemplo, Víctor Molina habla del desarrollo de la mente como una nueva tarea de la educación, como él mismo lo menciona en una entrevista denominada: “La actividad que permite el aprendizaje es acción acompañada de pensamiento”, cuando señala expresamente: “Para su evolución cultural la especie humana necesita un mecanismo de transmisión de logros culturales (ya no solo de los genéticos), y ese mecanismo es la educación que se obtiene por el enseñanza recibida”.⁵³ (Molina, Victor. *“La actividad que permite el aprendizaje es acción acompañada de pensamiento”*. 2004)

“Para llegar de allí a aquí debemos cambiar el foco del aula y pasarlo de la enseñanza al aprendizaje. Los dos están vinculados y ambos son necesarios. Pero el punto donde se sitúe el foco de atención marca una gran diferencia, tal y como sugieren las citas del cuadro que sigue”.⁵⁴ (Mintzberg, 2004)

ENSEÑANZA RESPECTO A APRENDIZAJE
“Siempre estoy dispuesto a aprender, aunque no siempre me gusta que me enseñen” (Winston Churchill).
“Estaba observando cómo se produce el aprendizaje cuando la gente no se mezcla con ello” (Nancy Badore, en un comentario sobre una experiencia de desarrollo directivo).
“Necesitaba la dosis de hablar frente a un grupo de gente sobre algo que me gusta” (un profesor citado en un artículo de <i>Business Week</i> [Bongiorno, 1994] referido a los mejores profesores de escuelas de negocios en Estados Unidos).
“Por su misma naturaleza, la enseñanza homogeneiza tanto sus temas como sus objetivos. El aprendizaje, por otro lado, libera” (Bennis, 1989).
“El aprendizaje es un proceso de construcción. Es decir, es quien aprende quien va uniendo lo aprendido” (Gaskins y Elliot, 1991).
“Odiarnos enseñar, nos encanta aprender” (<i>feedback</i> para el profesorado de nuestro Intentional Masters Program en Práctica Directiva).

Asimismo, la enseñanza está “dirigida por el instructor”: transmite material, normalmente en forma de módulos muy definidos. Por lo tanto, suele estar controlada, ser convergente y categórica. Esto puede ser importante para transmitir información sobre conceptos, e incluso competencias... temas que deben ser “cubiertos”. Pero, los instructores que siempre “lo saben todo” socavan el aprendizaje. Adicionalmente podemos agregar que el instructor muchas veces adoctrina, y esta manera de concebir la enseñanza puede ser un restrictor al crecimiento, el desarrollo o el cambio, dado que enfatiza lo que se debe de saber y no prepara para una acción innovadora y sinérgica.

Por otro lado, el aprendizaje se centra en los directivos y en cómo él o ella se desarrolla. Por lo tanto, tiene que responder a las necesidades y ser personalizado, una mezcla de descubrimientos, como la dirección en sí, donde experiencias, conceptos y reflexiones se mezclan a medida que el directivo va avanzando. El aprendizaje directivo es vital, y en consecuencia no solo es un aprendizaje sino es un proceso de

transformación permanente, es por ello que consideramos necesario resta tema en la investigación del quehacer directivo para descubrir lo pertinente en su formación.

Una de las ideas más difundidas de la Enseñanza Aprendizaje (EA), como lo señalan Malcon Knowles, Elwoo III Holtom y Richard Swanson⁵⁵ (*El aprendizaje de los adultos. 2001*) es que los individuos desean tener el control de su aprendizaje con base en sus metas personales y que, como resultado, el aprendizaje será mayor. La idea es que se obtiene los mejores resultados cuando el aprendiz conserva el control en las etapas del aprendizaje. Hay una controversia relacionada con la idea de cuánto desea y cuánto pueden manejar los individuos en este proceso de aprendizaje.

La andragogía señala que los adultos tienen el auto concepto de ser responsables de su vida y esperan que otros los traten como seres capaces de dirigirse. La Educación Adulta postula que el propósito del aprendizaje debe ser fomentar la capacidad de un aprendizaje auto-dirigido en los adultos (Brookfield, 1986). El principio de auto-concepto en la teoría de aprendizaje de adultos se confunde con las metas de humanismo democrático de la EA de que todos los adultos sean auto-dirigidos. El primero es una característica de los adultos, el segundo un propósito del aprendizaje. Además hay evidencia de que es importante aprender o mejorar la calidad de aprender y que esto beneficia a la empresa⁵⁶ (Robinson y Stern, 1997).

Por otro lado, el conocimiento y aprendizaje organizacional para Garzón⁵⁷ (*Modelo intraemprendedor para la innovación. 2005*) , con el advenimiento de la era de la información y de la economía del conocimiento, las cuales han transformado el conocimiento en un activo y en un recurso económico básico, el concepto de gestión del conocimiento, como una extensión de la teoría de los recursos y las capacidades, permite analizar cómo van evolucionando los intangibles en el tiempo; es decir, estar informados si nuestros activos intangibles aumentan o disminuyen entre periodos comparables y apreciar el aprendizaje directivo en el contexto del aprendizaje organizacional.

Por ello, el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual son conceptos relacionados y complementarios. En pocas palabras, el aprendizaje organizacional es la base de una buena gestión del conocimiento, y la gestión del conocimiento es la base para la generación de capital intelectual y capacidades organizativas, entre las que destacan las capacidades directivas.

De ahí que en la última década se ha escrito mucho acerca de conocimiento organizacional en general y de gestión del conocimiento en particular, en un intento por posibilitar la concientización de la importancia del asunto para las empresas, ayudándolas en la implantación de proyectos dirigidos al conocimiento.

Entonces para cualquier organización, conseguir posicionarse y perdurar en un mercado globalizado (donde paradigmas como el tiempo, la distancia y el espacio fueron rotos con la realidad de las tecnologías de la información) debe ser su objetivo⁵⁸ (*Mejía García. 2006*). Y para esto es necesario tener una serie de recursos, una buena administración, ser ágil, producir con calidad y, por encima de todo, ser innovadores. La capacidad de generar innovación conceptual es fundamental para las organizaciones del siglo XXI., y esta capacidad de generar innovación conceptual

puede ser un factor diferenciador muy importante. El responsable será el Directivo y entonces su accionar pasa a ser muy relevante en estos nuevos contextos y realidades.

Es así que la teoría de la organización basada en el conocimiento, se fundamenta en una concepción de la organización como depósito de conocimiento, capaz de generarlo y aplicarlo. Se considera como una extensión de la teoría de los recursos y capacidades, en la que el conocimiento es el recurso más valioso que puede poseer la organización y que debe de traducirse en acciones.

De ahí que examina las formas en las que un grupo de personas y organizaciones aplican el proceso de conocimiento y diseñan estrategias para adquirirlo, producirlo, distribuirlo y transmitirlo, conforme con sus objetivos.

De esta manera, esta teoría es considerada dentro de la teoría basada en los recursos. Desde allí el conocimiento es tanto un recurso como una capacidad, y el interés por los intangibles está basado en que sea considerado como una de las principales ventajas competitivas (escasez, relevancia, innovación conceptual, sustituibilidad, imitabilidad, apropiabilidad, complementariedad, entre otros).

La teoría basada en el conocimiento se define como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación de activos intangibles existentes, así como para la generación de otros nuevos.

Es así que teniendo en cuenta lo planeado en la teoría de los recursos y las capacidades, el conocimiento se nos presenta como un recurso estratégico básico que podemos localizar fundamentalmente en las personas (inteligencia humana), en la organización (valores, cultura, estilos de dirección, métodos de trabajo) y en el mercado o entorno que rodea a la organización (clientes, proveedores, distribuidores).

Según Ronquillo⁵⁹ (*Administración básica de la empresa familiar. 2006*), el aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual los administradores buscan mejorar las habilidades de los miembros de la organización y de sí mismos para comprender su medio ambiente y poder tomar decisiones que continuamente impacten su efectividad general.

De igual modo, el aprendizaje organizacional será la piedra angular en la que se cimentará el futuro de las organizaciones, hacia el tercer milenio que en breve comienza. Este fenómeno de doble vía, que debe comprender al todo y las partes; en una visión organizacional, propiciar la actividad de ésta y permitir el reconocimiento de los individuos que la integran. Al contemplar el mundo desde esta visión dialéctica, pocas organizaciones se encuentran bien preparadas para afrontar las distensiones organizacionales que les provocará esta carrera incesante por el cambio y el directivo deberá ser el mejor preparado

Es así que esta perspectiva se basa en que el aprendizaje incrementa de forma radical las competencias para mejorar el estatus de las organizaciones y afrontar con éxito los retos del mundo presente y futuro. En este orden de ideas, se plantea que el aprendizaje es la única fuente de ventaja competitiva sostenible.

Asimismo cuando hablamos de las fuentes del aprendizaje⁶⁰ (Martínez. 2004) organizacional, se puede decir que es la forma de razonamiento que identifica a las ciencias sociales, en especial a las relacionadas con la administración de las organizaciones, ya que se deriva de conocer los hechos a través de la acción, lo que proporciona la información necesaria para analizarlos dentro de la actividad propia de la organización.

Se han identificado por fuentes de aprendizaje organizacional: La crisis y los problemas, los clientes, unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, las redes, la historia y los supuestos.

Es así que la capacidad de aprendizaje de una organización es el resultado de un ciclo continuo en el que las bodegas de conocimiento y los procesos de aprendizaje están relacionados y se refuerzan mutuamente, capacitando a la organización para crear, sostener y generalizar conocimientos valiosos.

La comprensión de nuevos acontecimientos implica aprender nuevos conocimientos y descartar los conocimientos obsoletos. Esta actividad de descarte del desaprendizaje es casi tan importante como la creación de nuevo conocimiento. Es necesario aprender a desaprender.

Es así que el conocimiento organizacional que poseen de forma individual y colectiva es su activo más importante, en especial porque les permite establecer mejores procesos para satisfacer a sus clientes, innovar sus productos y generar nuevos servicios.

De ahí que el éxito en el entorno futuro de los negocios precisará de unos estándares exactos de competencias de gestión, y esta será la exigencia mayor que puede tener el directivo actualmente y en el futuro.

Cuando el conocimiento crítico se centra en una persona o es controlado por ésta, y no puede obtenerse sino únicamente a través de ella, las limitaciones a que esto coadyuve al éxito serán menores.

Así también si la persona que acapara el conocimiento abandona la organización no hay una fuente de respaldo y el conocimiento se pierde, por lo tanto se parecía un reto, tener un buen directivo y poder retenerlo.

He comentado que las aulas no crean directivos, pero que los que ya lo son pueden desarrollarse más en ellas. En correspondencia con lo mencionado, personas como Bolden, Petrov y Gosling⁶¹ (Bolden. 2009) nos dicen que: “Sus experiencias pueden convertir la clase en un rico escenario para el aprendizaje, incluso utilizando métodos convencionales. Los casos, por ejemplo, pueden ayudar a los directivos a ver sus experiencias en otros contextos, mientras que la teoría puede ayudarles a generalizar a partir de sus experiencias. Los unos son como los relatos de viaje, la otra como los mapas. En ambos casos, quien mejor los aprecia son las personas que están ya familiarizadas con el territorio”

“La importancia de la experiencia y la verdad práctica en el conocimiento es una indicación de la capacidad del conocimiento para tratar la complejidad”⁶² (*Mintzberg, 2004*).

Por tanto, la experiencia es una fuente esencial de aprendizaje organizacional. Aunque resulta tentador buscar respuestas simples a problemas complejos y tratar las incertidumbres pretendiendo que no existen, con frecuencia, un conocimiento más profundo conduce a mejores decisiones que un conocimiento superficial, aunque esta “superficialidad” parezca más clara y definida.

Es importante, considerar que la mente no puede ver lo que no ha experimentado anteriormente. Por tal razón, un reto importante al que nos enfrentamos todos los que tratamos de aprovechar como fuente el aprendizaje experimental, es encontrar formas de integrar la conciencia del yo, la competencia interpersonal y el logro de tareas significativas en el trabajo.

De ahí que los problemas de hoy derivan de las soluciones del ayer. Aquí se refiere a soluciones que desplazan los problemas a otra parte del sistema, reforzando por qué normalmente quienes resuelven el primer problema no son los mismos que heredan el nuevo.

Por tanto, para el aprendizaje organizacional la experiencia individual⁶² (*Mintzberg, 2004*) no basta. La organización no puede aprender si los individuos o los grupos actúan únicamente basados en sus propias conclusiones, sin estar informados de los conocimientos y perspectivas de otros. Por tanto, para que los miembros de la organización puedan actuar de forma responsable, tienen que disponer de suficiente autonomía para efectuar cambios cuando los necesiten y esto condiciona el trabajo directivo considerado el gran facilitador de este proceso.

De ahí que uno de los mayores problemas que enfrentan las organizaciones es que tanto el conocimiento como las experiencias están unidos indisolublemente a quien los origina, y depende en buena parte de estos el que esté al alcance de los demás y los quieran compartir con los otros, originando con ello un proceso de aprendizaje colectivo.

Por lo tanto, el aprendizaje organizacional debe ser visto desde un pensamiento sistémico, es decir, se debe comprender que todas y cada una de las partes que componen la organización son importantes, ya que afectan al proceso de aprendizaje. Esto es así porque la filosofía del aprendizaje organizacional está presente en cada decisión y en cada proceso, e involucra el talento y las competencias de todas las personas que integran la organización y hay que construir el escenario para que esto sea posible y el Directivo es el principal protagonista de esto.

De esta manera, el aprendizaje organizacional favorece un modelo de gestión más participativo, procesos de descentralización, departamentos y unidades autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida. Sin embargo un concepto asociado a este aprendizaje lo señala Sánchez-Apellániz⁶³ (*Mujeres, dirección y cultura organizacional. 1997. Pág. 111*) cuando menciona que la cultura organizacional es un sistema compartido de símbolos y significados, en el que las organizaciones se convierten en construcciones sociales, constituidas

simbólicamente y reproducidas mediante interacción. Se pueden encontrar dos culturas en las organizaciones: la cultura comunitaria o de los grupos, que es la que engloba a toda la organización y cuya función más destacada es la de que el personal se identifique y se reconozca gracias a ella, y la cultura de la organización.

Es así que los individuos ingresan en las organizaciones con sistemas personales de valores. Cuando se convierten en miembros de la organización, los valores y creencias que mantienen en común los miembros de la organización les son transmitidos mediante normas, valores, creencias y declaraciones. De este modo, adquieren sistemas de creencias, normas de comportamiento y comprensión de la realidad dentro del contexto cultural en cuestión.

De ahí que los valores personales y los organizacionales son similares, se produce una identificación positiva con la organización, satisfacción personal, opinión favorable sobre la calidad y el éxito de la organización, así como un deseo de continuar participando en la misma.

También la cultura como lo veremos en el capítulo correspondiente es un factor estabilizador de la vida en las organizaciones, y como tal juega un papel crucial en la supervivencia, adaptación y prosperidad en la vida de las mismas en tiempos de turbulencia y transición hacia la sociedad que seguirá a la industria.

Entonces la cultura tal y como se manifiesta en las organizaciones, es un conjunto de creencias, valores, estilos, principios y hábitos que identifican el perfil normativo y ético de la misma.

Por lo tanto, las creencias, es decir, el conjunto de ideas fundamentales y supuestos que dan una visión del mundo desde el interior de la organización, son un conjunto de convicciones que marcan un estilo de hacer las cosas y que no se cuestionan y se consideran válidas para que todas las personas en la propia organización trabajen unidas y armónicamente.⁶⁴ (Nosnik. 2005.)

De ahí que toda cultura organizacional tiene tres elementos universales para serlo. Presenta la fuerza de un sistema y por lo tanto esta inercia sistémica es más fuerte que cualquier intención de modificarla. La fuerza de una cultura o su inercia sistémica se da porque la organización como tal tiene una historia. De hecho, una organización como tal tiene una historia. Una organización que apenas surge como tal, aparece, en la historia de los individuos que la crean. Por lo tanto, una cultura enfrenta como variables fundamentales su carácter sistémico, inercial e histórico.

Por razón de su historia, la cultura organizacional se manifiesta más fuertemente en las reacciones inconscientes o automáticas de las personas que pertenecen a ella, que en su conducta intencional y consciente.

Por lo tanto, una cultura es un sistema. Porque presenta una inercia organizacional. La inercia se convierte en un estilo que se va dando a medida que pasa el tiempo, es decir, la historia de la organización brinda la oportunidad de madurar y perfilar de una manera más clara la cultura de la misma y el estilo de comportarse propio de la organización. El estilo y la historia organizacionales se evidencian más claramente en los hábitos y costumbres de las personas de la organización, que de forma automática

e inconsciente manifiestan en su comportamiento organizacional su pertenencia a tal cultura organizacional.

Por otro lado, Llaneza⁶⁵ (*Llaneza, 2009*) con respecto a las estrategias organizacionales aporta que los estresores percibidos desde el prisma organizativo laboral son de carácter crónico; estas estrategias van consustanciadas a mejorar las condiciones de trabajo con carácter general y contribuir con ello al mejor desempeño laboral, constituyéndose en una restricción al desarrollo y configurando un escenario negativo que el directivo tendrá que entenderlo

Es así que debido a la discrepancia existente entre las expectativas que los profesionales tienen cuando empiezan a trabajar y la realidad que encuentran cuando se incorporan a las mismas, es un choque que se pretende se experimente antes de que el profesional ingrese en la organización mediante programas de simulación o rol no reales que adecuen el alto nivel de expectativas y objetivos que se fijan al principio de la carrera y que suelen ser irreales una vez dentro de las empresas, constituyéndose en una restricción al desarrollo y configurando un escenario negativo que el directivo tendrá que entenderlo a través de esfuerzos planificados a largo plazo, orientados a la cultura organizacional, y en los procesos sociales y humanos de la organización.

Como complemento al proceso de aprendizaje es necesario plantearlo en el contexto estratégico y mencionar que éste comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea.⁶⁶ (*Senge, 2001*)

Es así que el pensamiento estratégico se relaciona con dilemas esenciales. Inevitablemente, uno de los factores que entorpece el trabajo es el conflicto entre objetivos contradictorios: deseamos distribuir el poder y la autoridad, pero también se desea mejorar el control y la coordinación.

Por tanto, el momento de mayor crecimiento es el momento de planificar para tiempos difíciles. Las medidas más productivas pueden ser las que más consuman recursos. Cuando más luchan, más inspirados estarán para conseguir lo que desean. Entonces en el mundo de los negocios el dominio personal es la más atractiva de las disciplinas de aprendizaje, sobre todo para aquel que es un directivo.

En la administración y gestión directiva se debe reunir una serie de características entre las que destaca: buena dirección, generar compromiso en todos sus niveles, participación y cierto grado de control o autonomía en las decisiones que afecten a los elementos del trabajo; todo esfuerzo debe estar guiado y su resultado ser valorado en sus aspectos cuantitativos y cualitativos; los miembros de toda organización necesitan oportunidades para encontrar a través de su propio trabajo nuevos objetivos y, consecuentemente, mayor motivación.

Las organizaciones deben desarrollar programas de retroinformación considerando la información procedente de los usuarios de la organización, de los compañeros, de los supervisores y de las personas a las que se supervisa. Es importante dar retroinformación al trabajador sobre su ejecución laboral con el fin de disminuir los síntomas del síndrome de quemarse. Una forma de que los profesionales obtengan esta retroinformación es preguntar a los clientes, mediante cuestionarios, su grado de satisfacción con el servicio que han recibido. Esta retroinformación de carácter

evaluativo puede ser completada con la procedente de los compañeros que pueden observar al sujeto mientras trabaja, mientras que los clientes tienden a evaluar el servicio comparándolo con un servicio ideal, las evaluaciones de los compañeros están basadas en el conocimiento de la práctica profesional y de la realidad organizacional.

Por ello, el desarrollo organizacional descansa en el funcionamiento de los individuos y de los grupos de trabajo, que son el primer elemento de toda organización y actúa en las relaciones entre grupos, roles, individuos, procesos de definición de objetos, comunicación, toma de decisiones de calidad, capacidad de diagnóstico, flexibilidad, adaptación y selección de la información adecuada. Y todo lo mencionado integra el aprendizaje como factor fundamental de la evolución y desarrollo de las organizaciones, teniendo al directivo como el impulsor de este desafío constante.

2.5 Trabajo directivo en las organizaciones peruanas

Desde el inicio y de forma natural las personas se agrupaban para conseguir un propósito, un objetivo para ello, aunque de manera incipiente pero efectiva, planificaban, organizaban, dirigían y controlaban sus actividades y acciones lo que posteriormente generaba bienestar para las personas que estaban alrededor. Siempre, existía un líder que dirigía al grupo, supervisando y controlando las acciones de los demás.

En la actualidad, esto no ha dejado de ser así, en las empresas siempre existe un líder y dependiendo su compromiso con la organización participa de manera activa.

El trabajo directivo ha ido evolucionando con el tiempo, desde que la administración pasó a ser una de las actividades más importantes dentro de una organización.

Tradicionalmente, de los directivos se ha dicho que planificaban, organizaban, dotaban de personal a las organizaciones, las dirigían y controlaban.⁶⁷ (*Fayol. 1931*).

Es así que, se considera que hay mucho trabajo directivo que se deja de hacer en las organizaciones, dada la naturaleza intrínseca de éstas y las dinámicas sociales que la envuelven hoy en día. El trabajo directivo es más que planificar, organizar, dirigir y controlar. Hoy hay que generar los espacios de actuación positiva, donde personas cada vez más pensantes actúan y pueden generar valor organizacional. “La práctica gerencial es muy variada, como lo menciona H. Mintzberg⁶³: “la gerencia es tan variada como la vida misma, porque versa sobre muchas de las mismas cosas que ocurren en ella”⁶⁸ (Mintzberg, Henry. 2010). Complementando lo mencionado con un estudio que realiza Linda Hill (*Becoming a Manager* (2003) y que cita Mintzberg en su libro *Managing* (Mintzberg, 2010) menciona: “los gerentes estaban ansiosos de ejercer su autoridad formal y por implementar sus propias ideas acerca de cómo dirigir una organización eficaz”⁶⁸. Casi todos “adoptaron un enfoque gerencial autocrático y de intervención directa” solo para descubrir los límites de autoridad formal”⁶⁸ (Mintzberg, Henry, 2010,). Los gerentes tienen que aprender a liderar y constituir una nueva manera de gestionar, para que el impacto, que sin duda es importante, ofrezca a la organización el mayor aporte de valor.

Por su parte, en la organización, no se perseguía coordinar el trabajo y el capital, para convertir la estructura en organismo. Su aspiración era menor: se trataba simplemente de que la fuerza de trabajo estuviera ordenada para lograr los fines del capital. En caso de que esa ordenación fuera un elemento relacional entre el capital y el trabajo, se trataba de una estricta relación de dominio. La organización era el indicativo de cómo el capital disponía que debía trabajarse: organizar era así, un imponer o disponer, por parte del capital, la forma del trabajo.

Por su parte, la organización no se ve desde una perspectiva capitalista, no desde una óptica marxista, como ajena al trabajo, o como dominadora de él, sino justamente como el resultado de un trabajo, o de una modalidad de trabajo.

La definición anterior incurría en la paradoja de que la organización, al colocarse frente a los trabajadores, no se consideraba trabajo propiamente, siendo así que organizar es una forma de trabajo: del trabajo directivo precisamente. Y a lo que antes se llamaba unilateralmente trabajo, se tiene que calificar ahora como trabajo operativo, para distinguirlo del trabajo directivo.

La empresa ya no es, como lo era, una estructura de capital, organización y trabajo, sino un conjunto de trabajos directivos, de trabajos operativos y de instrumentos facilitadores de esos trabajos. No sólo facilitadores de los trabajos operativos sino también de los trabajos directivos: las inversiones en los utensilios del trabajo directivo son a veces mucho mayores que las destinadas al instrumental del trabajo operativo. Mayor complejidad.

En la situación actual de la empresa, resulta básico precisar el nexo entre el trabajo directivo y el trabajo operativo, ya que la relación de estos dos tipos de trabajo con el otro factor estructural es más secundaria, y es menos difícil acceder a ella antropológicamente si no económica o jurídicamente. En lo que se refiere a este nexo, entre trabajo directivo y trabajo operativo, nos hallamos ante una dificultad conceptual mayúscula. Todos concuerdan en que se trata de dos acciones de naturaleza diversa, pero no existe una caracterización propia para ellas.

Curiosamente, en la abundante literatura sobre el management que conozco -ya dije que la bibliografía completa es inabarcable no encuentro una verdadera definición del trabajo directivo, ni esencial ni causal. Hay, eso sí, muchas definiciones descriptivas, y parecía que ello fuera suficiente.⁶⁹ (*De Aquino. Analíticos posteriores de Aristóteles*)

Por otro lado, la cuestión que el liderazgo debe considerarse como un papel especializado o un proceso de influencia compartida es una controversia clave.

Así según Yukl el liderazgo es como un proceso de influencias que ocurre con naturalidad dentro de los sistemas sociales y se disemina entre sus miembros. Los autores que defienden esta perspectiva consideran más útil estudiar el “liderazgo” como un proceso social en vez de un papel especializado. Bajo este punto de vista, cualquier miembro de un sistema social puede manifestar el liderazgo en ocasiones, mientras que no existe ninguna diferencia clara entre líderes y seguidores.⁷⁰ (*Yukl, Gary. 2008*)

Por tanto, diferentes personas pueden desarrollar determinadas funciones de liderazgo, influyendo en las tareas del grupo, su manera de afrontar las mismas y la forma en que los individuos se relacionan entre sí.

Entonces, las decisiones importantes sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo se toman mediante un proceso interactivo que abarca a numerosos individuos, influyendo cada uno de ellos sobre los demás. Una sociedad multidependiente.⁷¹ (Senge. 1995)

El liderazgo como un difuso proceso común tienden a enterarse más por los complejos procesos de influencia que se desarrollan entre los miembros del grupo, el contexto y las condiciones que determinan el momento y la manera en que ocurren, además de las consecuencias para la organización.

La mayoría de los conceptos destacan los procesos racionales y cognitivos. Ya que se ha tendido a considerar el liderazgo como un proceso en el que los líderes influyen en sus seguidores para alimentar la convicción de que su cooperación en la consecución de un objetivo común redundará en su interés. De hecho, muy pocas concepciones del liderazgo reconocían la importancia de las emociones. Hoy ese reconocimiento es vital, dado que podríamos considerar a las emociones como la naturaleza vital del ser humano.

Entonces una persona puede ser un líder sin ser un directivo. Aunque nadie propone que la dirección empresarial sea equivalente al liderazgo, el grado de solapamiento es un asunto que sí suscita un profundo desacuerdo.

Por tanto, las concepciones de la eficacia suelen variar según los autores. Los criterios elegidos para evaluar la eficacia del líder son fiel reflejo del concepto implícito o explícito del liderazgo que tiene el investigador. La mayoría valora la eficacia del liderazgo en términos de las consecuencias de las acciones del líder para sus seguidores y otras partes interesadas de la organización. Hoy el liderazgo resulta un factor esencial del trabajo directivo, dado que es el factor de cierre en la brecha que surge entre la alta tecnología disponible y la carencia de sabiduría que parece existir en el mundo en general y en el mundo empresarial en particular. O como se menciona es el libro de Johansen-Bertóglío, administrar es trabajar con pocas reglas y mucha sabiduría.

Senge en su obra nos señala que la presencia o la ausencia de liderazgo siempre se intuye cuando uno comienza a trabajar en una nueva organización. En algunos casos, se presiente que algo está “descentrado”, aunque todos digan “lo correcto”. En otras ocasiones se nota que ya existe un campo de aprendizaje que afina y refuerza los esfuerzos de la gente. Pero estos campos no existen porque experimentamos directamente, sino porque vemos sus efectos.

Por lo tanto, el desarrollo de un campo que aliente el aprendizaje es la tarea primordial del liderazgo, y quizá sea el único modo en que un líder tiene derecho a influir sobre los demás. Para construir un campo, no se busca primero la adhesión de la gente. El líder se encarga de los detalles que le conciernen, y oportunamente logra la adhesión de los demás. Thomas Leonard⁷² nos mencionaba: “la inspiración es un resplandor interno y renovable que te “empuja” hacia adelante”.

Lo que distingue al trabajo directivo es aquella acción que no sigue reglas fijas y cuyo resultado es incierto. Por contraposición, trabajo operativo a aquél que sigue reglas fijas conocidas y cuyos resultados, siguiendo dichas reglas, son al menos estadísticamente seguros. En ambos casos, no estamos frente a una definición esencial o causal, sino ante características diferenciales de uno y de otro tipo de trabajo. Pero, además, en el primero, frente a una característica diferencial negativa.

Es así que las consecuencias de la acción directiva recaen en buena parte sobre el propio sujeto, o sobre otros sujetos, y por ello ni sus reglas ni sus resultados son fácilmente discernibles: la regla de acción dependerá de lo que el sujeto quiere, y el querer depende más del sujeto que del objeto.

Es bastante obvio que las organizaciones tienen que conceptualizarse de una manera diferente. El reto: innovar y crear. En este contexto es bueno apreciar el trabajo directivo como elemental para la articulación del conocimiento, cuando se tiene la concepción de un nuevo producto para la innovación tecnológica y los insumos de conocimiento requeridos tienen una relación interna. Las empresas desarrollan sus actividades de innovación en ambientes específicos tales como los grados de desarrollo económico y una determinada configuración de organización industrial.⁷³ (*Baldwin. 2000*).

Entonces la innovación tecnológica debe ser vista como un proceso complejo, en el que la producción de nuevo conocimiento científico básico no basta para la concepción o diseño de nuevos artefactos tecnológicos. La función de diseño y asimilación de conocimiento científico difundido son aspectos medulares para la innovación tecnológica. Existe una especificidad de diseño e insumos de conocimiento en el contexto de brechas tecnológicas, lo que influye para una especialización de diseño por país.

Por ello, los diseños para la innovación y los insumos de conocimiento para realizarlos son específicos para cada empresa y entorno de desarrollo económico en el que se desenvuelva, lo que permite identificar innovaciones basadas en diseños que articulan nuevo conocimiento científico básico, en el contexto de países desarrollados y por otro lado, procesos de innovación a través de diseño e insumos de conocimiento difundido en el contexto de países en desarrollo.

De otro lado, con respecto a la codificación del conocimiento, los mercados actuales, caracterizados por altos niveles de dinamismo y complejidad, la comunidad científica y la práctica empresarial parecen converger en la consideración de que el principal activo de la empresa es su conocimiento⁷⁴ (*Hall. 1992*), al ser el capital intelectual la base para generar innovaciones. Estamos como lo mencionamos anteriormente entre la era del conocimiento y la era de la creatividad y la innovación, como lo menciona Jim Collins.

Entonces, la dimensión epistemológica del modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi⁷⁵ (*The knowledge. 1995*), una de las características esenciales de dicho conocimiento es aquella que atiende a su naturaleza tácita o explícita. Por ello, la decisión acerca de mantener su carácter tácito o bien transformarlo en “piezas” de conocimiento explícito, a través de su codificación, ocupa un papel relevante dentro

del proceso de gestión de los intangibles, a la hora de explicar las posibilidades de sostener ventajas competitivas.

Por tanto, diversos estudios reconocen la importancia de manipular y alterar la naturaleza tácita del conocimiento en el desarrollo de innovaciones, considerando que la codificación no es simplemente una herramienta responsable de su transformación, sino que se trata de un instrumento que influye en la dirección y agilidad de los procesos de transferencia y aprendizaje de nuevo conocimiento.

En suma, la codificación del conocimiento en la obtención de innovaciones tecnológicas es fundamental para ocupar posiciones de ventaja competitiva, al aumentar la capacidad de la empresa para adecuarse a los mercados.

Asimismo, para lograr una gestión de la comunicación eficaz se debe tener en cuenta los objetivos finales de una organización, definir la política comunicativa, establecer un plan o estrategia de comunicación para lograr los objetivos y asumir la responsabilidad de la imagen corporativa. Todo ello dirigido a los públicos internos y externos de la organización. Como apreciamos el trabajo directivo es arduo, intenso complejo y demandante.

También la función de un directivo es consolidar en las organizaciones y asumir más competencias. Es el responsable de diseñar la estrategia general de comunicación según los distintos grupos de interés o públicos objetivo (internos y externos), controlar el posicionamiento, la marca y la percepción, gestionar directamente las distintas áreas que dependen de la dirección, coordinar las relaciones públicas de la organización, participar activamente en el desarrollo del sector y desarrollar el trato directo y personal con los colaboradores externos.

Por otro lado, existen opiniones con respecto a la flexibilidad, ya que se hace necesario para conciliar vida laboral y personal mejorar dicha flexibilidad.

Es así que la flexibilidad está muy relacionada con el ánimo, la tolerancia, y el aceptar nuevas ideas, hechos o situaciones distintas. La flexibilidad está relacionada con transformación, por ello en la actualidad existen empresas que son extremadamente flexibles y encuentran siempre la manera de hacer frente a crisis financieras, mercados que se cierran, necesidades que ya no existen, y otras que aparecen, en realidad la flexibilidad es muy necesaria y oportuna en un mundo en constante cambio.

Entonces es importante que durante las reuniones todos tengan la oportunidad de expresarse y se sientan acogido y respetado por los compañeros, así como que se vea representado en los acuerdos sobre temas claves para mejorar los canales de comunicación y como consecuencia de gestión.

Asimismo, el directivo debe identificar y conocer las demandas del tiempo en el ejercicio de su responsabilidad y desempeño profesional que son requeridas, principalmente, por la organización y las personas que forman parte de la misma, además del tiempo que debe dedicar a los cambios e innovaciones.⁷⁶ (*Drucker, Peter. 1989. Pág. 93*)

Para ello es necesario, llevar un registro del uso que hacemos del tiempo, en cada momento preciso, ya sea de forma personal o mediante la asistencia de un colaborador, sin confiarlo a la memoria. Dicho registro se deberá analizar, como mínimo, dos veces al año, aunque es aconsejable hacerlo con más periodicidad, al objeto de conocer verdaderamente el uso que le estamos dando a nuestro tiempo. El registro del uso real de nuestro tiempo directivo pretende descubrir las actividades que resultan estériles que se consideran como “ladrones de tiempo”, con la finalidad de eliminarlas y conseguir, por medio de una reordenación racional, un uso sistemático que va a mejorar nuestra efectividad. Es por ello que este fue uno de los aspectos esenciales de nuestra investigación.

Así, las decisiones son una parte esencial de la vida, tanto dentro como fuera del trabajo. Los ejecutivos son los responsables de decidir entre dos o más opciones. La toma de decisiones abarca todo el proceso que supone tomar decisiones adecuadas y eficaces, desde la liberación inicial hasta la puesta en práctica.

En tanto, una decisión es un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, ya sea para aplicar una medida. Por definición, los directivos han de saber tomar decisiones.

Entonces una decisión consiste en elegir entre diversas posibilidades y es el ejecutivo quien hace tal elección. Una decisión puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación. Para llegar a una decisión debe definirse el objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión.⁷⁷ (*Martinez, Ferreyra. 2003*)

Por tanto, alcanzar una decisión supone un proceso mental. El primer paso consiste en identificar el tema que se aborda, y priorizar los objetivos. Un análisis de la situación revelara las opciones imposibles o impracticables, dejando una serie de otras posibilidades para una evaluación más detallada.

Cada persona tiene un estilo a la hora de tomar decisiones. Independientemente de sí su estilo es lógico o creativo, el método debe ser racional y sencillo. Los buenos ejecutivos no permiten que las decisiones o su resultado se vean afectados por circunstancias personales.

La toma de decisiones de arriba hacia abajo conduce a la delegación de tareas. Esto es natural para las jerarquías, pero se debe decidir que decisiones hay que tomar y cuales hay que delegar a otros.

Hay que decidir que decisiones se pueden tomar por uno mismo. Evaluar cuales pueden tomar sus subordinados. Si la respuesta fuera “ninguna” su evaluación de la situación o la contratación y capacitación de su personal fallan. Hay que evaluar qué aspectos tienen el mayor impacto en los resultados. Hay que reservar las decisiones relacionadas con estos aspectos para que podamos delegar las demás. Reservarse una tarea no significa monopolizar el proceso: el personal puede participar en la toma de decisiones mientras que nosotros sigamos teniendo la decisión final.

También hay que recordar que siempre se sigue siendo responsable de las decisiones que se delegan; controle a los colaboradores, en especial en las áreas más delicadas. Hay que emplear esa visión general para capacitar y controlar; intente desarrollar la confianza de las personas en las que delega, mantenga el flujo de información y aliente a los demás a tener iniciativas. No hay mejor mecanismo de control que el compromiso. No hay que anticiparse ni dar contraórdenes a menos que sea absolutamente necesario. Solamente se debe rechazar una decisión después de una discusión a fondo con la persona en cuestión.

Desde luego, el gerente que revoca una decisión después de escuchar opiniones contrarias no está dando una señal de debilidad sino de buen criterio. Escuchar positivamente no solo supone oír las palabras sino comprender su significado. El apoyo irreflexivo a las decisiones es inútil. Alentar a los que consulta a ser sinceros y asegurarse que los intereses y las ideas estén ampliamente representados. Alentar una consulta continuada empleando todos los métodos posibles, desde reuniones de equipo hasta buzones de sugerencias. Ello permitirá tomar decisiones basadas en una comprensión real de las actitudes de los demás. Recuerde que consultar a otros no significa alentar un debate interminable, intentar obtener opiniones e información, y escuchare lo que se dice, pero es el directivo el que debe decidir las medidas adecuadas.

Del mismo modo, para que un plan estratégico sea efectivo, debe tener determinadas propiedades: Proactividad, congruencia, sinergia.

Así la planificación táctica se desarrolla a nivel de departamento o de división y tiene como horizonte el corto plazo.

Para lo cual también es necesario controlar que significa comparar los resultados que hemos obtenido con los planes que habíamos hecho y corregir las diferencias. Para que el control funcione, hace falta: que se hayan comunicado con claridad a todos y recoger información sobre los hechos reales.

Según Mintzberg el trabajo directivo se caracteriza por la cantidad y el ritmo de trabajo, a las pautas de su actividad, a la relación entre acción y reflexión, al uso de medios diversos, a la posesión de contactos variados y a la interacción entre derechos y deberes.⁷⁸ (*Mintzberg, Henry. 198.*)

Entonces la realización de mucho trabajo a un ritmo agotador parece que es uno de los motivos que hacen que los directivos adopten un ritmo y una carga de trabajo elevada reside en la naturaleza indefinida de la tarea que realizan.

Por tanto, la actividad de los directivos se caracteriza por la brevedad, la variedad y la fragmentariedad. Los directivos no pueden o no quiere que les interese; las reuniones de trabajo no concertadas también se dilucidan rápidamente y únicamente tienen una duración algo más larga las reuniones programadas, en las cuales a menudo se tratan multitud de temas.

Los directivos realizan un trabajo predominantemente activo, con actividades concretas, bien definidas, que constituyen una rutina; pocas veces se observa que el

directivo participe en una discusión abstracta o, contrariamente a lo que se defiende en la literatura clásica sobre organización, que se dedique a la planificación global.

Por otro lado, cualquier empresa es una organización de recursos productivos tanto materiales como humanos. En la mayoría de los casos, la principal diferencia entre una empresa y su competencia está determinada por el factor humano.

Según McGregor las teorías gerenciales decían que toda persona tiene ciertas hipótesis básicas respecto a la actitud de otras personas hacia el trabajo y las organizaciones. Él las designó como la teoría “X” y la teoría “Y”.

Pues en la teoría “X” están las personas a quienes les disgusta el trabajo, son perezosas y evitan el trabajo si es posible.

Mientras que la teoría “Y” señala que las personas no rehúyen el trabajo porque les agrada hacerlo. El trabajo es tan natural como comer, dormir y jugar. Dado el ambiente adecuado, las personas buscarán responsabilidades y serán muy creativas en su trabajo. Cuando los objetivos organizacionales son congruentes con los objetivos personales, las personas estarán altamente motivadas para trabajar y ejercer sustancial autodirección y control. La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales está en función de las recompensas que reciben para su realización.⁷⁹ (McGregor, Douglas. 1994)

Es así que el perfil del directivo debe ser transformador, creativo, promotor del cambio y tener capacidad de liderazgo. Sin embargo es bueno precisar que la naturaleza intrínseca de la actuación directiva tiene que tomar en cuenta lo siguiente: “En la actuación de un gerente, siempre se ha mantenido algunos mitos sobre los factores que afectan de una mayor manera la actuación directiva, sin embargo, citando a H. Mintzberg el menciona: “los factores que han tenido la mayor atención de la literatura, tanto académica como profesional (cómo la cultura nacional y el estilo personal), pueden repercutir mucho menos en lo que hacen los gerentes de lo que en general se ha creído, mientras que algunos que han recibido escasa atención (la forma de organización, la industria, la antigüedad en el cargo) pueden tener mayor significado” (Mintzberg, Henry. 2010)⁶⁸. Así mismo, “El estilo personal es importante, sin duda, pero parece tener más que ver con cómo los gerentes hacen las cosas, incluso con las decisiones que toman y las estrategias que configuran, que con qué hacen como gerentes” o como lo expresa Kaplan y lo cita Mintzberg: “la única manera de pensar en cualquier trabajo (gerencia general) es pensar en la persona en el cargo”. (Mintzberg, Henry. Managing. 2010)⁶⁸. Un perfil exigente y complejo, dado que tiene que estar a la altura de las circunstancias que hemos descrito.

De ahí que la Dirección y su gestión, depende en gran medida el éxito de una empresa. Estos son algunos de los estilos de liderazgo más populares no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica en las empresas de hoy.

Es así que tenemos el liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático

tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que la transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Así según Sosa las organizaciones actualmente desarrollan sus actividades en un entorno que ha variado considerablemente en las últimas décadas. Estas variaciones se derivan, por un lado, de las propias transformaciones en los agentes económicos y sociales y la creciente complejidad en sus relaciones y, por otro lado, de la actividad y dinamismo de los elementos del entorno, tales como la competencia, las tecnologías, etc.⁸⁰ (Sosa, Cabrera. 2006)

Aunque el cambio es generalmente impuesto por el entorno, muchas empresas lo provocan internamente y se sirven de él para reforzarse, para dominar mejor su actividad y su futuro y para mejorar las condiciones a sus empleados, entendiéndose así la decisión de cambiar como el resultado de un proceso de reflexión iniciado internamente.

Por tanto y sobre la base de estas consideraciones, es posible distinguir dos grupos de causas del cambio: externas, que se corresponden con cambios provocados por elementos externos a la entidad que va a cambiar; e internas, relacionadas con cambios inducidos por la empresa, en esencia, la voluntad de desarrollo y la visión de sus dirigentes.

En la actualidad, las empresas cada vez más hacen referencia a la reestructuración, a la reorganización o a la reorientación, fenómenos que en el pasado eran excepcionales y que se han convertido en habituales. De este modo, la reestructuración se ha traducido en cambios importantes no sólo en el ámbito de la estrategia sino que también abarca a las estructuras, los sistemas, los recursos humanos y la cultura, con lo que hasta el concepto de cambio en sí mismo ha cambiado.

De esta manera, ante un contexto tan competitivo como el actual, el cambio estratégico emerge como uno de los temas de investigación más tratados por los académicos tanto nacionales como internacionales con el fin de poder conocer con mayor profundidad los factores que afectan al mismo y encontrar soluciones para hacer frente a los incesantes cambios del entorno. La labor de un gerente se ha complejizado sin duda de una manera exponencial, ya que ahora los colaboradores tienen más una identidad más marcada y respetada por ellos mismos, lo que hace que en una organización cada empleado es diferente y como menciona Marcus Buckingham y David Clifton⁸¹: “una gran organización no solo debe de adaptarse al hecho de que cada empleado es diferente, sino que debe de aprovechar sus diferencias”. (Buckingham, Marcus; Clifton, David –2001).

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse:

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar rentabilidad y sostenibilidad.
5. La administración persigue la productividad. Lo que implica eficacia y eficiencia.

También los supervisores de nivel intermedio y de primera línea realizan importantes contribuciones a las metas de las organizaciones en forma eficaz y eficiente. Todos ellos llevan a cabo actividades administrativas.

Todos administran organizaciones, a las que definiremos como un grupo de personas que trabajan en común para generar rentabilidad y sostenibilidad. En las organizaciones comerciales, esta rentabilidad son las utilidades. En las organizaciones no lucrativas, tales como las filantrópicas, la rentabilidad puede estar representada por la satisfacción de necesidades. Muchos estudiosos y administradores se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis de la administración. Así, pues, al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, en torno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones e integrarlas con los factores de éxito tales como el liderazgo, la influencia, la capacidad de transformar la visión en realidad, y todo ese mundo de emociones que generan valor intangible a las organizaciones. Es por ello que los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en esas cinco funciones. Sin embargo antes mencionaría la capacidad de ejecución como un valor importante en la labor de un gerente, y menciona para ello lo siguiente: “El gerente que ejerce un liderazgo, impacta en la labor operativa, es decir en la implementación de estrategias, políticas, etc. si toma en cuenta las siete conductas esenciales que conforman el primer elemento integrante de la ejecución,, tal como nos lo hace saber Larry Bossidy y Ram Charan⁸², en su libro “El arte de la ejecución en los negocios” y que son las siguientes:

1. Conoce a tu personal y a tu negocio.
2. Insiste en ser realista
3. Fija metas y prioridades claras.
4. Da seguimiento a las metas.
5. Recompensa a quienes hacen las cosas
6. Amplía la capacidad de las personas
7. Conócete a ti mismo”.

(Larry Bossidy, Larry; Charan Ram, 2003)

Ahora detallo las funciones tradicionales que sin dejar de ser importantes deben ser complementadas de una forma diferente para lograr el valor necesario en un contexto complejo y dinámico. Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. La literatura es amplia en este aspecto y los académico la recogen en términos generales que podemos compartir:

- a) Planeación: implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo menos de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender. Ningún plan real puede existir sino se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales o de prestigio. Antes de tomada una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; en ese momento no puede hablarse aún de plan real.
- b) Organización: Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les corresponda en particular,

sean accidentales o casuales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona, interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyan en forma específica al esfuerzo grupal. El concepto de “papel” implica que lo que los individuos hacen persigue un propósito u objetivo definido, ellos deben conocer la relación de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal y deben poseer la autoridad, instrumentos e información necesarios para cumplir su tarea.

Así pues, organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

- c) **Integración personal:** Implicar llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes es éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.
- d) **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirían en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.
- e) **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

Este marco de referencia se ha usado y probado durante muchos años. Aunque existen diferentes maneras de organizar los conocimientos administrativos, la mayoría de los autores de libros de texto de la actualidad han adoptado este marco, o uno similar tras, incluso, haber experimentado en ocasiones con otros sistemas de estructuración de los conocimientos.

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas, lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios, además ““Los líderes en las empresas desempeñan un papel clave para ayudar a individuos y empresas a liberarse de la antigua realidad”. “Son, para acuñar un término, los portadores del recipiente del nuevo pegamento, asegurando que el adhesivo este fresco y sea eficiente”⁸³ (Noer, David.1997). El nuevo líder, el nuevo directivo, se trae entre manos nuevas responsabilidades que no tiene que ver con las que se necesitaban en el pasado.

Normalmente cuando se realiza una pregunta a un administrador, éste nos responde que planea, organiza, coordina y controla. Sin embargo, en la realidad es otra, ya que la función del administrador son diversas, así como diversos tipos como: supervisores, supervisores fabriles, administradores de personal, administradores de ventas, administradores de hospitales, presidentes de naciones y compañías y hasta líderes de pandillas de barrios.

Entonces se debe contrastar los hechos con el tiempo, las funciones que describen, en esencia, la extensión y el contenido de las funciones administrativas. Así como las implicaciones de este resumen para aquellos que intentan lograr una mayor eficiencia administrativa.⁸⁰ (Koontz, Harold. 2003)

Por otro lado, los administradores procuran favorecer el flujo de información actualizada. Sin embargo, y de forma más significativa, parecían estar condicionados por sus propias cargas de trabajo. Sabiendo apreciar el costo de oportunidad de su propio tiempo y siendo conscientes de sus obligaciones constantes, como: la correspondencia, atender a quienes llaman, etc.¹ (Mintzberg. 1997)

También cuando el administrador planea parece que lo hace de forma implícita, en el contexto de las acciones cotidianas y no mediante un proceso abstracto, reservado.

Desde luego, se puede observar que los administradores brindan importancia a la información de manera informal que reciben.

Los ejecutivos en esencia, son indistintos de sus equivalentes. La información que requieren es diferente, más intentan obtenerla y cotejarla por vía verbal. Sus decisiones tienen que ver con la tecnología moderna, pero los procedimientos que siguen para tomarlas son idénticos a los que utilizó el administrador del siglo XIX.

La realidad del trabajo directivo está sobre saturado de obligaciones; y, sin embargo, no le resulta fácil delegar labores. Por tanto, trabaja en exceso y se ve obligado a realizar múltiples tareas de modo superficial. En consecuencia, han concentrado sus esfuerzos en las funciones especializadas de la organización, en las que pueden, de manera accesible, analizar los procedimientos y cuantificar y calibrar la información que se cree podrá ser relevante.

Por otro lado, el trabajo directivo es esencialmente importante como factor de éxito de las organizaciones. Es por ello que la empresa Gallup, utilizando la técnica estadística del meta-análisis (estadística avanzada) logró determinar la encuesta que hemos utilizado en nuestra investigación: “Factores de éxito en las organizaciones”.

El respaldo teórico de los fundamentos estadísticos lo encontramos en: Schmidt (1992); Hunter y Schmidt (1990); Liosey y Wilson (1993); Bangerty Drowns (1986) y otros más. Esta encuesta y sus fundamentos los recoge Buckingham y Coffman, quienes demuestran que existe una correlación altamente positiva entre los Factores de éxito de las Organizaciones y los indicadores que las empresas pueden exhibir como desempeño.⁸⁵ (*Buckingham, Marcus; Koffman, Curt. 2009*)

Finalmente y para dejar sentado la importancia de una acción eficaz del directivo, citemos lo siguiente: “Parafraseando a Robbins Harvey y Finley Michael, en su libro “Porque fallan los equipos”, menciona: “Cuando un equipo (organización) afronta dificultades, el problema suele ser el liderazgo (el directivo). Una de las mejores maneras de comprender la conducción es prestar atención a lo que ocurre cuando ésta se encuentra ausente. Las cosas dejan de ocurrir. Los managers un sistema mecánico para que el trabajo se realicen. “Ante la duda, automatiza”. La gente se siente molesta, decepcionada, hostil hacia su propia empresa. Si el trabajo se realiza, tiene un carácter mediocre. Entre el equipo (organización) existe una verdadera desesperación por que no hay nadie con quien desahogarse, nadie que pueda interceder para volver a encaminar los casos”. El panorama mostrado es una realidad que se enfrenta con esfuerzo y pocos resultados, cuando la dirección no ejerce realmente las acciones que debe para hacer que la atmósfera del trabajo cambie, se auto-controle y genere valor. La importancia de la dirección, llámese el directivo es vital”⁸⁶. (Robbins Harvey y Finley Michael. 2008.).

Capítulo 3: Desarrollo Metodológico

3.1. Problema objeto de estudio

Las organizaciones peruanas necesitan ser más competitivas, respetando los condicionamientos de estructura de trabajo adecuado. Para ello debemos de conocerlas, sobre todo en la interacción de las acciones entre los directivos que marcan el “ritmo”, la “pauta”, el “estilo” en que la organización enfrente sus desafíos y los colaboradores, que son en su gran mayoría los que lo implementan. Debemos ser conscientes de la empresa que tenemos y del qué debemos de hacer para generar ese ambiente de valor que ofrezca la posibilidad de que los colaboradores entreguen lo mejor de sí a las organizaciones. Queremos conocer el contexto en que se desenvuelven las relaciones humanas, especialmente entre los que directivos privilegian y los colaboradores demandan y , tener como lo menciona Fredy Kofman⁸⁷ (*La empresa consciente. 2011*) en su libro: “Una teoría del todo: una visión integral de la empresa, la política y la espiritualidad” y lo complementa en el libro: “La empresa consiente: cómo crear valor a través de los valores”, un “gran mapa”, que nos permita apreciar la naturaleza del problema y buscar por ende las soluciones.

Los directivos abocados cada vez más en obtención de resultados equivocan su accionar, direccionando este hacia una relación directa entre lo que hace y lo que la empresa obtiene, sin embargo, parece que la ecuación del éxito es diferente. El directivo debe de velar porque todos hagan de buena manera

y con un accionar eficiente, su trabajo y “algo más”, y el resultado debe ser la suma de todos los accionares y sobre todo de la suma de todos los “algo más” que se dan en la organización. Es muy importante que se sepa que hacer desde la perspectiva directiva, porque de este hacer, se puede lograr que las personas mejoren sus condiciones de salud, aumenten su performance laboral, distribuyan mejor sus tiempos y aumenten el compromiso con su organización.

El problema está es no tener la suficiente competitividad para lograr niveles de estándares mundiales y poder competir satisfactoriamente en el mercado mundial.

3.2 Formulación del Problema

Como ya hemos mencionado en los apartados 1,1,2 y 1.1.3, el problema principal radica en el cómo la actuación directiva impacta en los factores de éxito de las organizaciones, que de alguna manera representan las demandas de los trabajadores, con la consecuencia de mejorar la productividad de sus actuaciones y la performance de las organizaciones en su conjunto.

En el contexto mencionado, señalamos los problemas secundarios sobre la base del impacto del trabajo sistemático de los directivos en la productividad de los trabajadores, su nivel de pertenencia, de colaboración e involucramiento con la organización y la consecuencia de actuar en términos condicionados por las nuevas ciencias que estudian el comportamiento grupal e individual de las personas.

3.3 Hipótesis

Basado en lo que deseamos estudiar y los contextos mencionados en el estado del arte, formulo las hipótesis tanto principal como complementarias.

3.3.1 Hipótesis principal

Las acciones del trabajo directivo que responden adecuadamente a la realidad social de las organizaciones influyen favorablemente en los factores de éxito de las organizaciones peruanas en la década actual.

3.3.2 Hipótesis complementarias

a.- El trabajo sistemático de los Directivos en las organizaciones peruanas obtiene resultados favorables en base a los colaboradores.

b.- La información esquematizada que utilizan los Directivos influye de manera favorable en el grado de pertenencia de los colaboradores en las organizaciones peruanas.

c.- La delegación que realizan los Directivos contribuye favorablemente a lo que los colaboradores pueden dar lo mejor de sí a la organización.

d.- Si la administración es una ciencia, la consecuencia es que los colaboradores en la organización puedan crecer de manera previsible.

3.4 Objetivos

Los objetivos principales y secundarios ya fueron expuestos en los apartados 1.1.3.1 y 1.1.3.2, de manera que reafirmamos el objetivo de establecer las acciones de los directivos que generen el mayor impacto en las organizaciones peruanas, sobre la base de la sistematización de sus actividades, su grado de influencia para generar pertenencia en sus colaboradores, traslado de responsabilidad y autoridad para la obtención de compromiso que haga que estos entreguen lo mejor de si a la organización y apreciar la previsibilidad de la actuación directiva en función de la ciencia que puede estar detrás de ésta.

3.5 Diseño de la investigación.

El diseño de investigación, tal y como lo estipulan en “Metodología de la Investigación” Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006, p. 158) es el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. En ese sentido, el estudio a realizar se puede clasificar en un diseño de investigación “No Experimental”, pues constituyen en “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.205).

Por otro lado, Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006, p.208) complementan sobre los diseños de investigación que existen dos tipos de investigación no experimental: Transeccional y Longitudinal. Para el caso de la presente investigación se puede clasificar en el tipo de diseño no experimental Transeccional o transversal pues recopilan datos en un momento único, sin necesidad de estar recolectando el mismo dato en diferentes tiempos que sería el caso de la investigación no experimental Longitudinal.

Por lo tanto, el diseño de la presente investigación es “No experimental de tipo Transversal o Transeccional” ya que tiene como propósito describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado.

3.6 Variables

Para medir las variables, Acción del trabajo directivo y Factores de éxito en la organización, fue necesario “operarlas”, a esta operación se le denomina Operacionalización de variables y éste permite descomponer cada variable en los elementos que la componen, a fin de facilitar el proceso de medición o registro. Canales, Alvarado y Pineda (2009, p.111) señalan que consiste en “llevar una variable de un nivel abstracto a un plano operacional”.

3.6.1. Primera variable:

Acción del trabajo directivo

Dimensiones	Indicadores
Sistemático	1.- Es sistémico, reflexivo, hacedor de planes. 2.- Organiza y planifica con anticipación las actividades diarias. 3.- Realiza actividades aleatorias 4.- Presenta características reflexivas y duraderas 5.- Presenta características breves, variadas y orientadas a la acción del momento. 6.- Promedio de tiempo de las actividades diarias que realiza 7.- Número de llamadas al día que recibe. 8.- Número de veces que responden las llamadas y envía a-mails. 9.- Número de mails que recibe por día.
Delega funciones (Director orquesta)	1.- Porcentaje de tiempo dedicado al planeamiento 2.- Porcentaje de tiempo dedicado a desempeñar funciones 3.- Delega funciones
Información esquematizada	1.- Cuenta con un sistema o servicio de información en su empresa. 2.- Nivel de importancia de: documentos, Llamadas telefónicas, e –mails, Reuniones programadas, Reuniones imprevistas, Visitas de información. 3.- Porcentaje de información que recibe 4.- Porcentaje de información por email de utilidad. 5.- Formaliza vía un documento la información verbal. 6.- Considera importante los rumores o chismes como fuente de información.
Ciencia administrativa	1.- Esta convencido que la administración es una ciencia.

3.6.2. Segunda variable:

Factores de éxito en la organización

Dimensiones	Indicadores
Lo que se desea obtener	1.- Sabe lo que esperan de su trabajo 2.- Cuenta con los materiales necesarios para el trabajo.
Lo que debe de dar	1.- Ofrece lo mejor de su trabajo

	2.- Recibe reconocimiento/elogios por el trabajo bien hecho 3.- Percibe el interés por su persona. 4.- Recibe estímulo para trabajar
Pertinencia a la organización	1. Percibe que sus opiniones cuentan en el trabajo. 2. Concuerta con la misión y propósito de la organización. 3. Está comprometido, conjuntamente con sus compañeros, en la calidad del trabajo. 4. Tienen un mejor amigo en el trabajo
Crecimiento en la organización	1. Comparte frecuentemente su progreso en la organización. 2. Tiene oportunidades para aprender y crecer en la organización.

3.7. Población y muestra

3.7.1. Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por Directivos y colaboradores (ejecutivos) de las principales empresas del Perú. Los criterios que se estudiaron fueron “las fantasías y realidades del trabajo directivo” y “los factores de éxito de los colaboradores” (ejecutivos) de las empresas peruanas en la última década. Para efectos de la investigación, la población de directivos y sus colaboradores será una población desconocida pero finita.

3.7.2. Muestra

La muestra óptima se determinará mediante el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones para una población desconocida y finita cuya fórmula es como sigue:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

p : Proporción de directivos y colaboradores que manifestaron encontrarse satisfechos con su trabajo (p = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento de p)

q : Proporción de directivos que manifestaron no encontrarse satisfechos con su trabajo (q = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento de q)

e : Margen de error

n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, la muestra óptima para:

+ Directivos, a un nivel de confianza de 95% y 4.4% como margen de error, la muestra óptima es:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 495 \text{ Directivos}$$

+ Colaboradores (ejecutivos), a un nivel de confianza de 95% y 5% como margen de error, la muestra óptima es:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384 \text{ Colaboradores}$$

La muestra de directivos y sus colaboradores fueron seleccionados aleatoriamente

Agentes	Muestra
Directivos	495
Colaboradores (Ejecutivos)	384

3.8. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento para recolectar los datos fue el cuestionario, los indicadores constituyeron la materia prima para elaborar las preguntas del cuestionario.

El instrumento para la validez del cuestionario lo constituye la lista de chequeo para determinar la validez de contenido. La validez de contenido describe la idoneidad de los reactivos para la variable e indicador que se mide. Asimismo, se determinó la confiabilidad del instrumento de medición para el caso de los factores de éxito de los colaboradores en las empresas.

El instrumento o herramienta estadística para la contrastación de las hipótesis propuestas fue la prueba U de Mann-Whitney siendo la apropiada ya que los dos grupos colaboradores y directivos son independientes y las variables estuvieron medidos ordinalmente, ésta prueba no paramétrica establece la contribución o influencia de una variable sobre la otra, considerando para ello un nivel de significancia de alfa 1%.

3.9. Técnicas de análisis de datos

Las técnicas para la recolección de datos fue la Observación, y la fuente primaria lo constituyeron los Directivos y Colaboradores (ejecutivos) de empresas peruanas.

La técnica cuantitativa para el análisis de datos fue la apropiada por la naturaleza de la investigación. Para ello, se utilizó: El análisis descriptivo, el cual consistió en asignar un atributo a cada una de las variables del modelo teórico, pueden ser estadísticos descriptivos como la media, la mediana, la moda, la varianza o la proporción. Asimismo, el análisis ligado a las hipótesis consistió en que cada una de las hipótesis planteadas en el estudio debe ser objeto de una verificación. Cuando los datos recolectados son de naturaleza cuantitativa, esta verificación se realiza con la ayuda de herramientas estadísticas que se definen sobre la base de 3 aspectos principales: Las hipótesis que se desea verificar, los diseños de investigación (experimental, cuasi experimental, experimental invocado...) y la distribución estadística de las variables

3.10 Procedimiento

La recolección de datos se realizó entrevistando a cada Directivo y Colaborador de manera directa o mediante otra forma de contacto (correo electrónico), el cual consistió en enviarles o entregarles un cuestionario a cada uno de ellos, el cual contenía los indicadores de las variables expresados en forma de preguntas. En la elaboración del cuestionario se ha tenido como base el artículo de escrito por Henry Mintzberg el año 1975 y publicado por la Revista Harvard Business R, es necesario acotar que este artículo fue premiado por considerársele el mejor artículo de la revista en ese año. Adicionalmente el Henry Mintzberg vuelve a publicar el artículo en el libro “Estrategia” editado el año 2008, por considerarlo pertinente a la exploración del trabajo directivo. Y encuestando a colaboradores (ejecutivos) teniendo como base la Encuesta que se realiza y valida, tomando en cuenta la elaborada por Gallup Inc. Tomada del libro de Marcus Buckingham y Curt Cofman, 2009.

Posteriormente, para el almacenamiento de los datos y el análisis respectivo, se utilizó como software estadístico el Statistical Software for Social Sciences (SPSS), el cual permitió mostrar en tablas y gráficos la distribución de los datos correspondiente a cada indicador de las variables consideradas

Respecto a la validez de contenido, éste consistió en consultar a especialistas relacionados con las variables de investigación. A estos especialistas, se les entregó una lista de chequeo conteniendo 10 preguntas para evaluar el contenido del cuestionario (ver anexo 2 y 5), el puntaje obtenido determinó el nivel de validez del cuestionario.

Capítulo 4. Presentación y análisis de resultados

4.1. Presentación de datos: los resultados mostrados desde el gráfico 1 hasta el gráfico 51, perteneces a la Encuesta #1 – Anexo I, la misma que se encuentra validada por doctores y gerentes generales de empresas peruanas.

4.1.1. Fantasías y realidades del trabajo directivo

Gráfico 1

Diez sectores más representativos del empresariado peruano

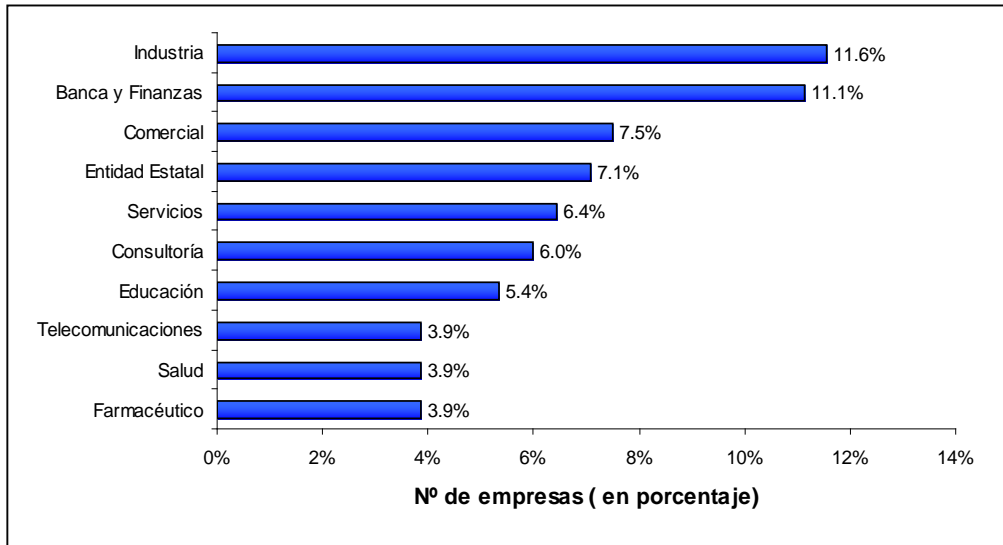


Gráfico 2

Tiempo de funcionamiento de las empresas

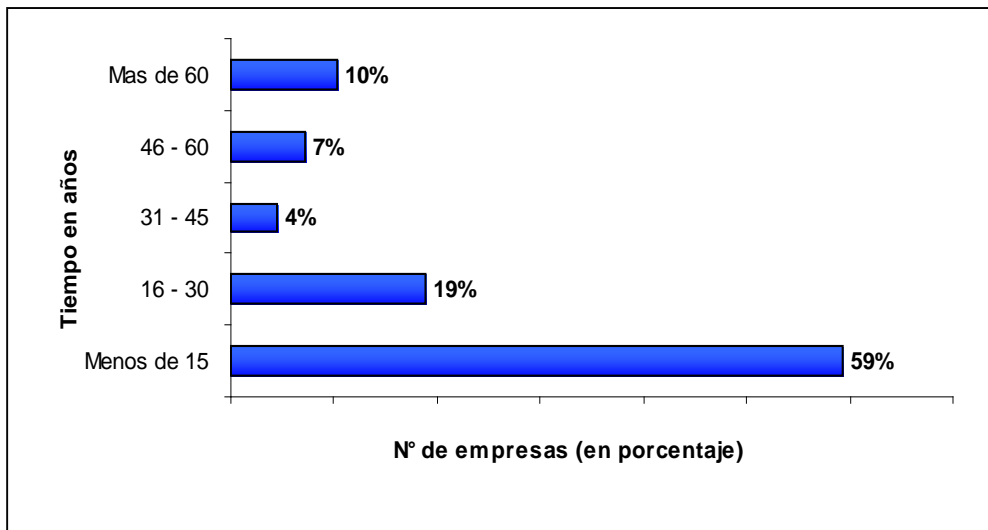


Gráfico 3

Tamaño de las empresas peruanas

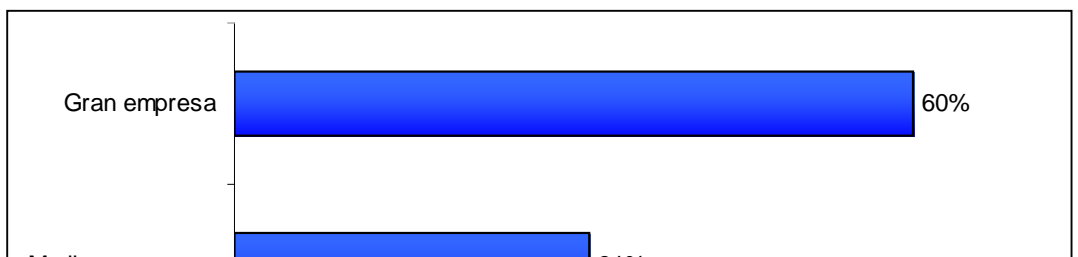


Gráfico 4

Edad de los directivos de las empresas peruanas

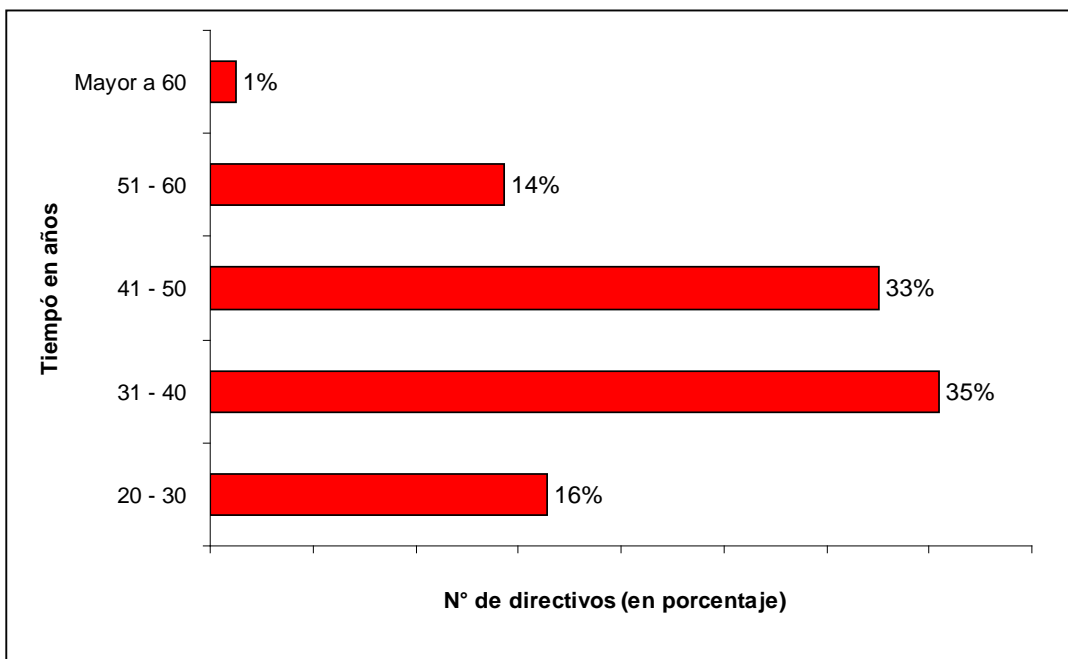


Gráfico 5

Diez principales cargos de lo directivos

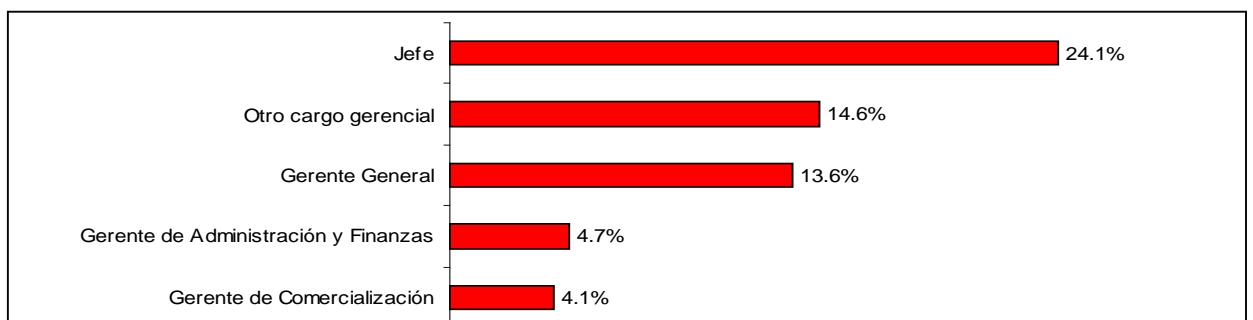


Gráfico 6

Tiempo en el cargo de los directivos de las empresas peruanas

Gráfico 6

Tiempo en el cargo de los directivos de las empresas peruanas

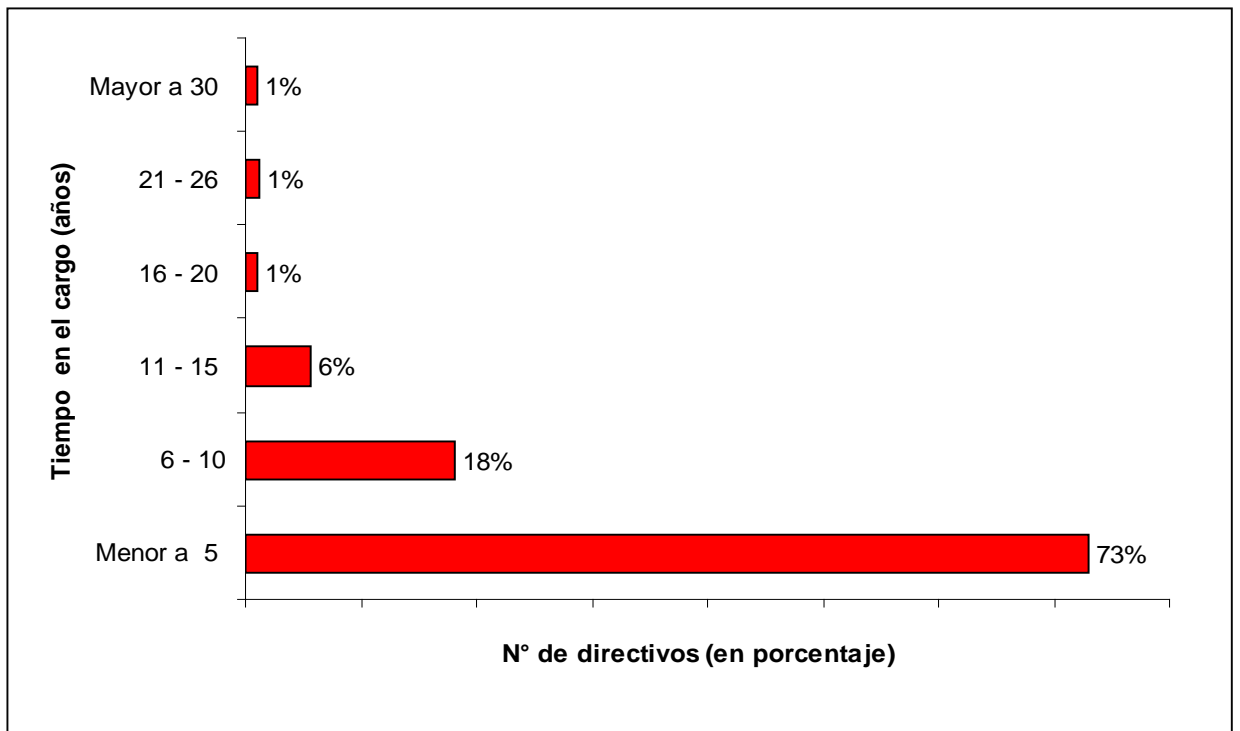


Gráfico 7

Años de experiencia de los directivos en las empresas peruanas

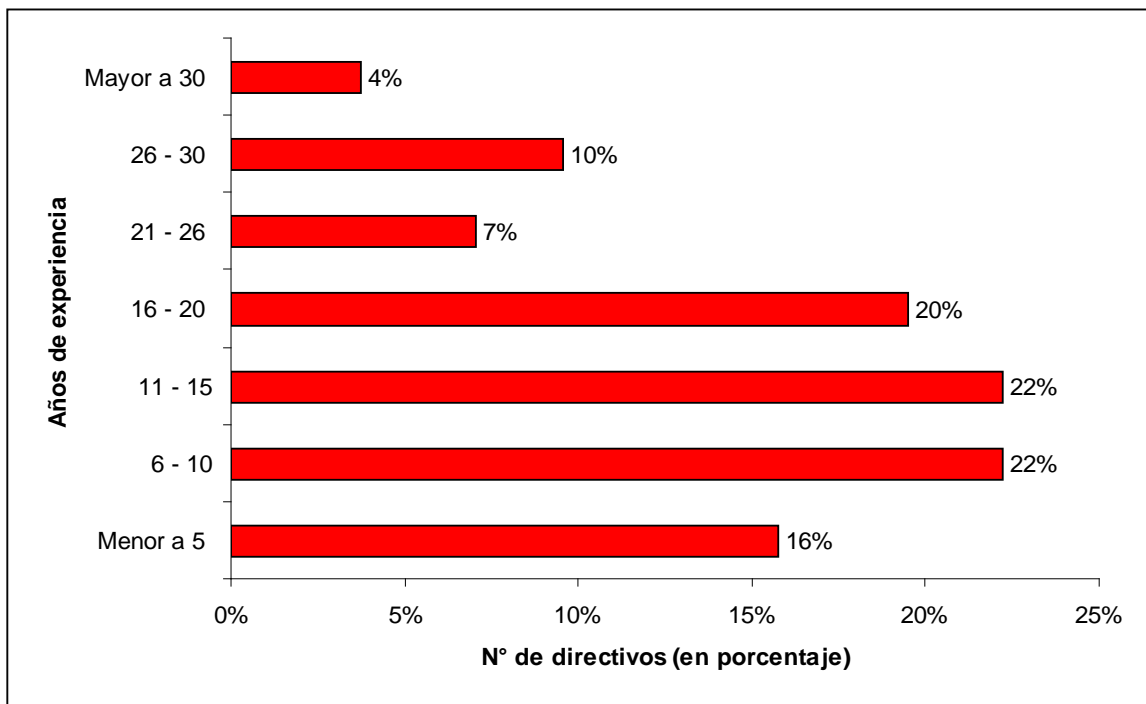


Gráfico 8

Diez principales profesiones de los directivos de las empresas peruanas

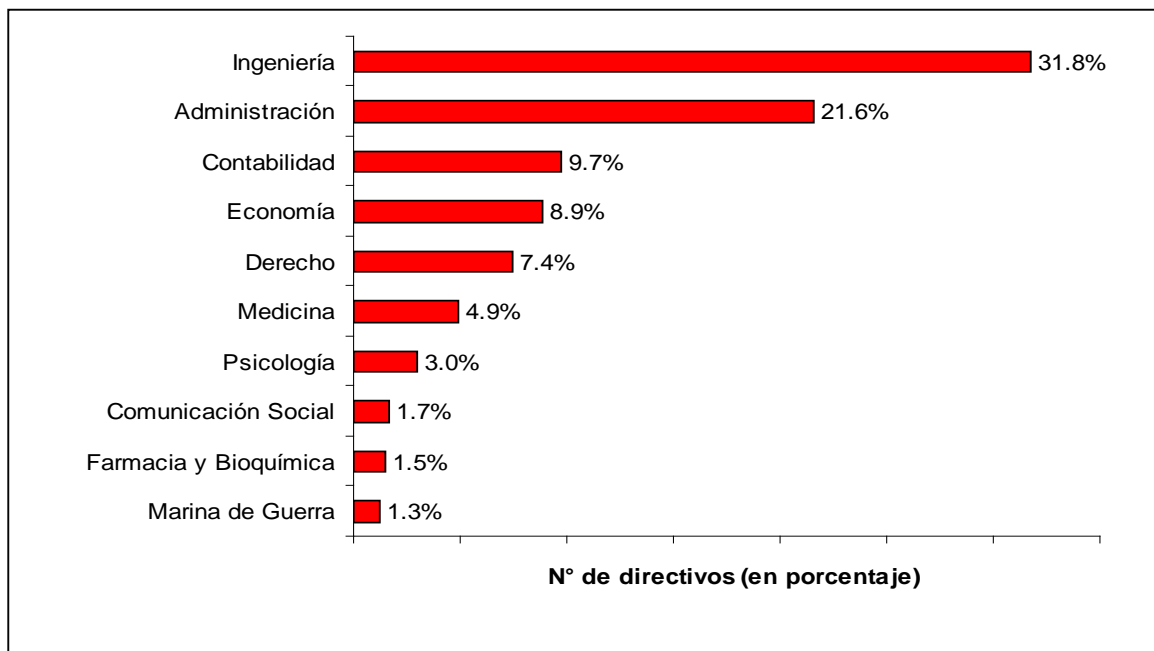


Gráfico 9

Nivel de educación alcanzado por los directivos

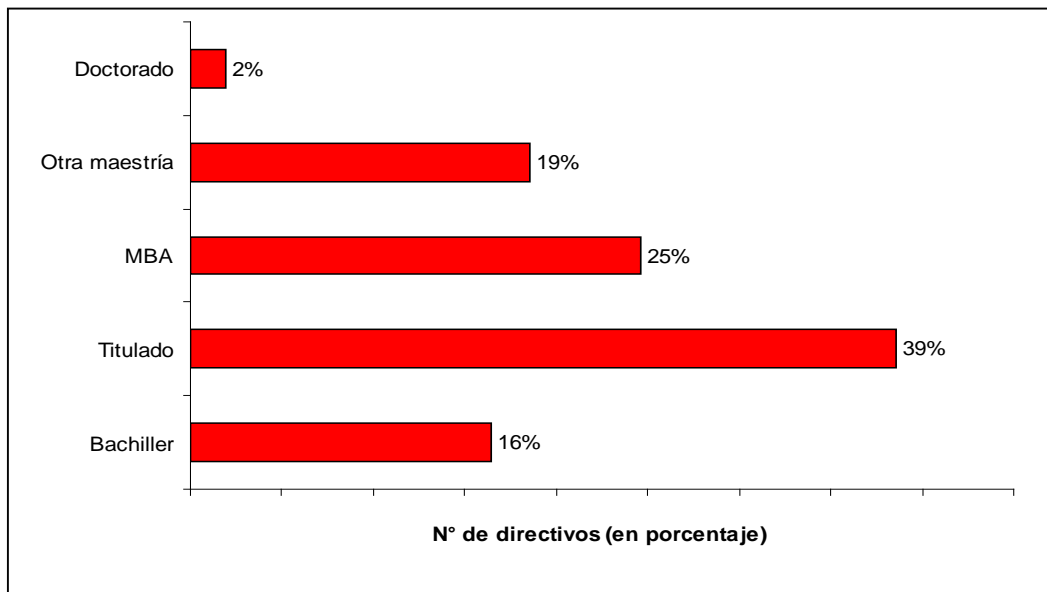


Gráfico 10

El administrador es alguien que es sistemático, reflexivo hacedor de planes

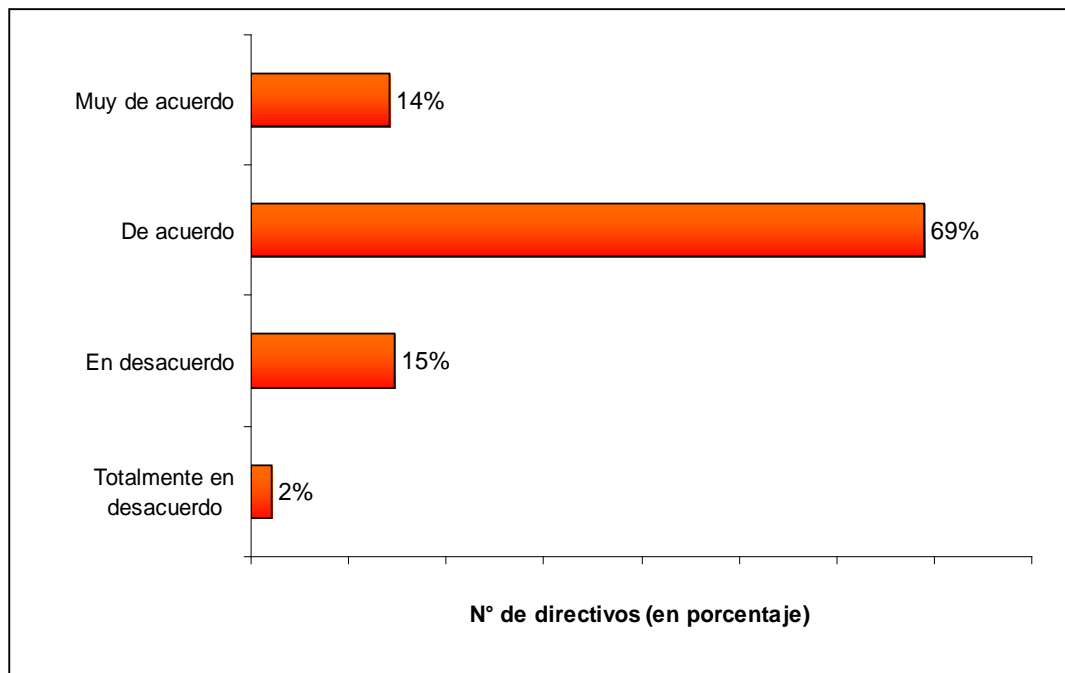


Gráfico 11

Porcentaje de las actividades que los directivos organizan y

planifican con anticipación

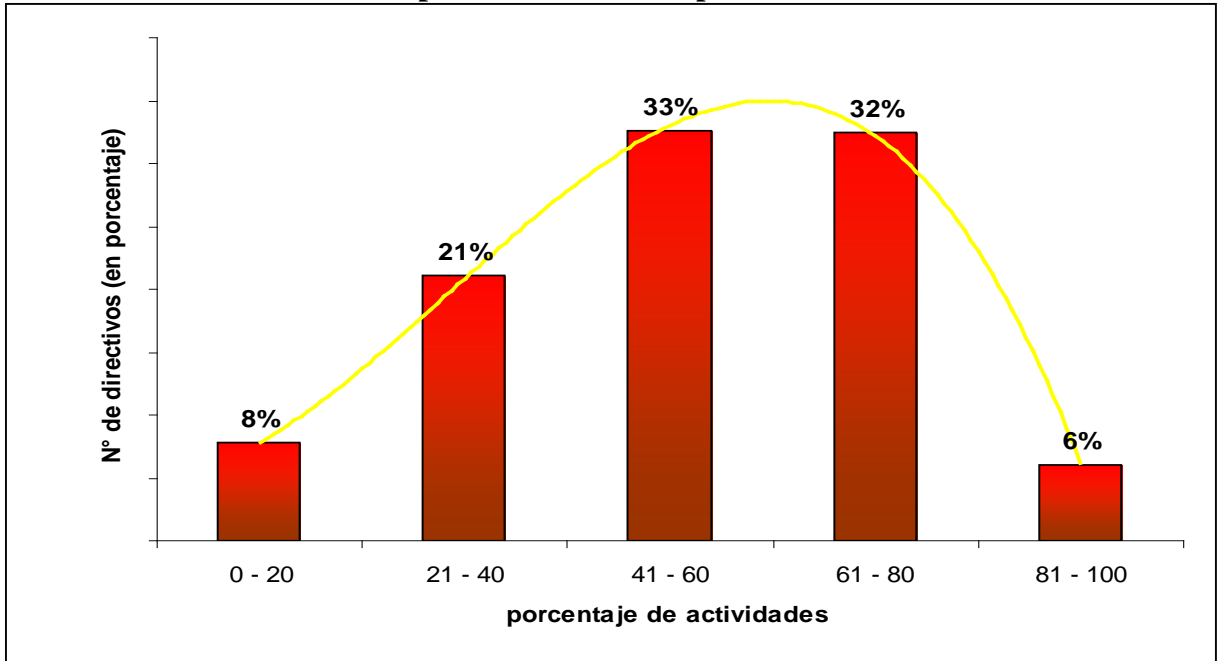


Gráfico 12

Porcentaje de actividades que los directivos organizan y planifican con anticipación

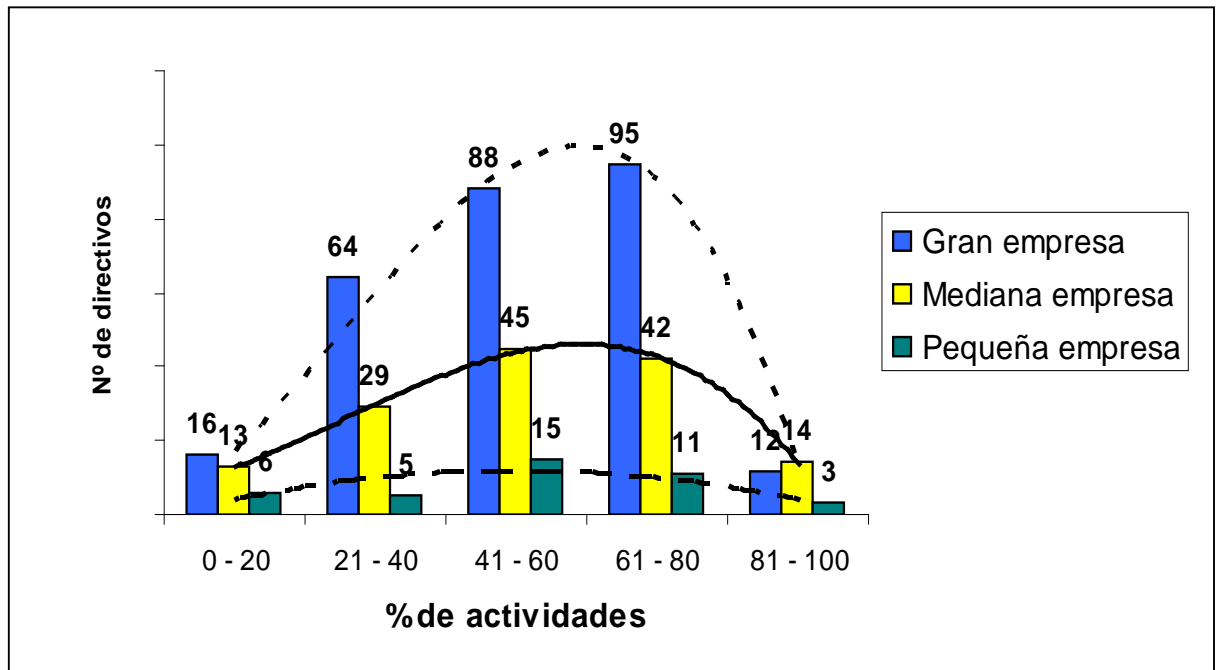


Gráfico 13

**Porcentaje de las actividades que los directivos realizan
producto del día a día (no se han planificado)**

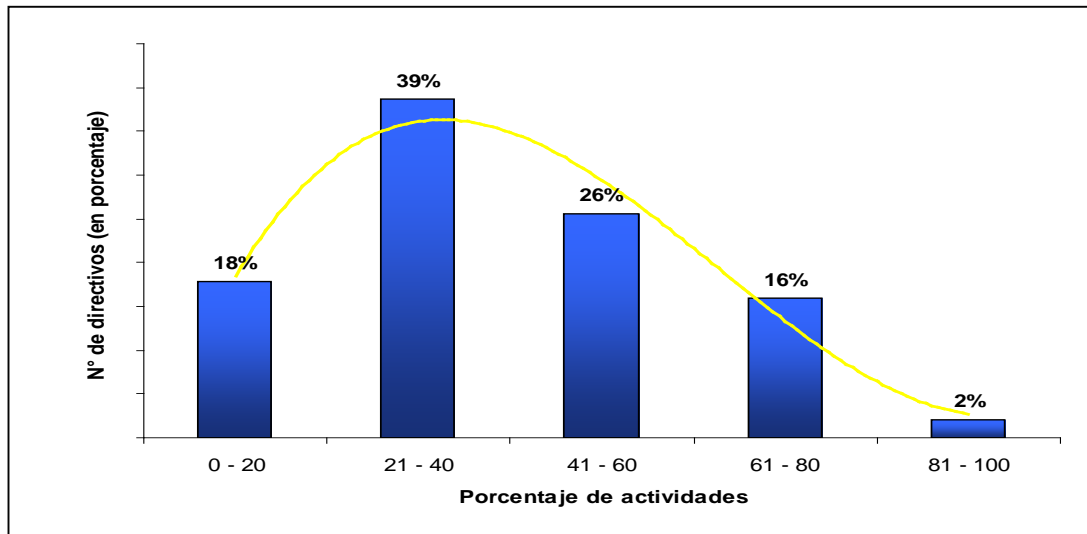


Gráfico 14

Porcentaje de las actividades que los directivos realizan producto del día a día (no se han planificado)

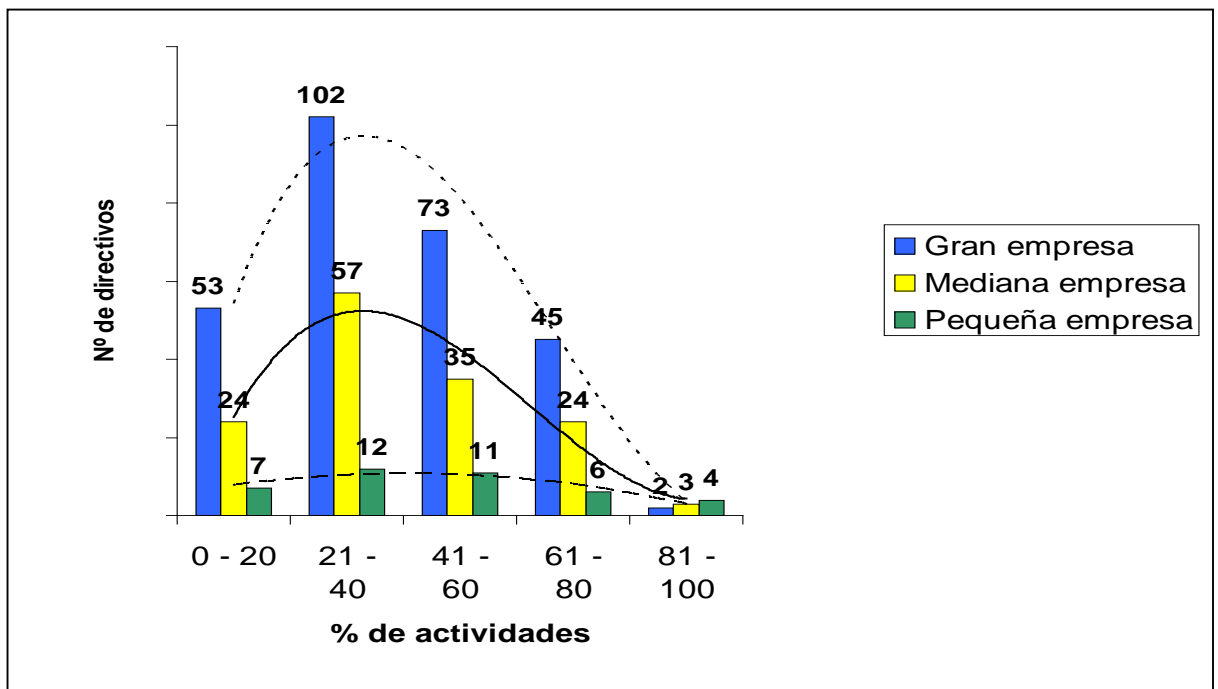


Gráfico 15

Porcentaje de las actividades que los directivos organizan y planifican con anticipación y realizan producto del día a día (no se han planificado)

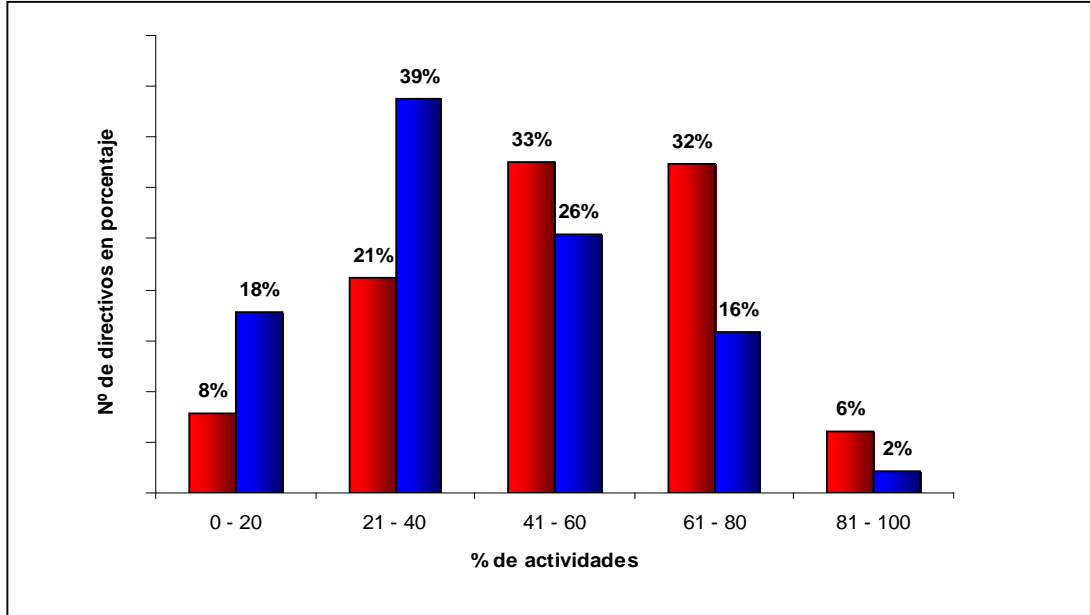


Gráfico 16

Porcentaje de las actividades diarias que son reflexivas y duraderas que los directivos realizan

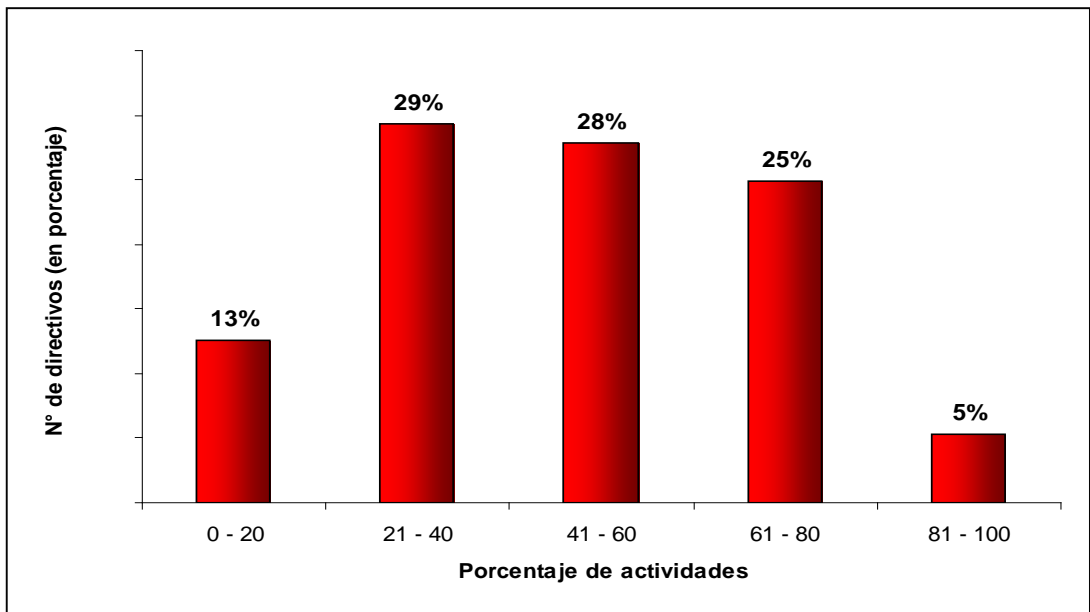


Gráfico 17

Porcentaje de actividades diarias variadas y orientadas a la acción que los directivos realizan

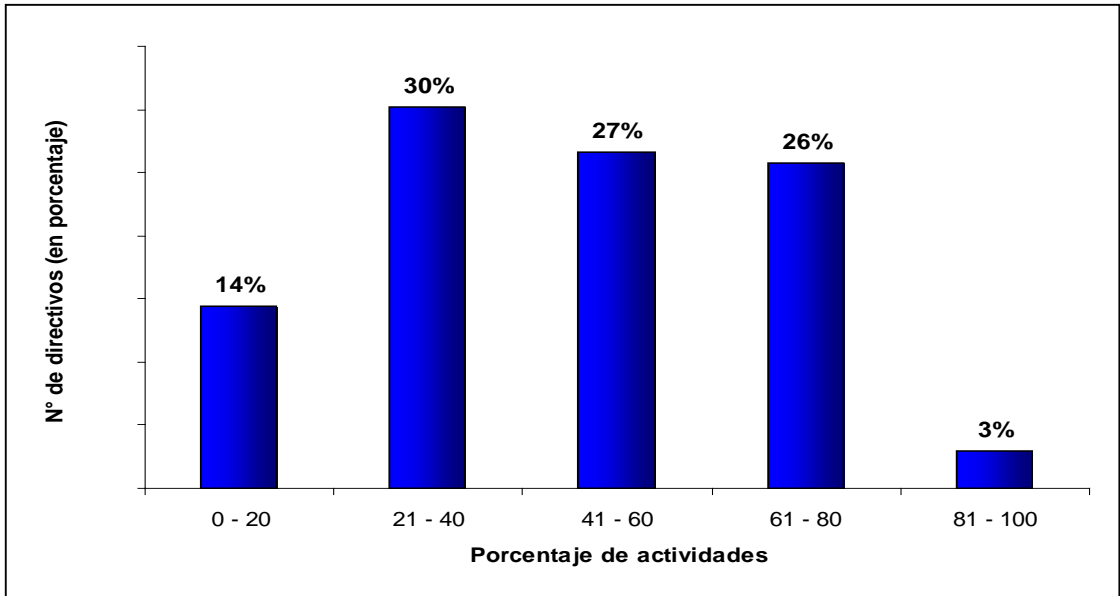


Gráfico 18

Porcentaje de actividades diarias reflexivas, duraderas y variadas y orientadas a la acción que los directivos realizan

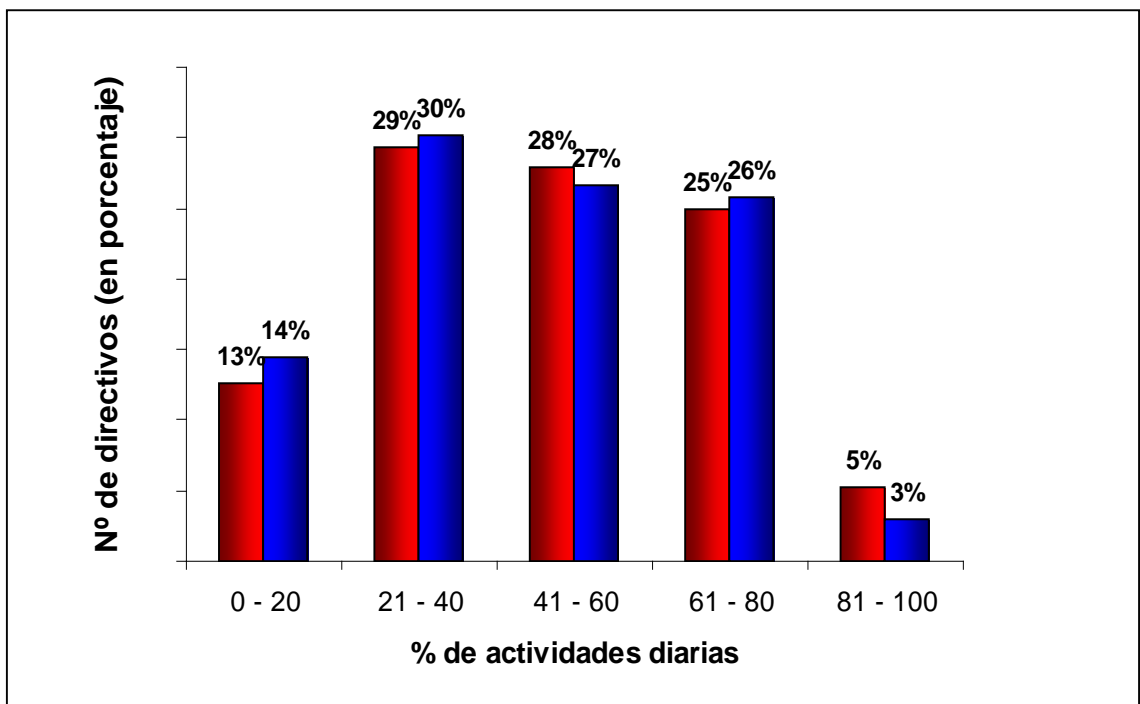


Gráfico 19

Tiempo promedio de duración de las actividades duraderas que los directivos realizan

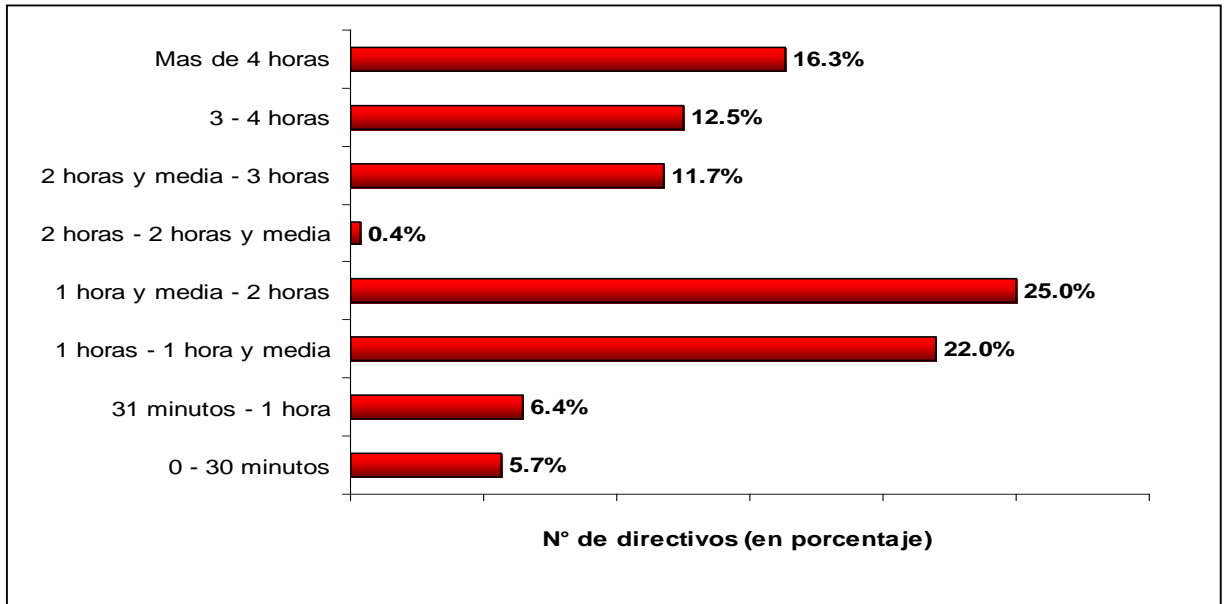


Gráfico 20

Tiempo promedio de duración de las actividades breves que los directivos realizan

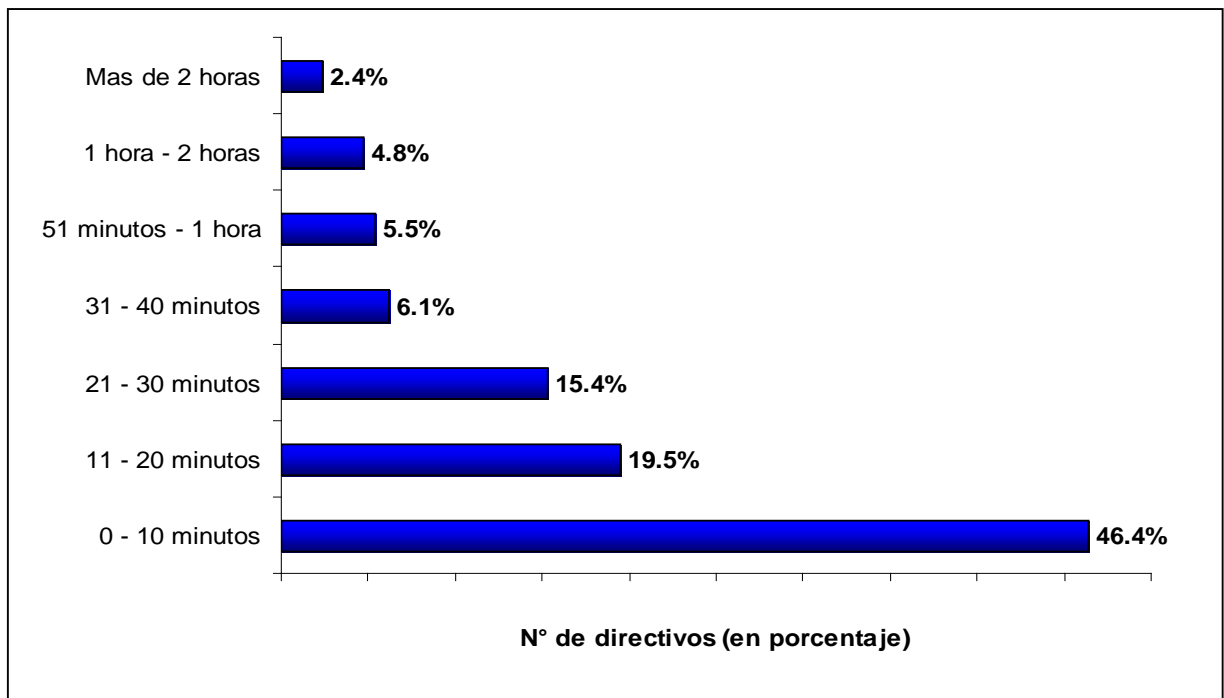


Gráfico 21

Porcentaje de tiempo que los directivos se dedican a responder llamadas, e-mails, etc

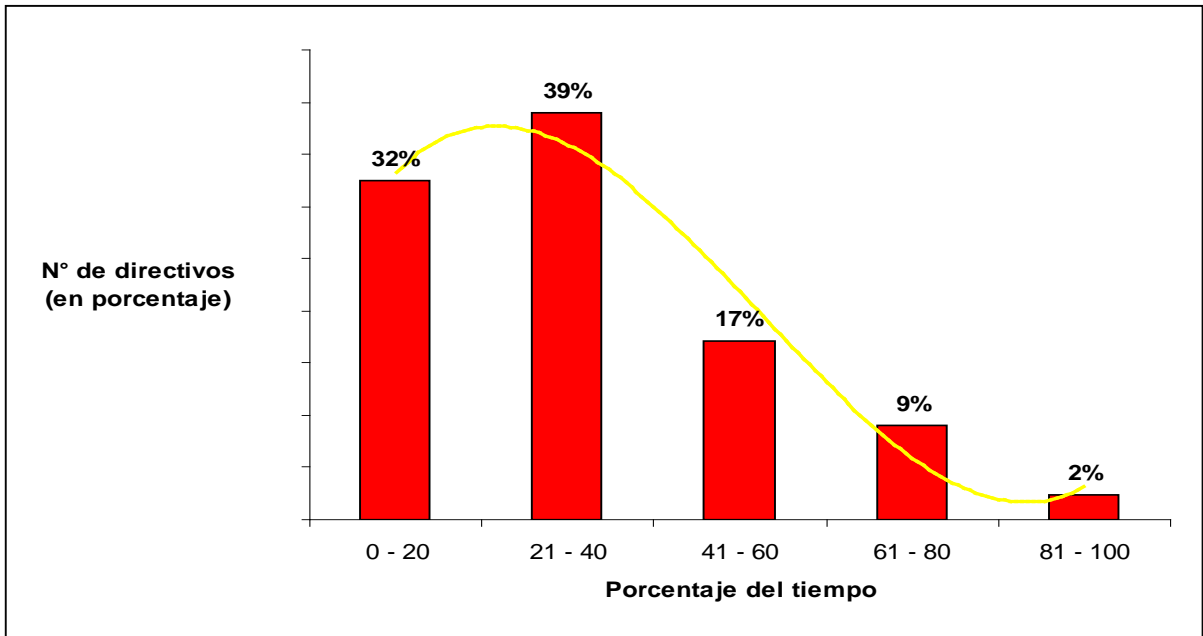


Gráfico 22

Promedio de llamadas telefónicas que los directivos reciben en una hora

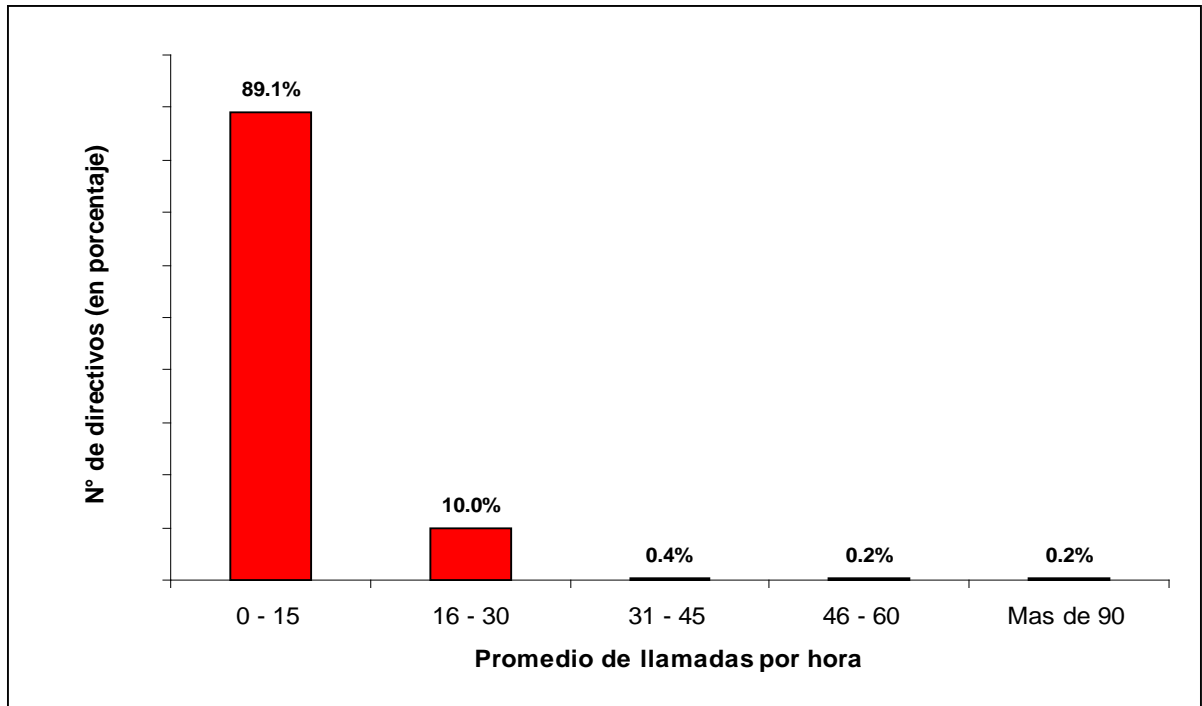


Gráfico 23

Promedio de e-mails diarios que los directivos reciben

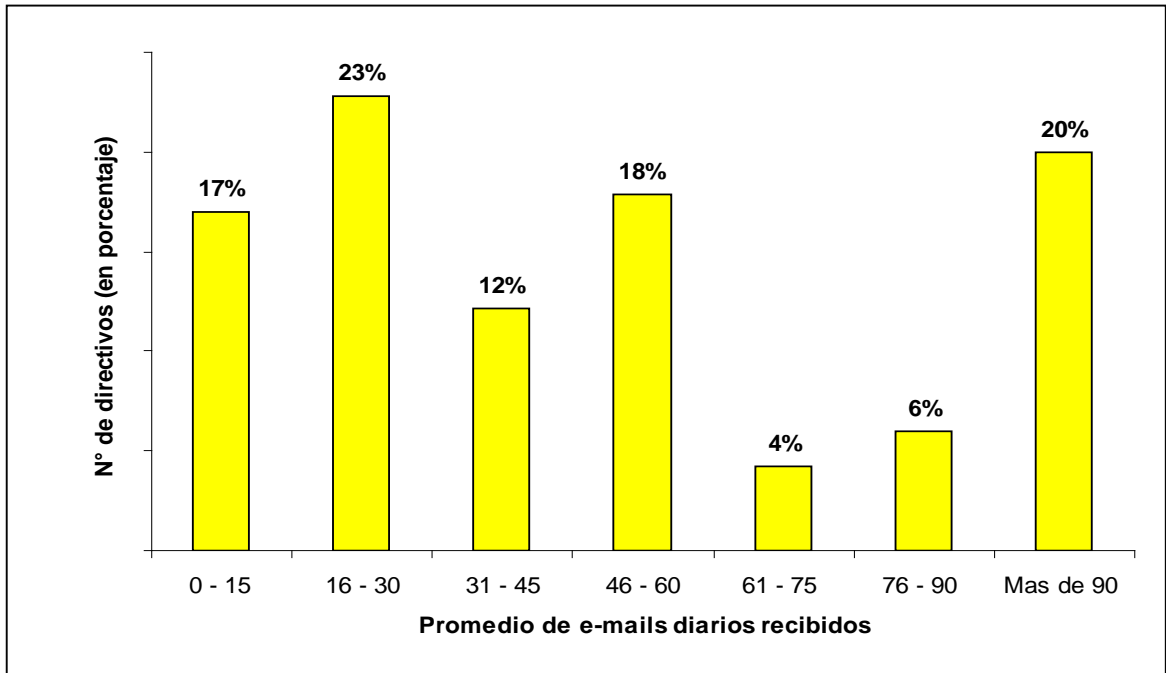


Gráfico 24

Porcentaje de los e-mails diarios que los directivos responden

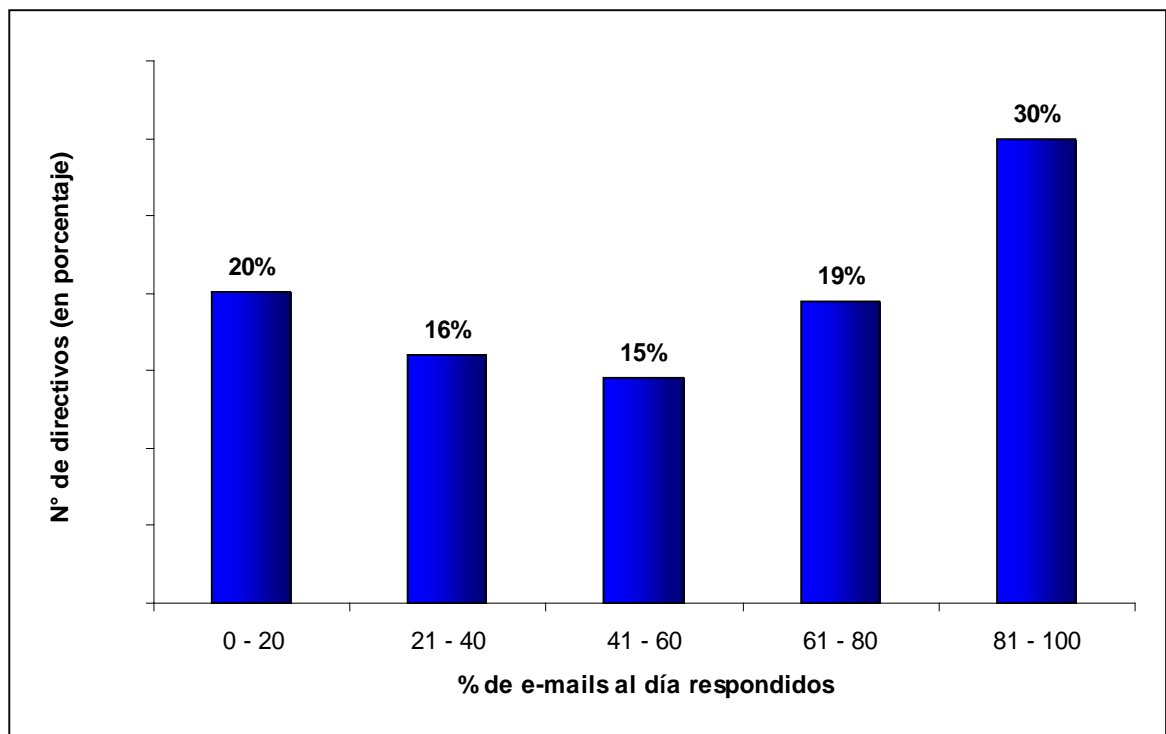


Gráfico 25

Qué porcentaje de los e-mails que recibe contiene información de utilidad para Ud.

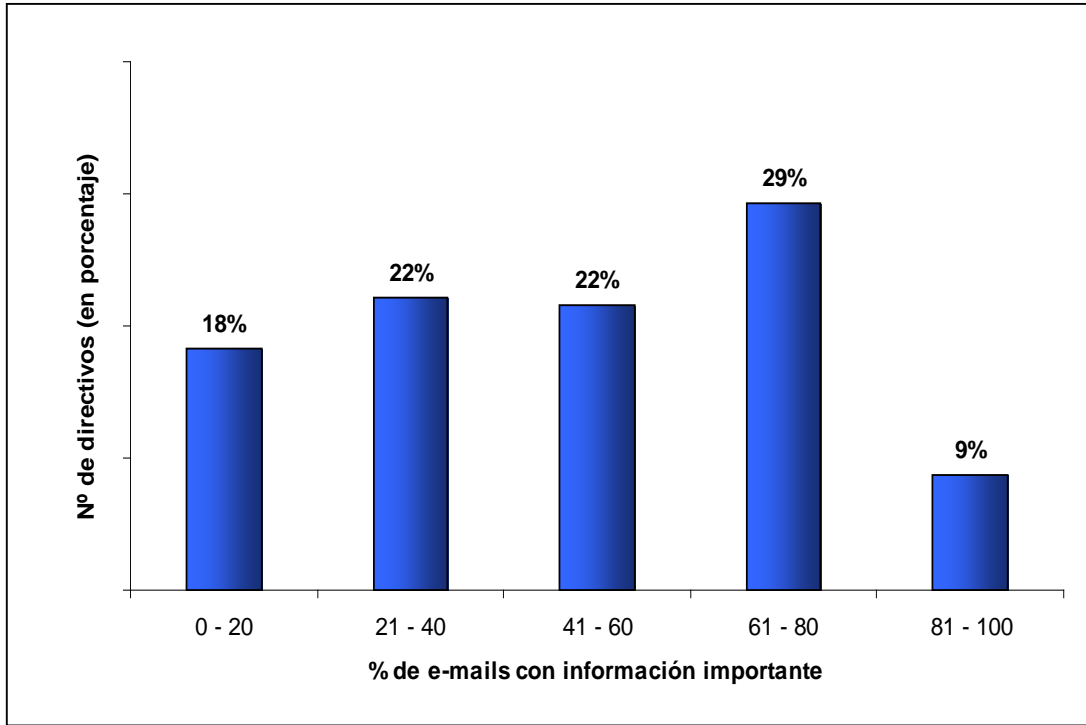


Gráfico 26

Actividades organizadas versus actividades reflexivas

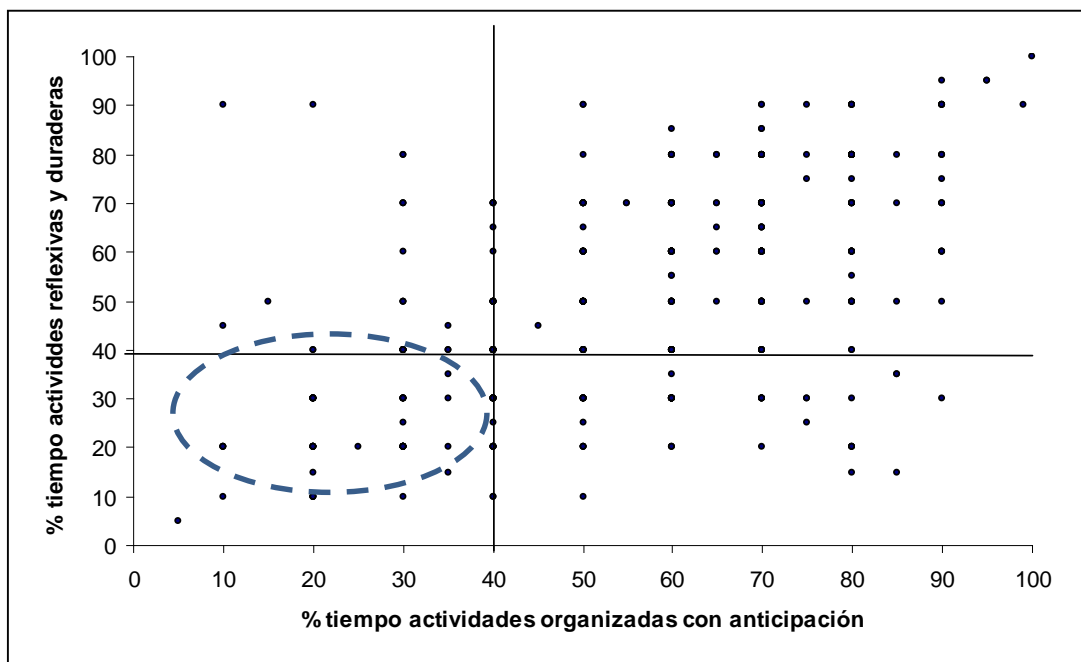


Gráfico 27

Actividades regulares versus actividades breves, variadas a la acción del momento

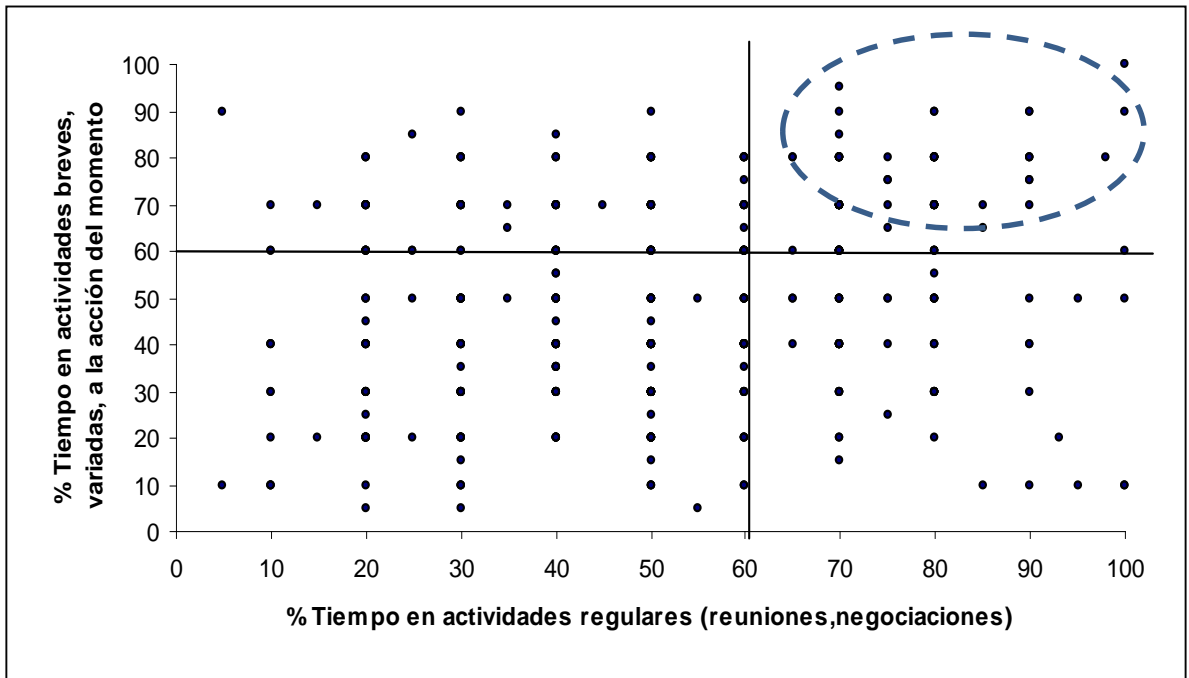
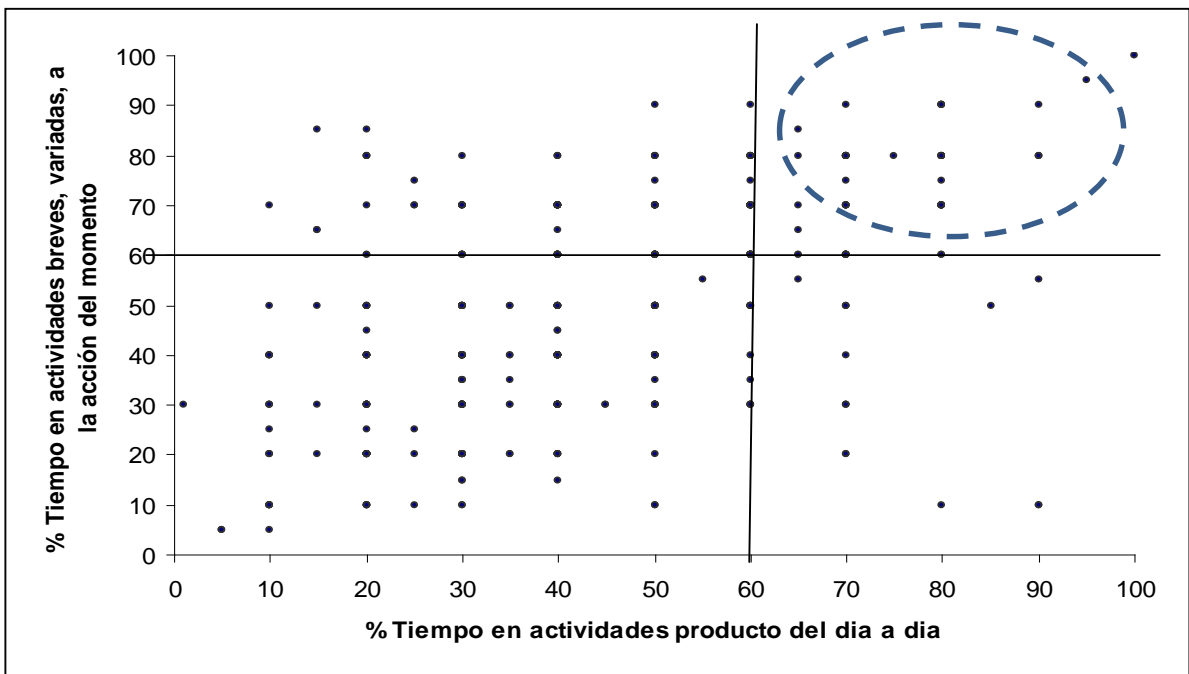


Gráfico 28

Actividades producto del día a día versus actividades breves, variadas



- b) El administrador es un “Director de Orquesta”, delega funciones y desempeña actividades regulares

Gráfico 29

Porcentaje de tiempo del director de orquesta, el que lo organiza todo, es decir, no desempeña actividades regulares, delega funciones, se dedica más tiempo al planeamiento

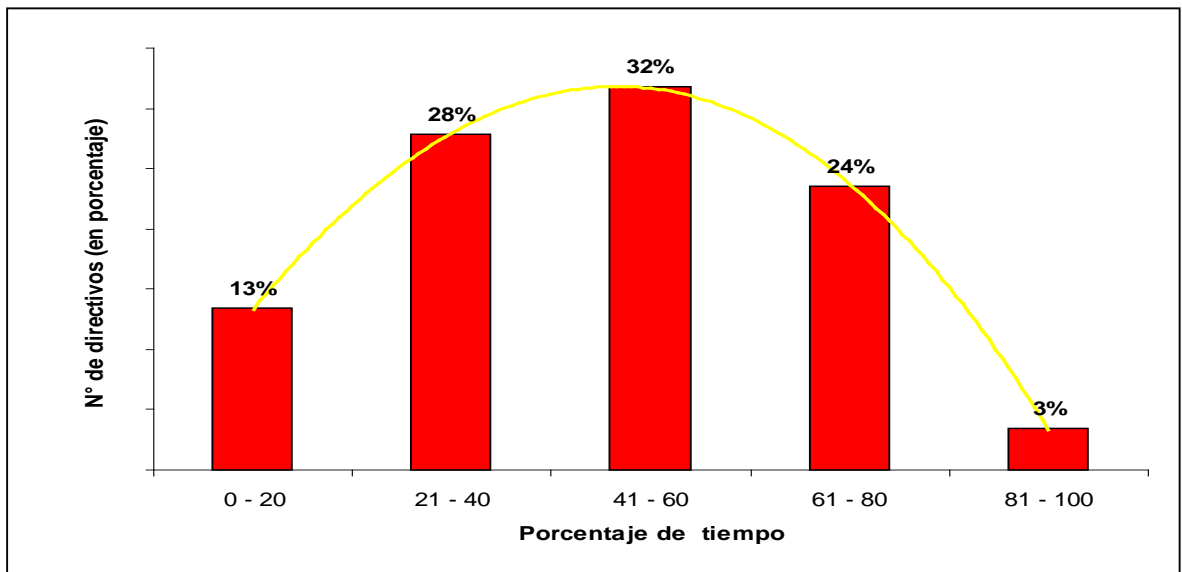


Gráfico 30

Porcentaje de tiempo desempeña funciones regulares, como reuniones y negociaciones con clientes e instituciones

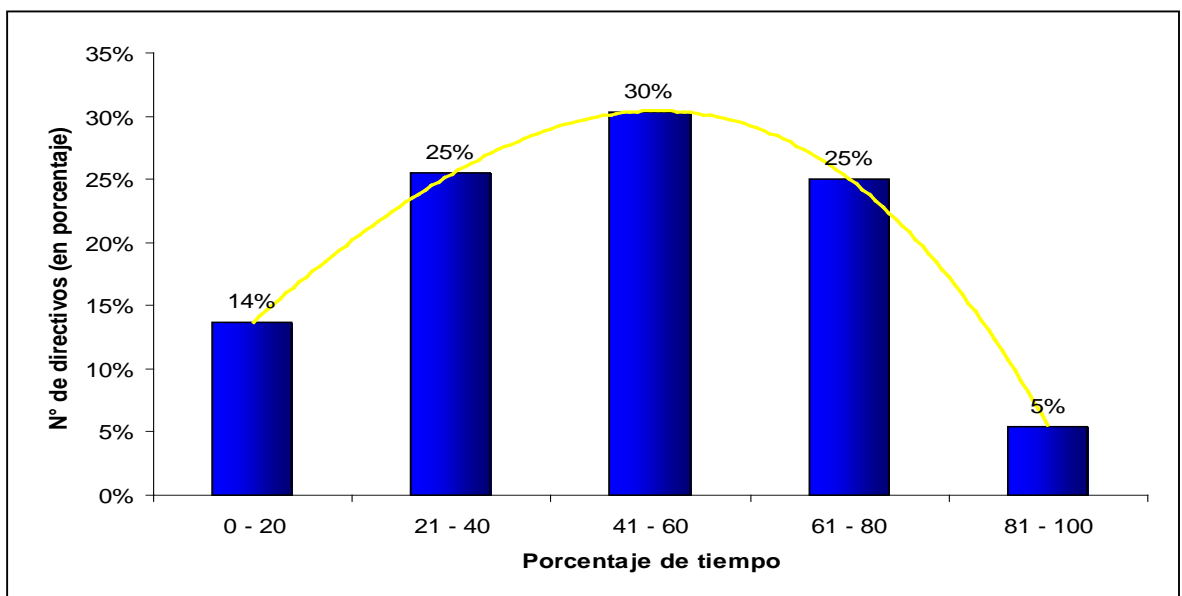


Gráfico 31

Porcentaje de tiempo que es el director de orquesta y desempeña funciones regulares con clientes e instituciones

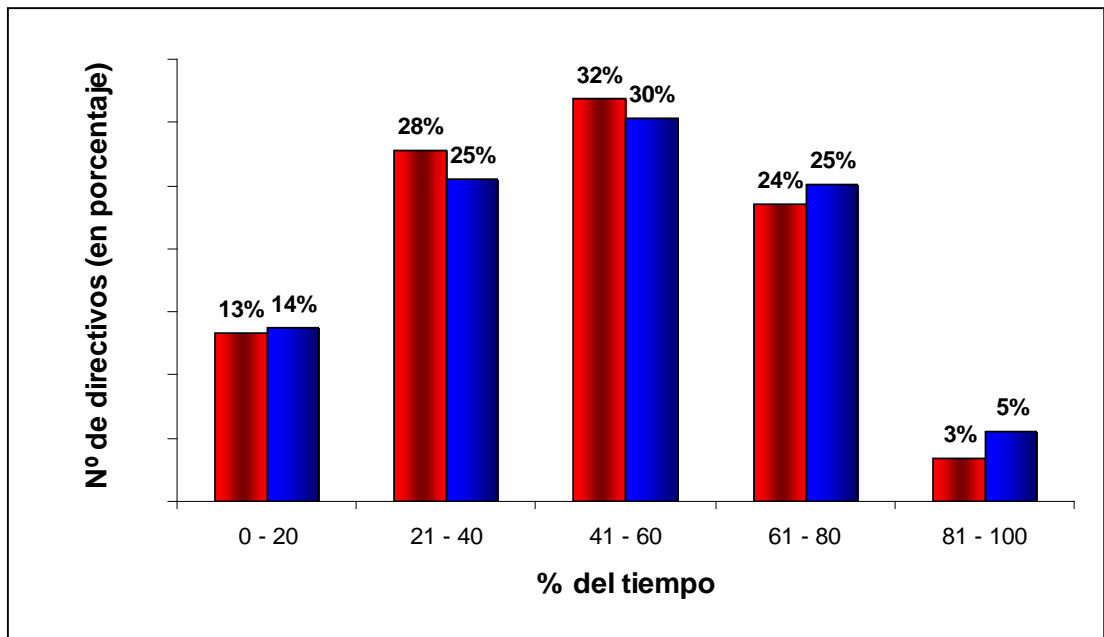


Gráfico 32

Es sencillo para delegar funciones o prefiere hacer las cosas Ud. mismo

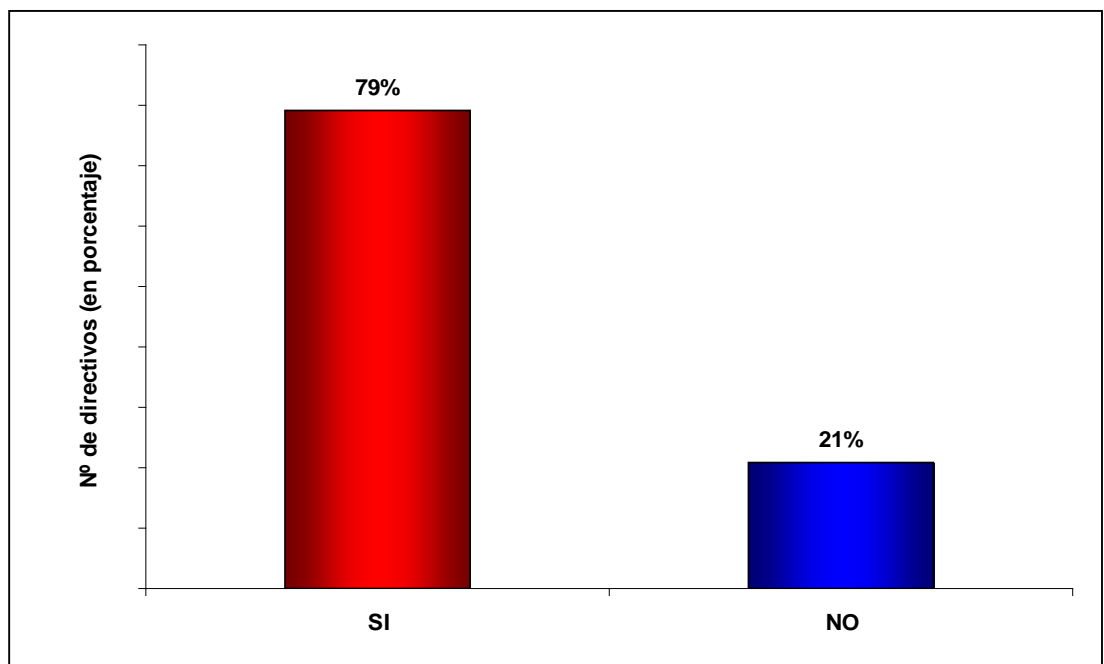


Gráfico 33

Es sencillo delegar funciones o prefiere hacer las cosas Ud. mismo

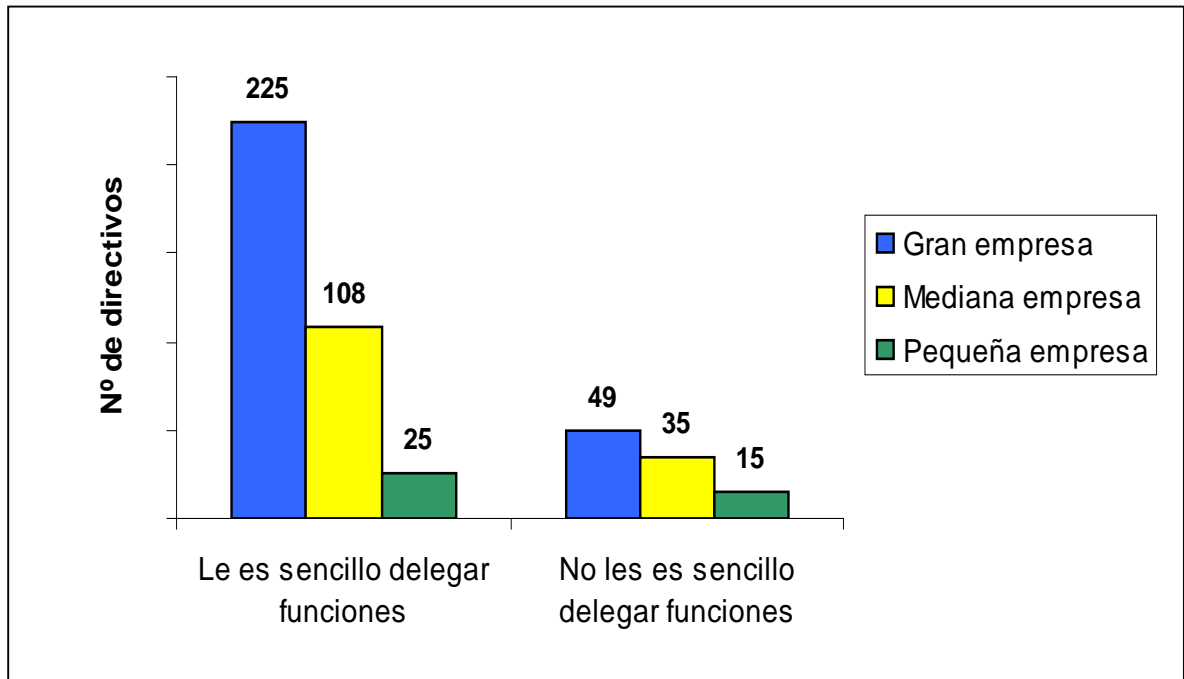


Gráfico 34

Actividades como “director de orquesta” versus actividades organizadas con anticipación

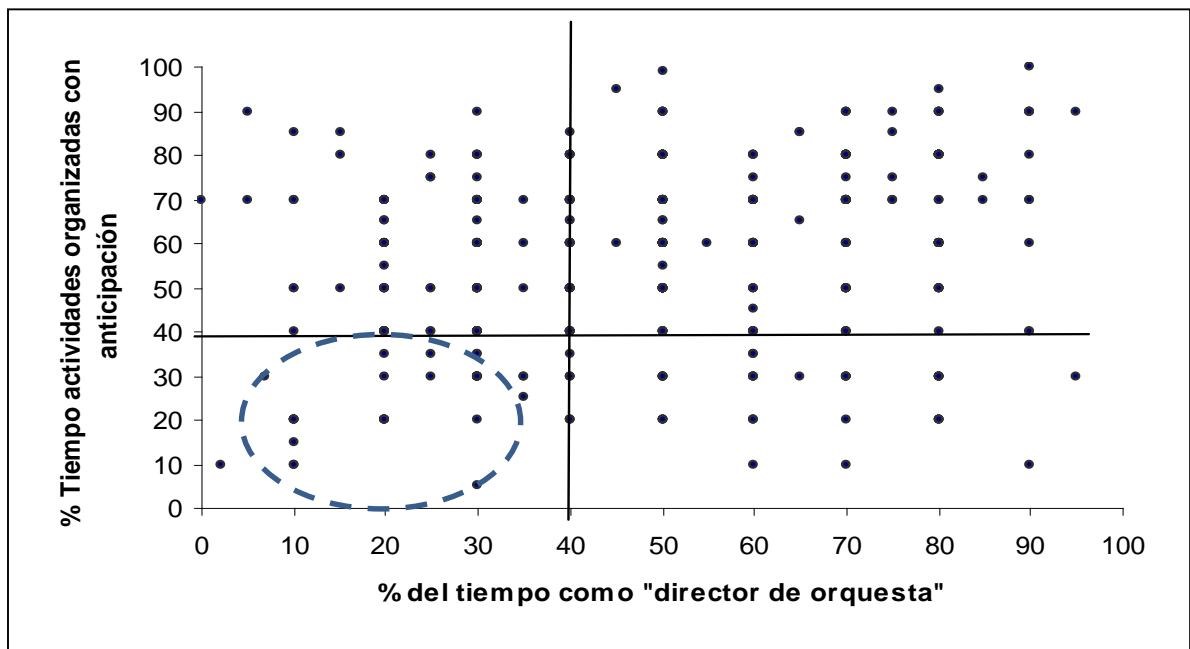


Gráfico 35

Actividades como director de orquesta versus actividades reflexivas y duraderas

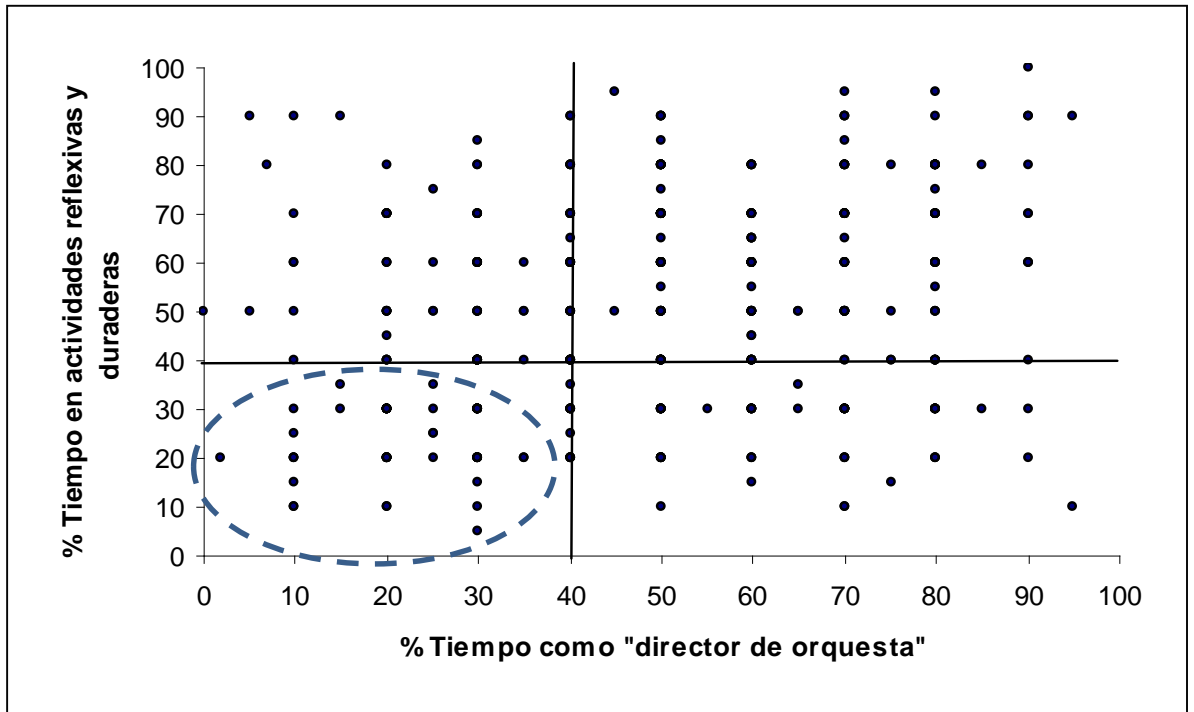


Gráfico 36

Actividades regulares versus actividades producto del día a día

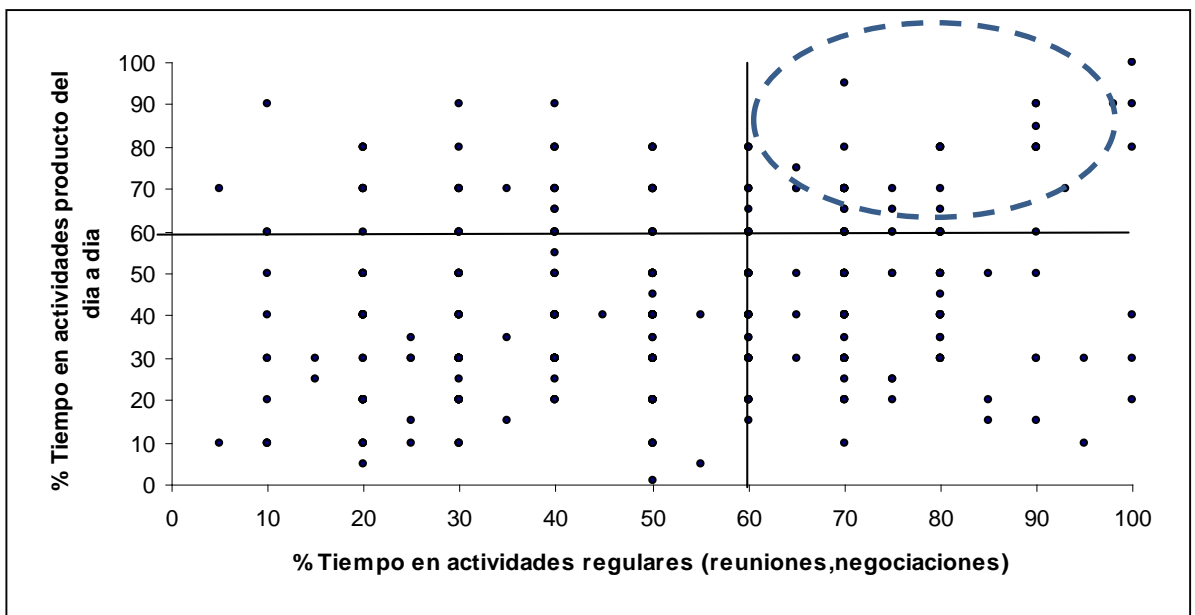


Gráfico 37

Porcentaje de tiempo que desempeña funciones regulares, como reuniones y negociaciones con clientes e instituciones

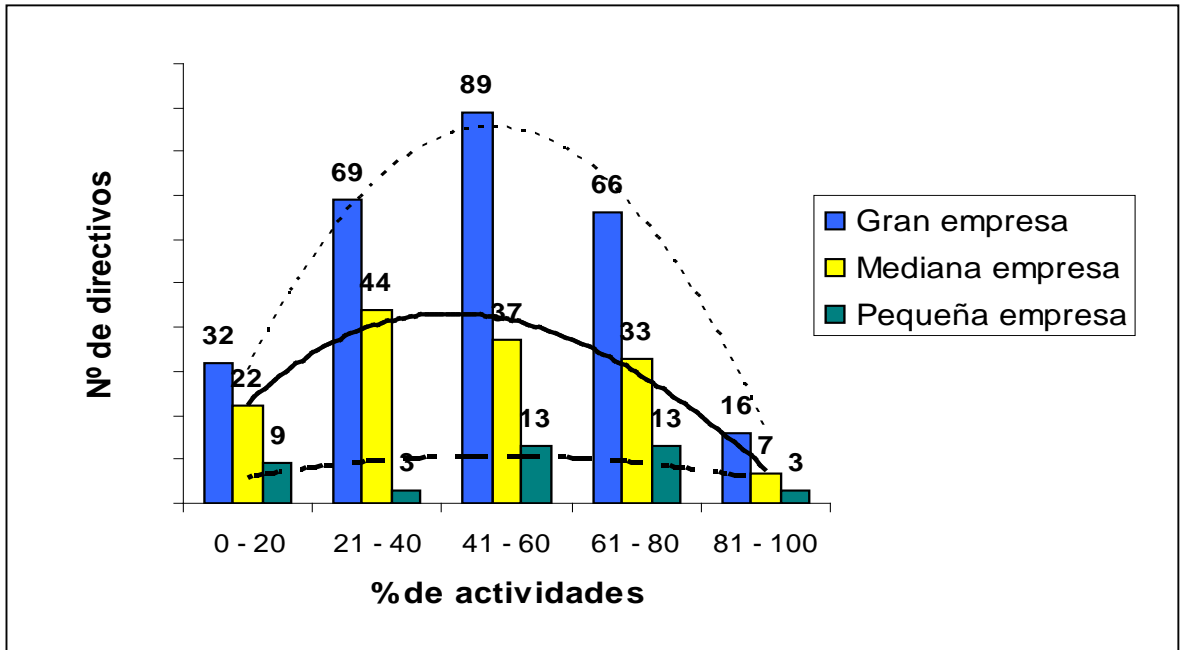


Gráfico 38

El directivo como director de orquesta

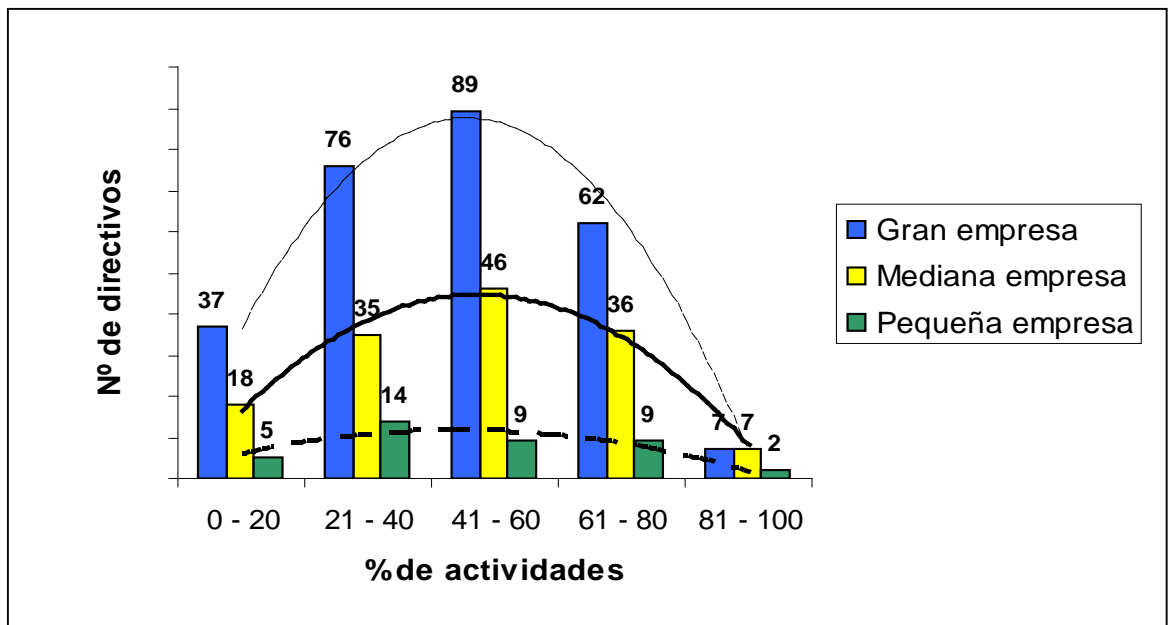


Gráfico 39

Cuentan con un sistema o servicio de información en la empresa (es decir, cualquier información interesante inmediatamente llega a Ud.)

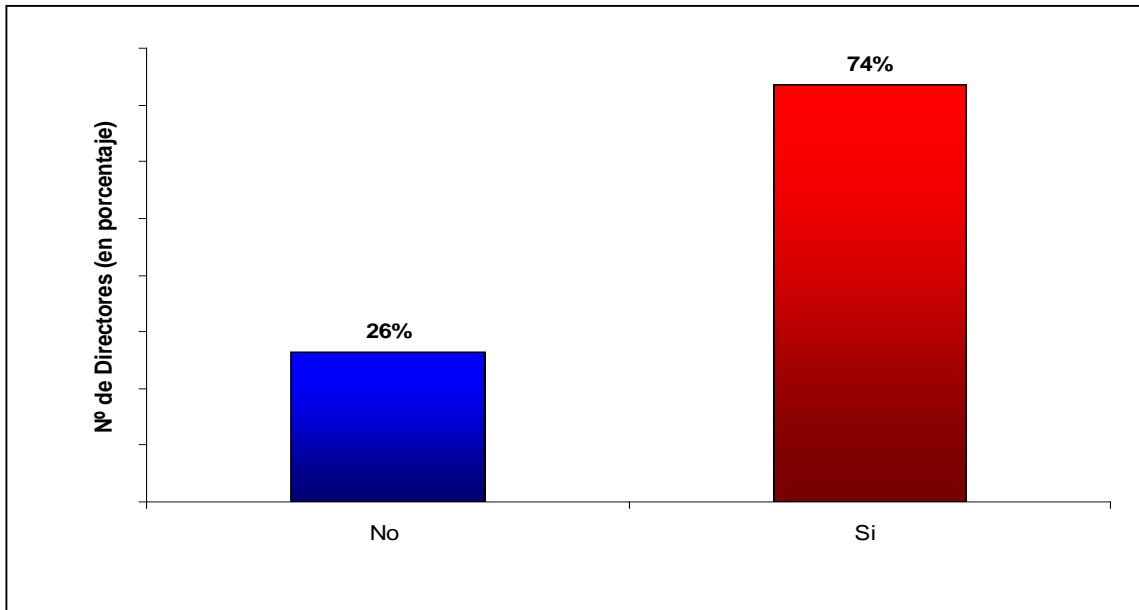


Gráfico 40

Importancia de los documentos para el acceso a la información

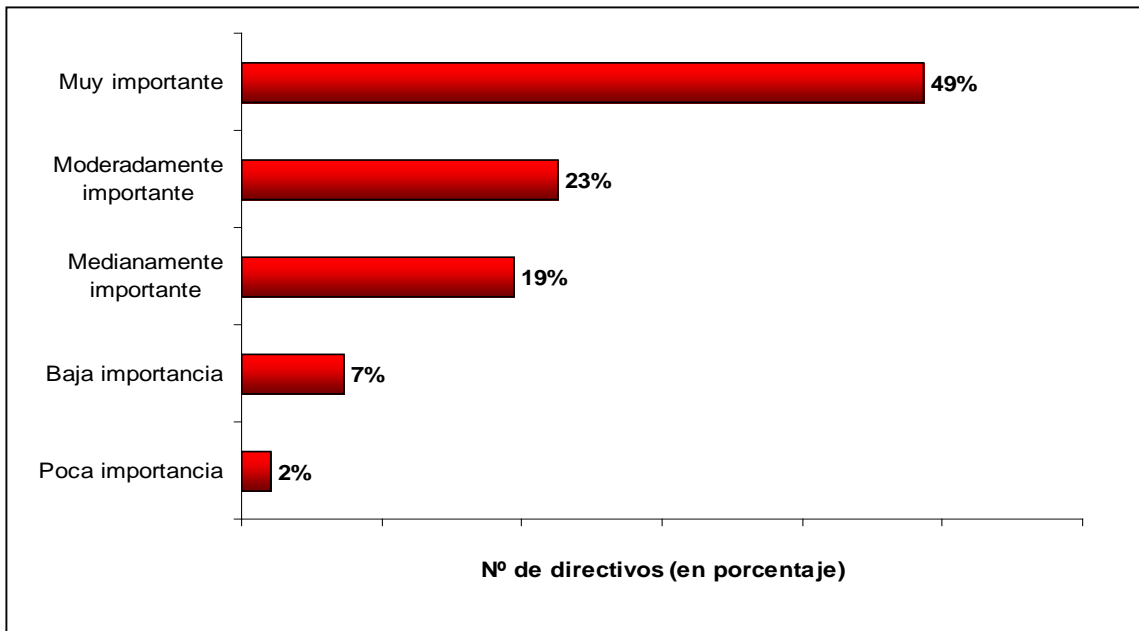


Gráfico 41

Importancia de las llamadas telefónicas para el acceso a la información

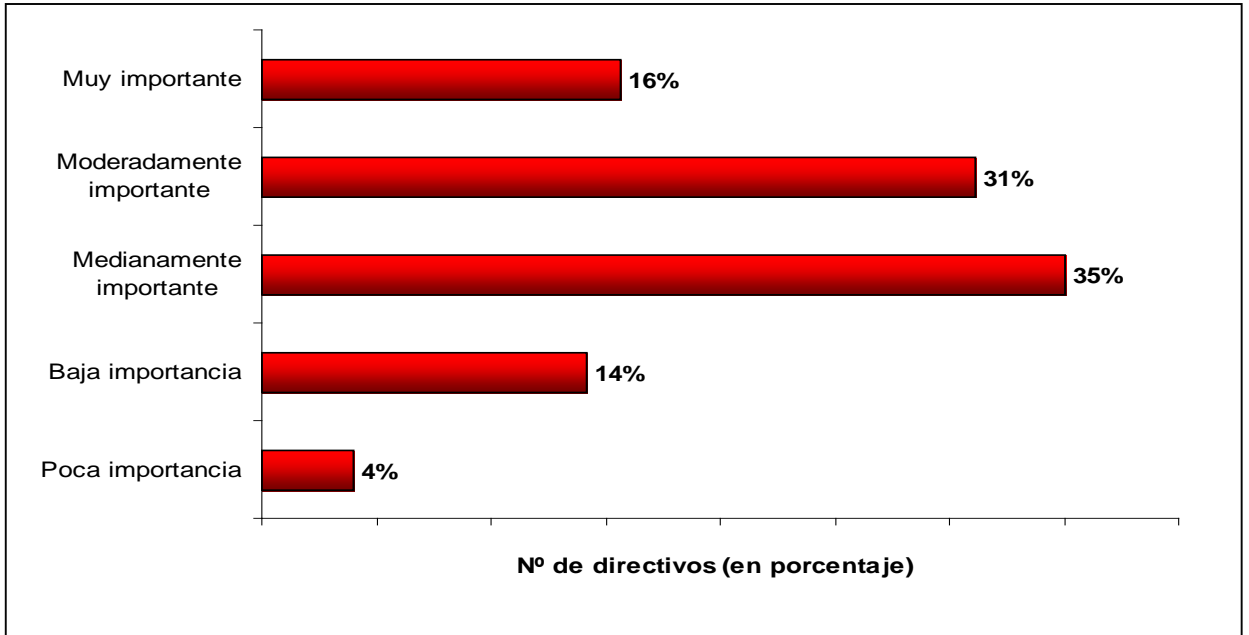


Gráfico 42

Importancia de los e-mails para él

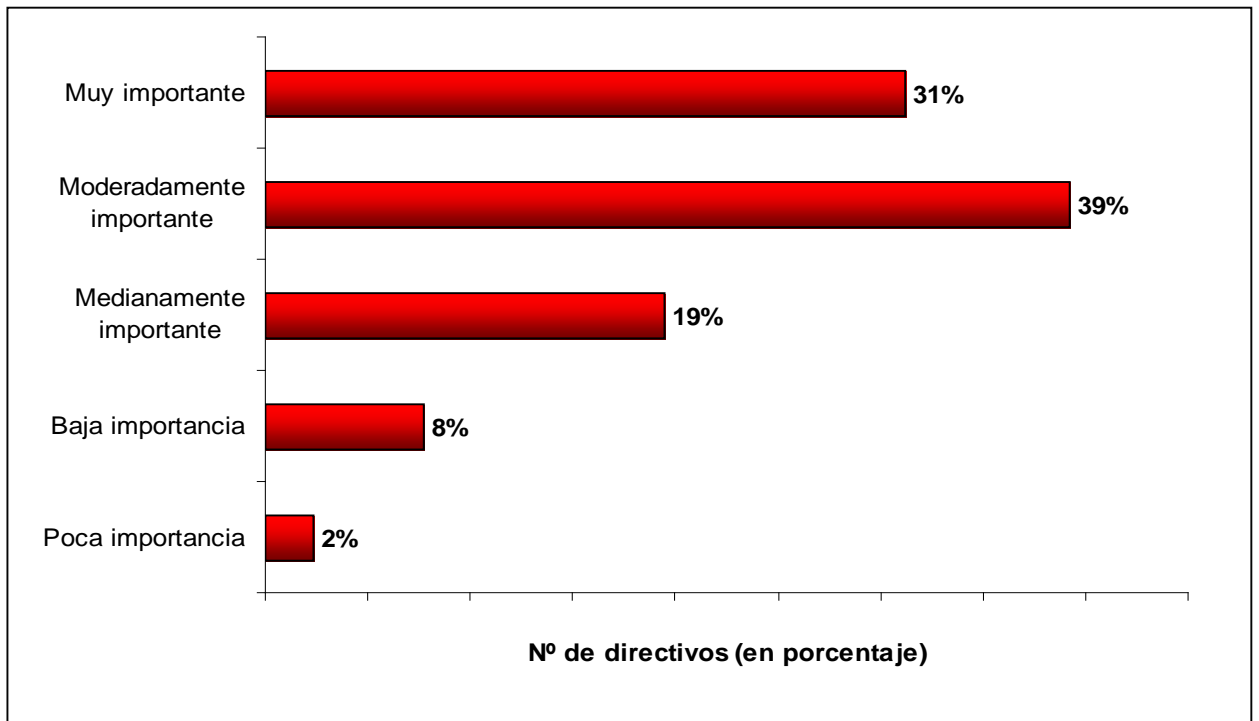


Gráfico 43

Importancia de las reuniones programadas para el acceso a la información

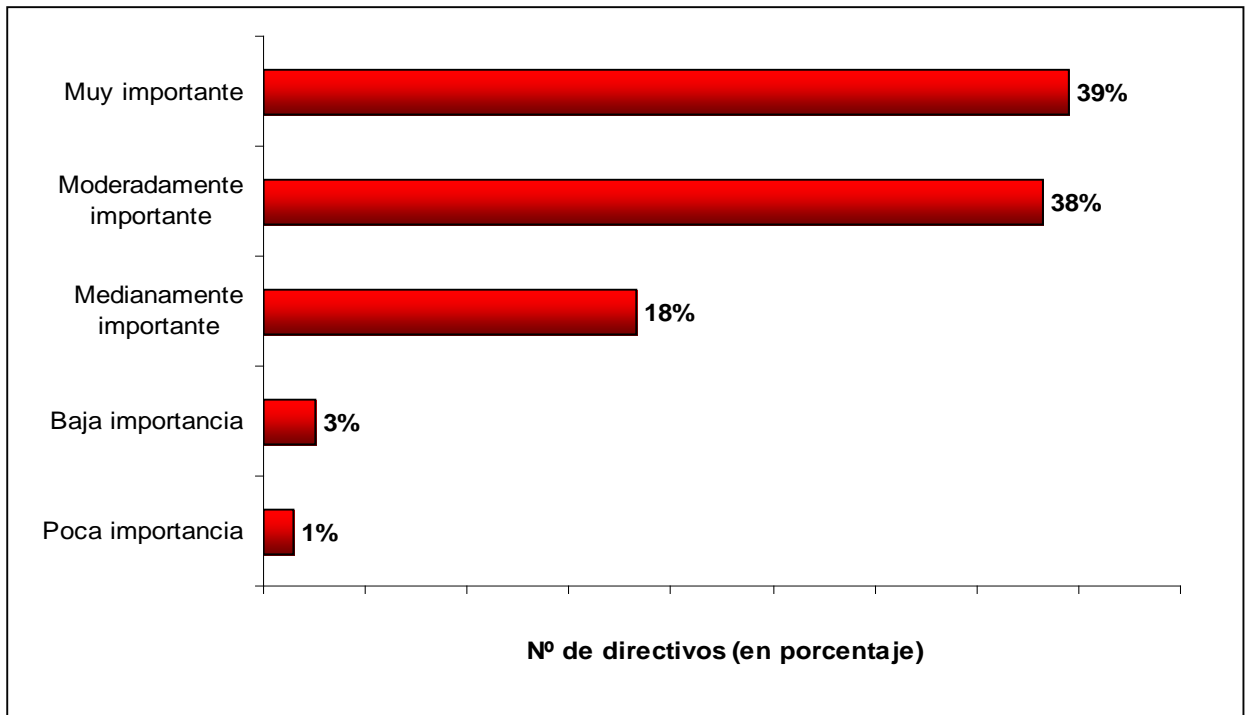


Gráfico 44

Importancia de las reuniones imprevistas para el acceso a la información

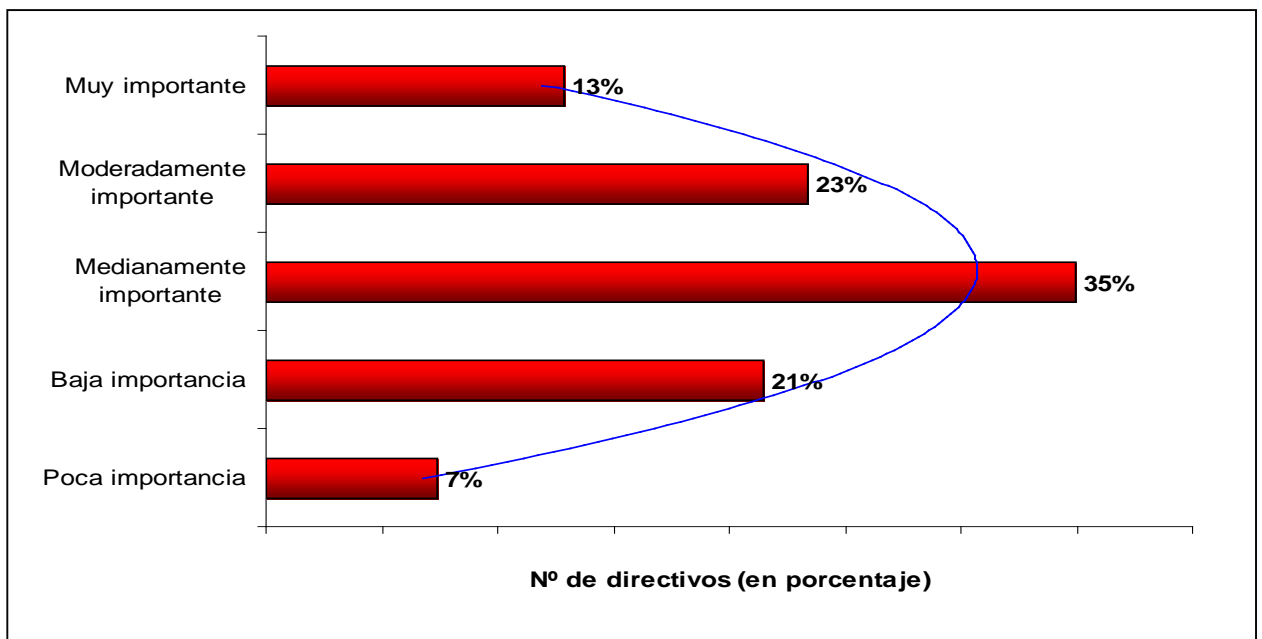


Gráfico 45

Importancia de las *visitas de información* para el acceso a la información

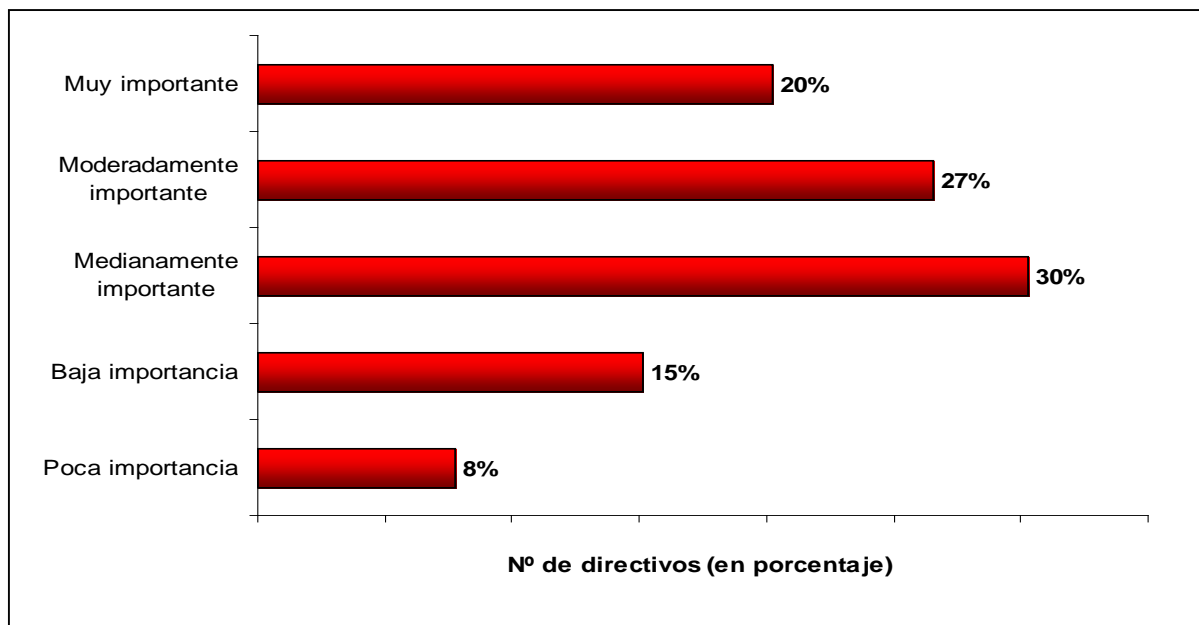


Gráfico 46

Porcentaje de la información total que recibe es verbal, es decir, proviene de llamadas telefónicas, reuniones previstas, imprevistas

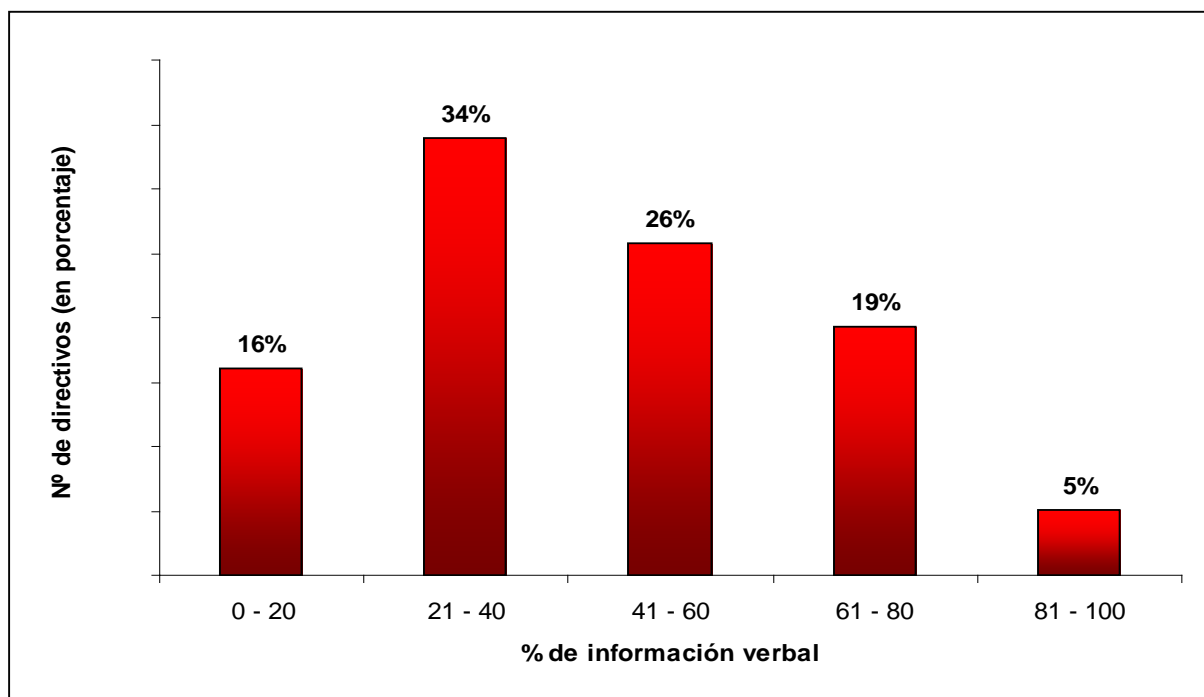


Gráfico 47

Recaba información vía comunicación verbal, transcribe a un documento la información obtenida

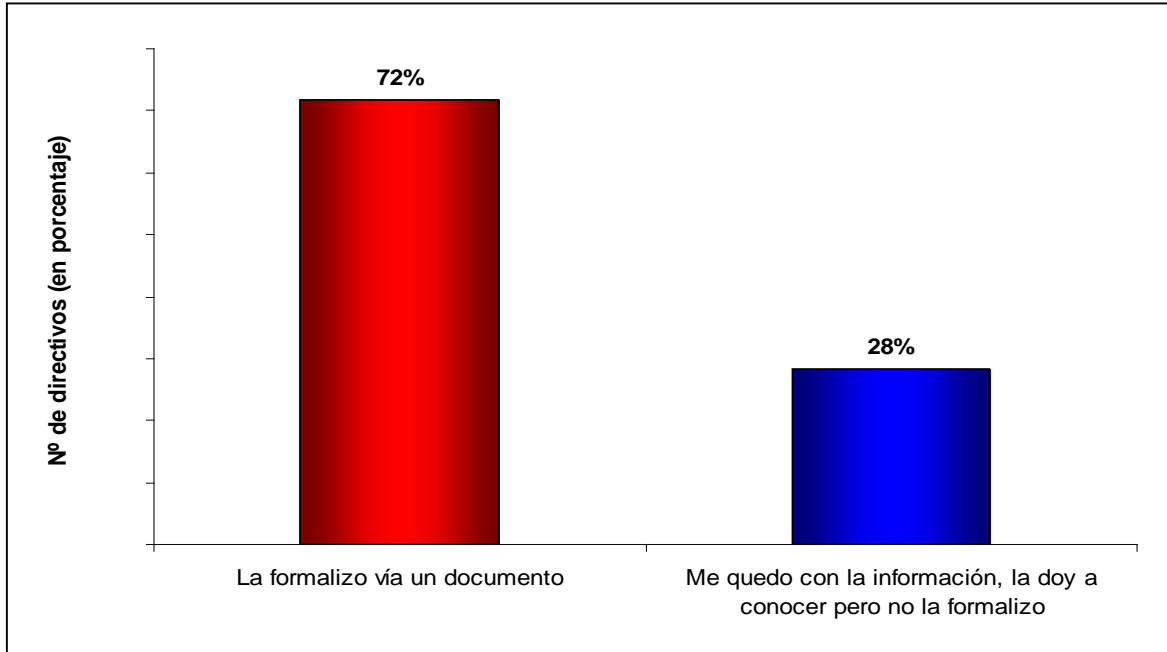


Gráfico 48

Cuando recaba información vía comunicación verbal, transcribe a un documento la información obtenida

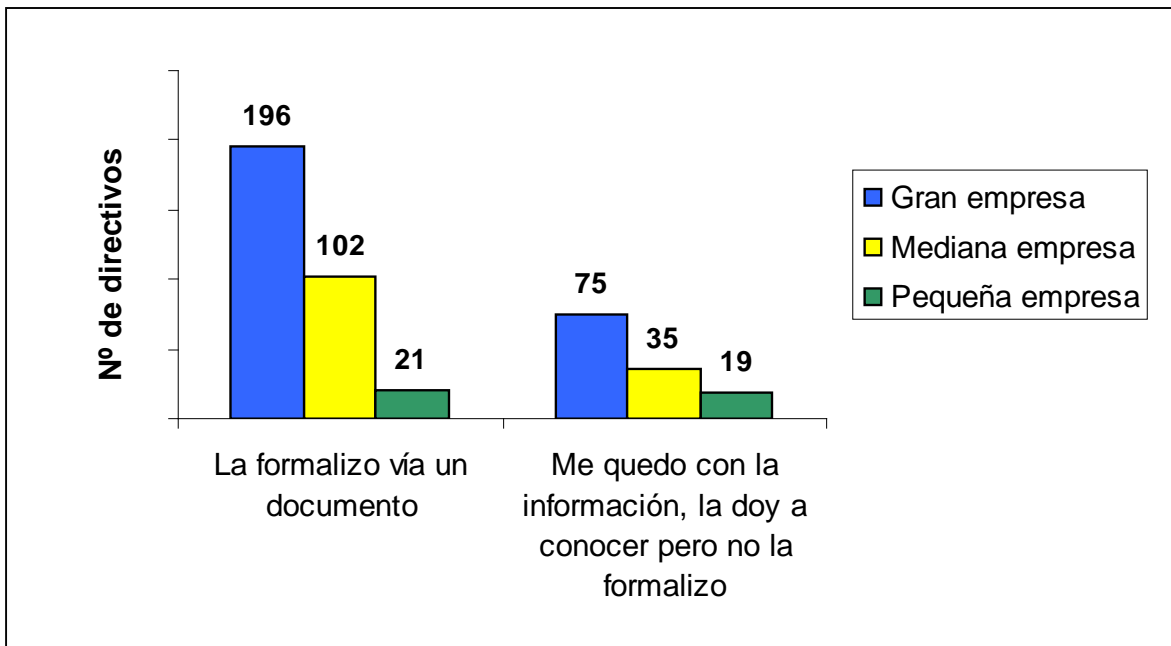


Gráfico 49

Brinda importancia a los denominados “chismes” o “rumores” como fuente de información

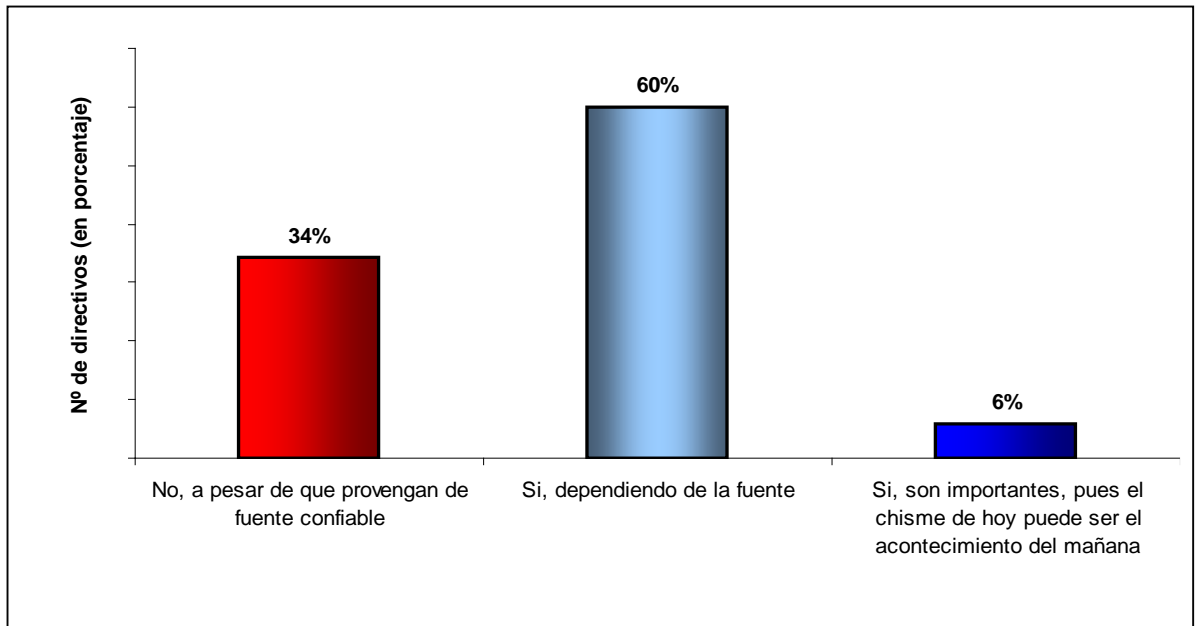
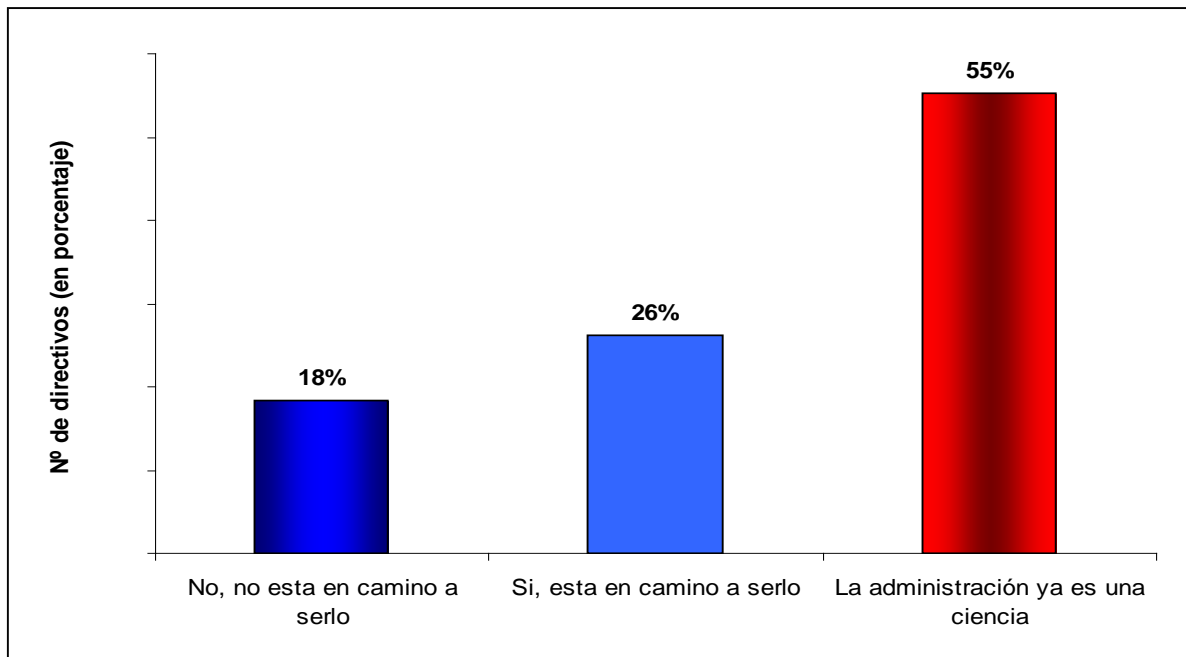


Gráfico 50

La Administración está en camino a convertirse en una ciencia



Integrando Variables:

Los resultados de la tabla 1, muestra que aproximadamente el 48% de directivos, poco menos que la mitad, manifiestan ser sistémicos, reflexivo y hacedor de planes están de acuerdo en que la administración es una ciencia, mientras que un menor porcentaje de estos directivos no cree o aun no creen que la administración sea una ciencia.

Tabla 1

		¿La administración es una ciencia?			
		Si	Camino a ser ciencia	No	
El administrador es alguien sistémico, reflexivo hacedor de planes	Totalmente en desacuerdo	9.1%	3.0%	1.7%	13.8%
	En desacuerdo	38.9%	18.7%	11.7%	69.4%
	De acuerdo	6.2%	4.3%	4.3%	14.7%
	Muy de acuerdo	1.3%	0.4%	0.4%	2.1%
		55.5%	26.4%	18.1%	100.0%

Tabla 2

El directivo tradicional versus el directivo dinámico

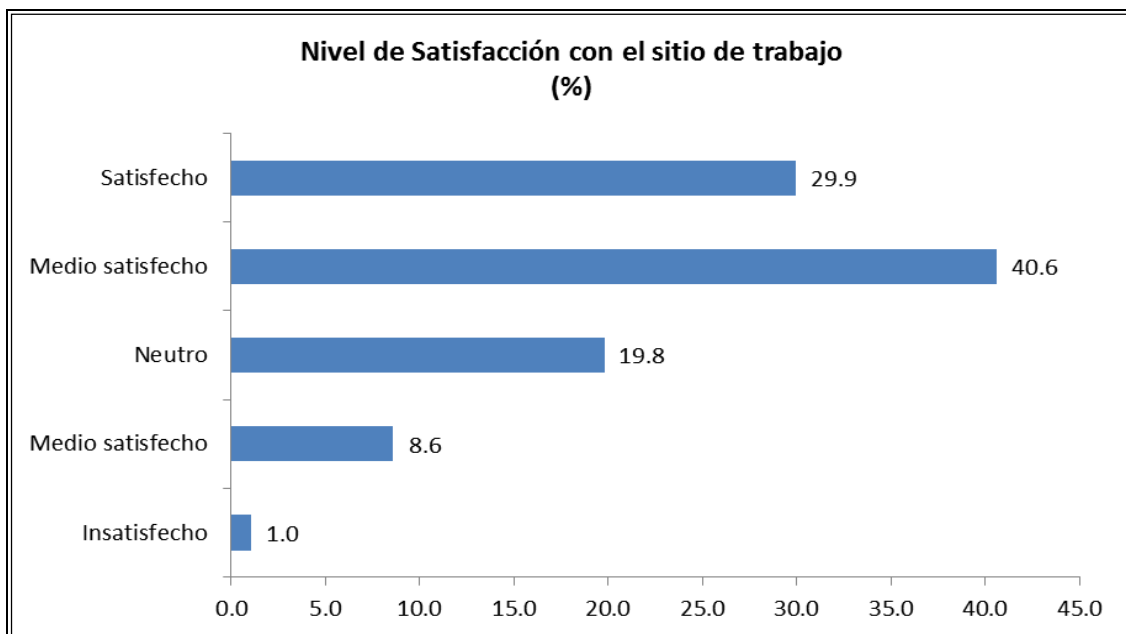
La tabla 2, muestra que la mayoría de directivos, 60%, considera que cuando recaba información vía comunicación verbal, transcribe a un documento la información obtenida para formalizarlo y que además consideran que es sencillo delegar funciones, mientras que en menor porcentaje, 18.8% de directivos señalaron quedarse con la información recabada sin formalizarlas.

		¿Le es sencillo delegar funciones?		
		Si	No	
Cuando Ud. recaba información vía comunicación verbal, transcribe a un documento la información obtenida	La formalizo vía un documento	60.1%	12.3%	72.4%
	Me quedo con la información, la doy a conocer pero no la formalizo	18.8%	8.8%	27.6%
		78.9%	21.1%	100.0%

4.1.2. Factores de éxito en la organización:

Los resultados mostrados a partir de la gráfica 52, pertenecen a la encuesta 2 – Anexo 6 y la misma que se encuentra validada por Doctores y Gerentes de Recursos Humanos de muy buenas empresas del Perú.

Gráfico 52



a) ¿Qué deseo obtener?

Gráfico 53

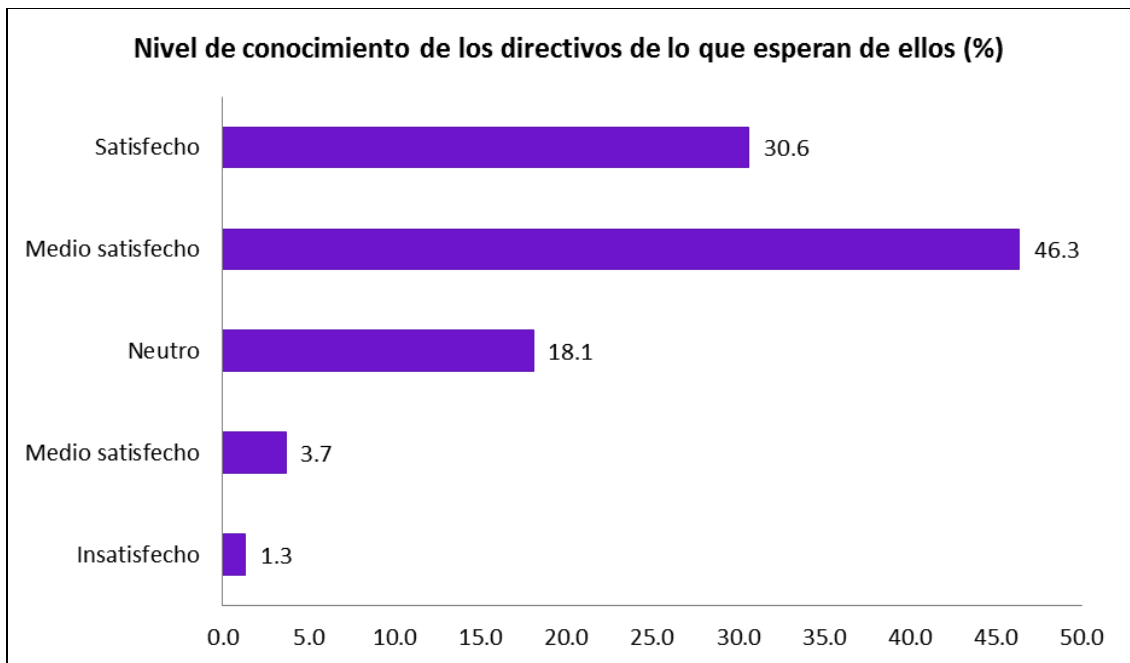
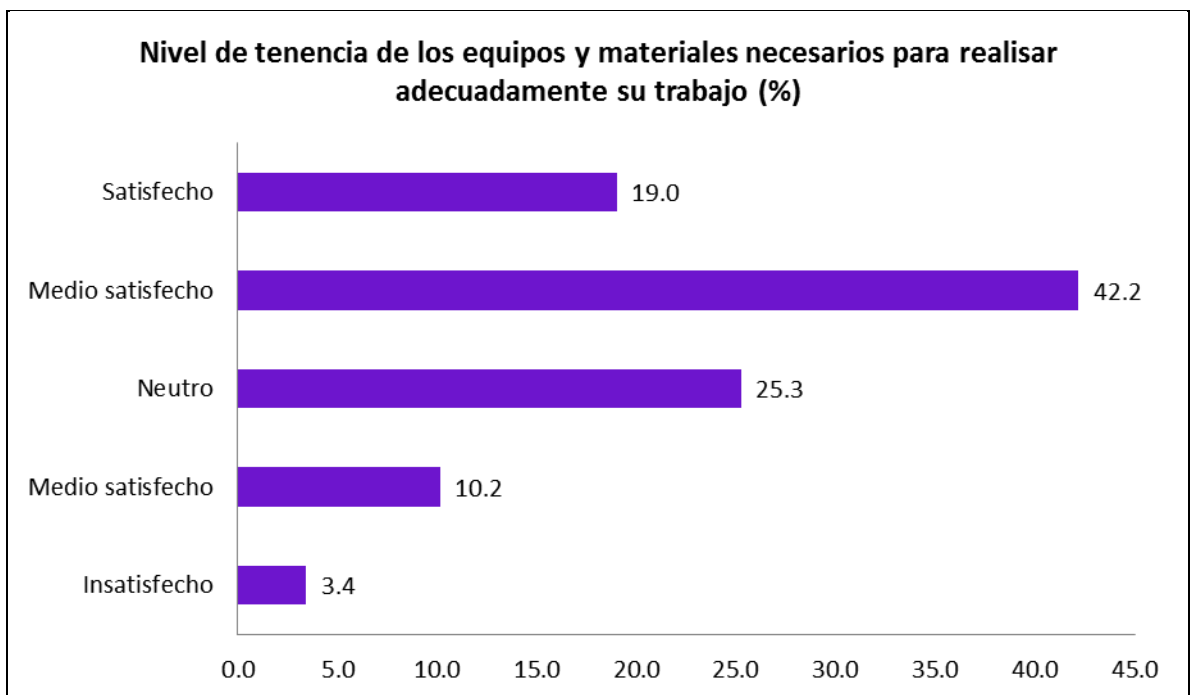


Gráfico 54



b) ¿Qué debo de dar?

Gráfico 55

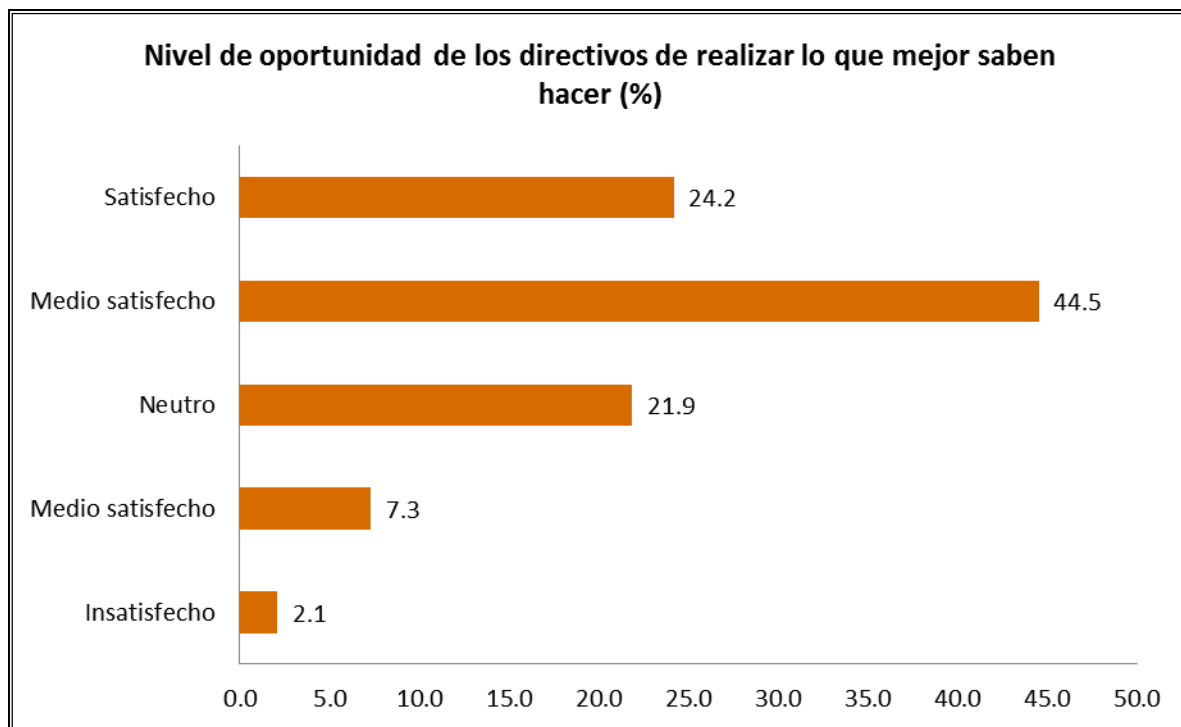


Gráfico 56

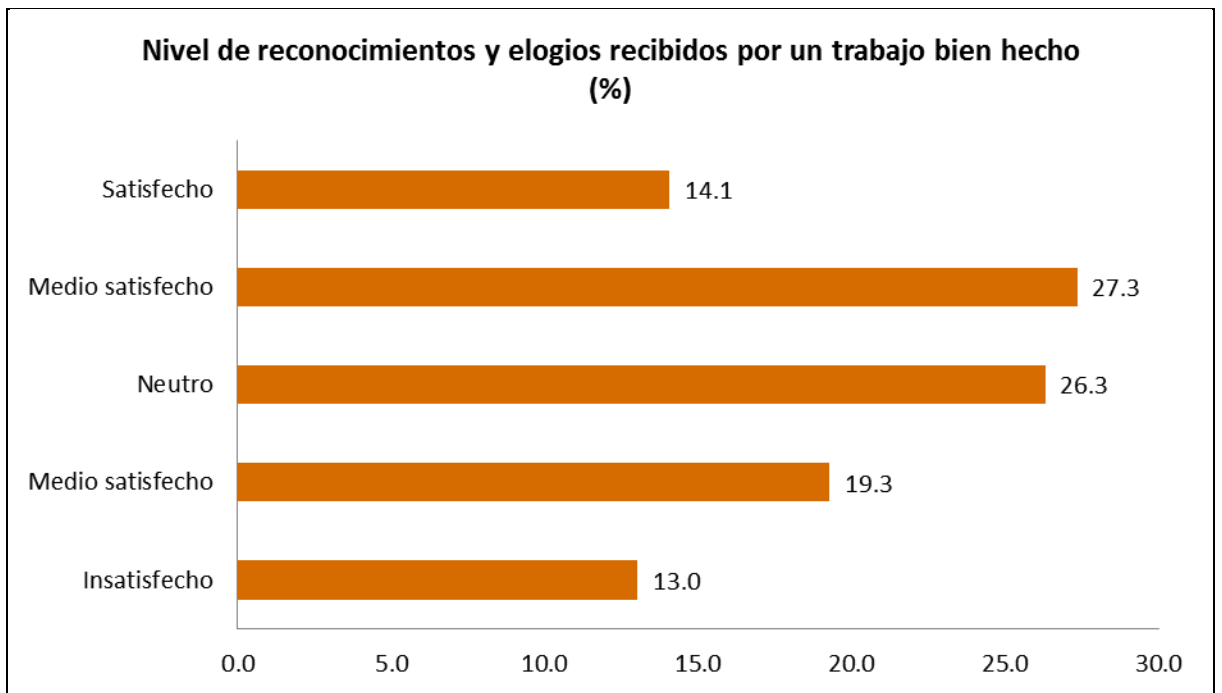
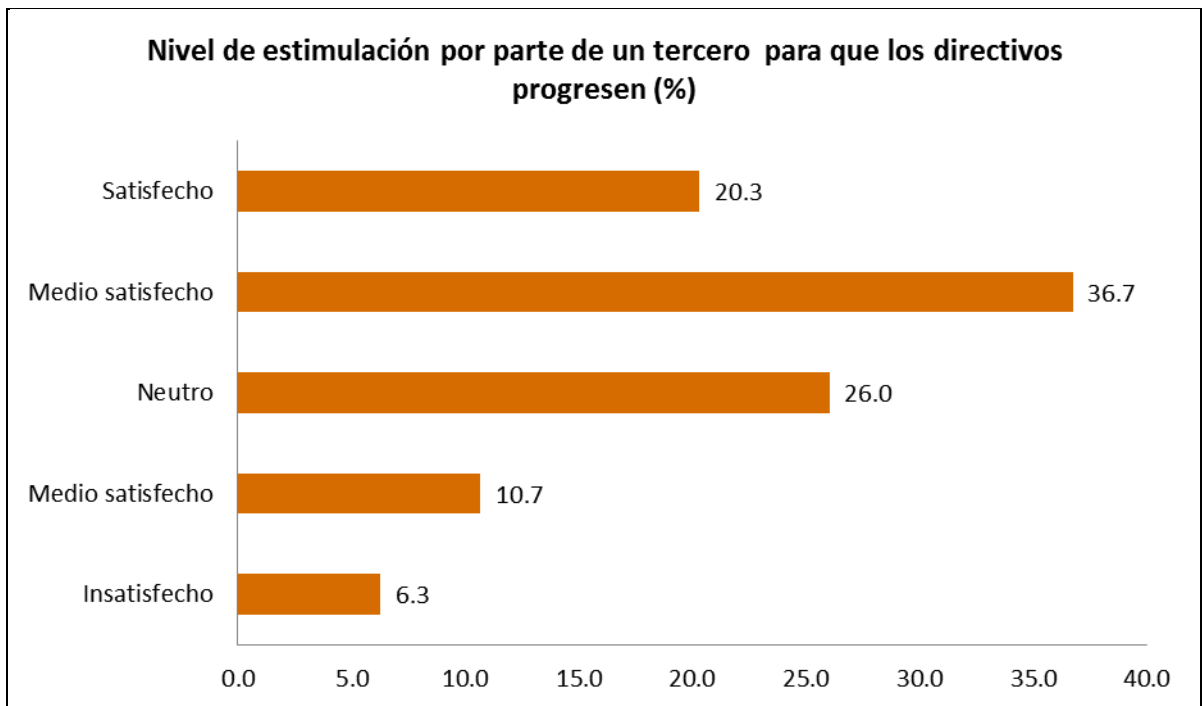


Gráfico 57



Gráfico 58



c) ¿Pertinencia a la organización?

Gráfico 59

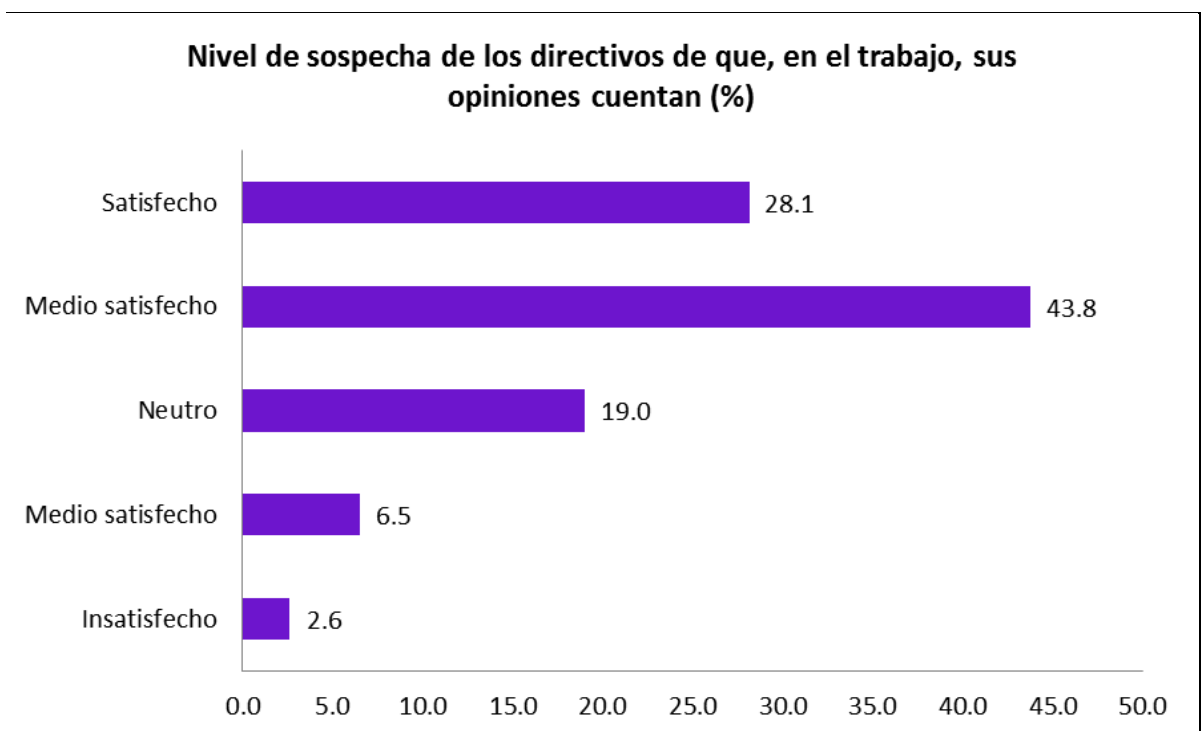


Gráfico 60

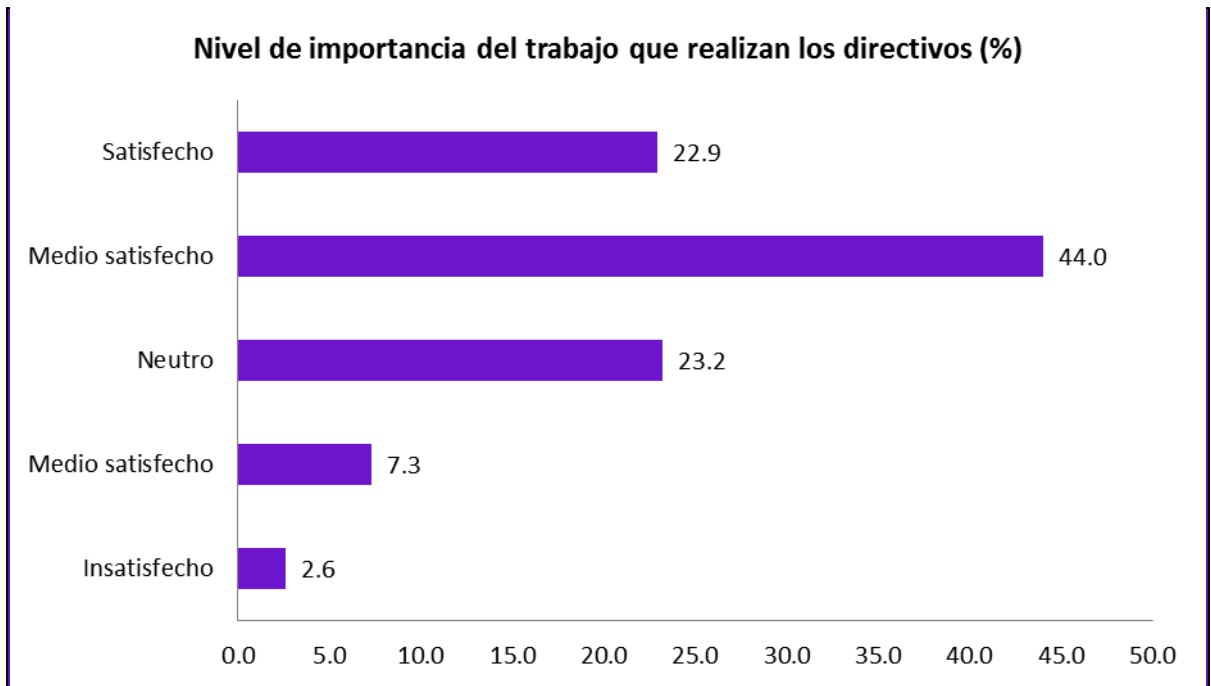


Gráfico 61



Gráfico 62



d) ¿Cómo podemos crecer? Crecimiento en la organización.

Gráfico 63

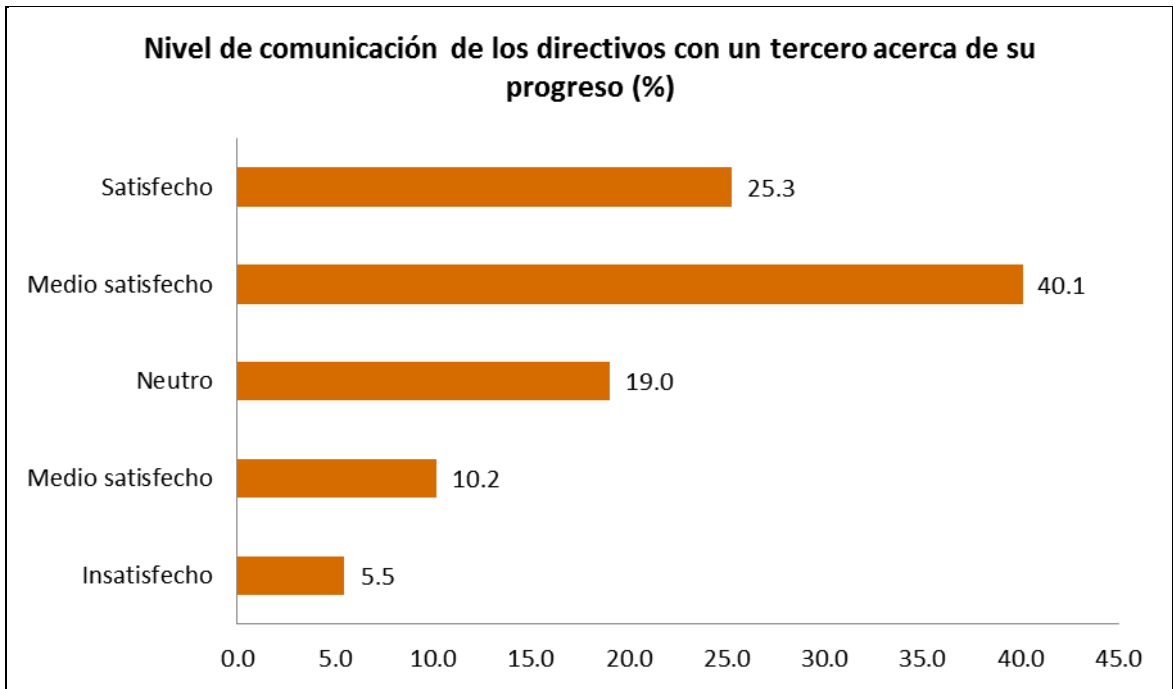
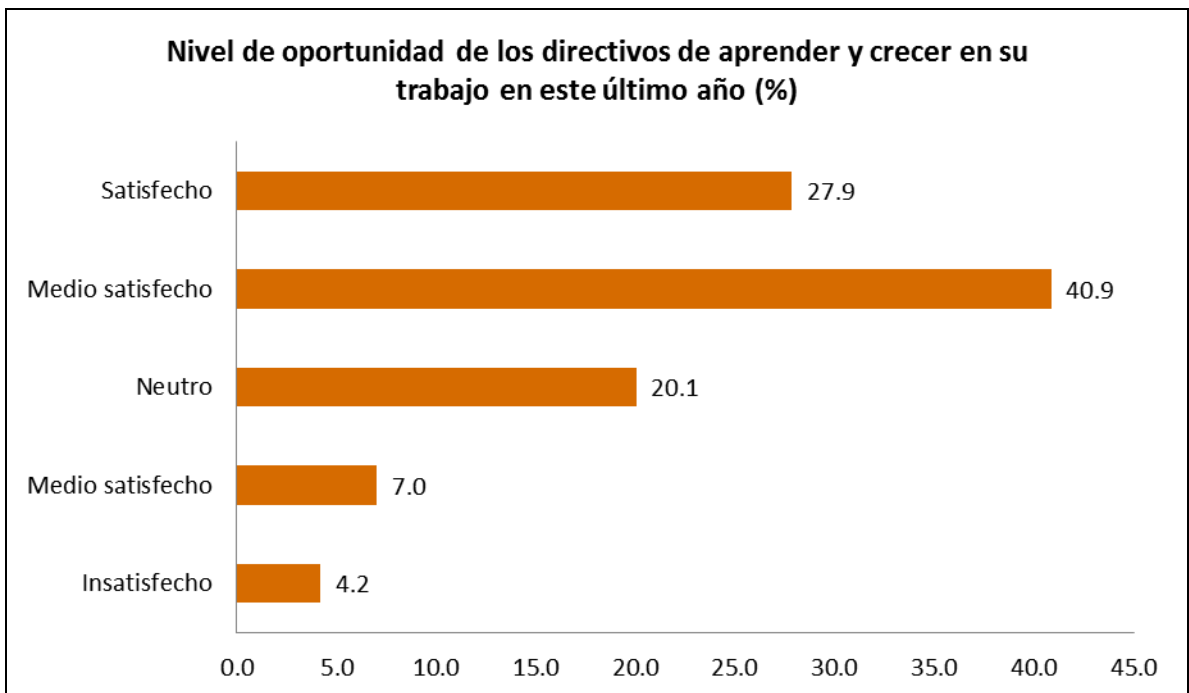


Gráfico 64



4.2. Estadística descriptiva respecto a la variable factores de éxito en la organización (Ver anexo 4)

Para comprender el comportamiento de los ítems de la variable “factores de éxito”, mediante la estadística descriptiva se analizó las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), luego se determinó la variación de los datos para establecer la homogeneidad mediante la desviación estándar y el Coeficiente de Variación, respectivamente. Finalmente, se analizó la concentración de los datos alrededor de la media con la curtosis y la asimetría.

Tabla 4
Estadísticos descriptivos

	N	Suma	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
P1	384	1497	3.90	0.963	-0.660	0.125	-0.154	0.248
p2	384	1541	4.01	0.866	-0.851	0.125	0.878	0.248
p3	384	1395	3.63	1.011	-0.603	0.125	-0.036	0.248
P4	384	1465	3.82	0.953	-0.714	0.125	0.278	0.248
P5	384	1191	3.10	1.242	-0.161	0.125	-0.959	0.248
P6	384	1366	3.56	1.120	-0.721	0.125	-0.095	0.248
P7	384	1360	3.54	1.116	-0.575	0.125	-0.290	0.248
P8	384	1491	3.88	0.977	-0.860	0.125	0.517	0.248
P9	384	1449	3.77	0.969	-0.712	0.125	0.292	0.248
P10	384	1375	3.58	1.008	-0.529	0.125	-0.132	0.248
P11	384	1568	4.08	1.006	-1.081	0.125	0.704	0.248
P12	384	1419	3.70	1.119	-0.761	0.125	-0.095	0.248
P13	384	1464	3.81	1.050	-0.856	0.125	0.331	0.248
N válido (según lista)	384							

Los datos muestran que el ítem relacionada con “tengo un amigo en el trabajo” y el ítem “sé lo que esperan de mi en el trabajo” son los que los colaboradores (ejecutivos) coincidieron con mayor frecuencia, mientras que el ítem “He recibido durante los últimos siete días reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho” y “En mi trabajo hay alguien que me estimula a trabajar” son los que en menor frecuencia señalaron. Es decir, que estos dos últimos ítem, al parecer no está siendo valorado realmente como lo debería ser.

Por otro lado, la mayoría de los colaboradores (ejecutivos) muestran como mínimo un nivel medio de satisfacción en el trabajo. La curtosis señala que los ítems 1,3,5,6,7 y 10 presentan una reducida concentración de los datos alrededor de la alternativa medio satisfecho, es decir, las respuestas de los colaboradores (ejecutivos) no ha sido uniforme,

mientras que los ítems 2, 4, 8, 9, 11 y 13 muestran mayor consistencia, pues las respuestas se encuentran mucho más cercanos del nivel medio de satisfacción en el trabajo.

4.3. Correlaciones entre las cuatro dimensiones de la variable factores de éxito (Ver anexo 4).

La correlación mide el grado de relación o asociación que existe entre dos variables, la correlación indica así mismo la direccionalidad y proporcionalidad existente entre dos variables estadísticas determinadas. Es decir, el comportamiento de una de las variables afectará a la otra en el grado y dirección que tome. Mientras la correlación este cercano a uno, entonces existirá una alta correlación y se la correlación se acerca a cero, entonces no existirá correlación. La tabla de correlaciones siguiente, mide el grado de correlación entre cada una de las dimensiones mencionadas en el presente trabajo de investigación.

Correlaciones

		obtengo	Debo dar	Pertenezco aquí	Crecer todos	
Rho de Spearman	obtengo	Coefficiente de correlación	1.000	.558**	.606**	.514**
		Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000
		N	384	384	384	384
	Debo dar	Coefficiente de correlación	.558**	1.000	.616**	.582**
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000
		N	384	384	384	384
	Pertenezco aquí	Coefficiente de correlación	.606**	.616**	1.000	.653**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000
		N	384	384	384	384
	Crecer todos	Coefficiente de correlación	.514**	.582**	.653**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.
		N	384	384	384	384

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

La correlación de las variables demuestran que existen coeficientes de correlación diferentes a cero, lo que implica por ejemplo que la variable: “qué obtengo”, “Qué debo de dar” y “podemos crecer todos” este mejor relacionado con “pertenezco aquí”.

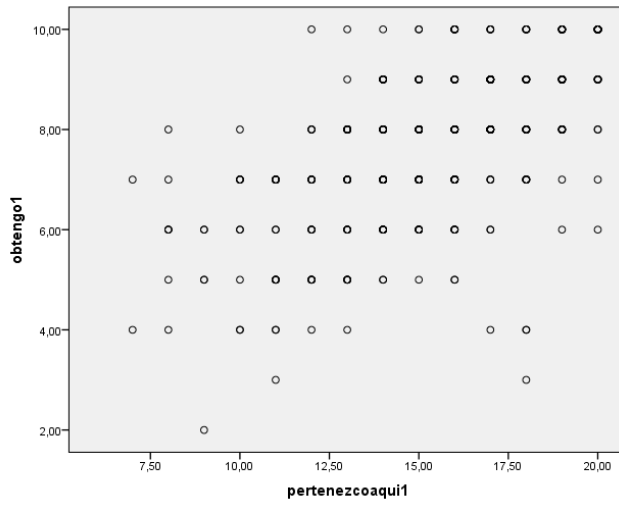
Gráfico 65

Correlación entre las dimensiones

Gráfico 66

Correlación entre las dimensiones lo

lo que obtengo y pertenezco aquí



lo que debo dar y pertenezco aquí

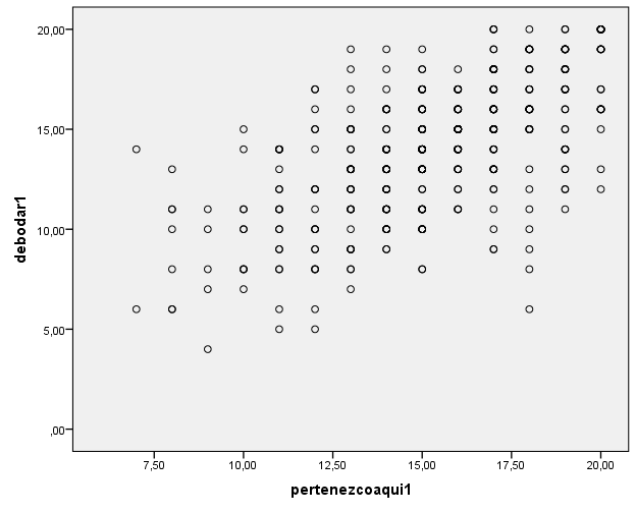
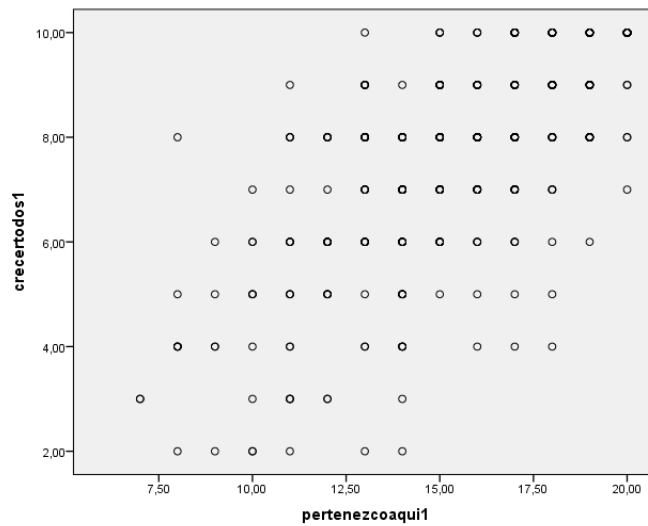


Gráfico 67
Correlación entre las dimensiones pertenezco aquí y podemos crecer todos



4.4. Estadística descriptiva de las cuatro dimensiones de la variable factores de éxito (Ver anexo 4).

Para comprender el comportamiento de las cuatro dimensiones de la variable “factores de éxito”, mediante la estadística descriptiva se analizó las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), luego se determinó la variación de los datos para establecer la homogeneidad mediante la desviación estándar y el Coeficiente de Variación, respectivamente. Finalmente, se analizó la concentración de los datos alrededor de la media con la curtosis y la asimetría.

Estadísticos

	obtengo	Debo dar	Pertenezco aquí	Crecer todos
Media	3.8229	3.5039	3.8301	3.7539
Mediana	4.0000	3.5000	3.7500	4.0000
Moda	4.00	3.75	3.75	4.00
Desv. típ.	.78074	.84927	.72394	.96071
Asimetría	-0.540	-0.342	-0.458	-0.775
Error típ. de asimetría	.125	.125	.125	.125
Curtosis	.115	-0.323	-0.168	.231
Error típ. de curtosis	.248	.248	.248	.248
Suma	1468.00	1345.50	1470.75	1441.50
C.V.	20.4%	24.2%	18.9%	25.6%

Los datos muestran que la variable relacionada con “Pertenezco aquí” y la variable “Qué obtengo son los que los colaboradores (ejecutivos) coincidieron con mayor frecuencia, mientras que la variable “Que debo dar” y “podemos crecer todos” son los que en menor frecuencia señalaron. Es decir, que estos dos últimos ítem, al parecer no está siendo valorado realmente como lo debería ser.

Por otro lado, la mayoría de los colaboradores (ejecutivos) muestran como mínimo un nivel medio de satisfacción en “Qué obtengo”, “que debo de dar”, “Pertenezco aquí” y “podemos crecer todos” en el trabajo. La curtosis señala que las variables “que debo de dar” presentan una reducida concentración de los datos alrededor de la alternativa medio satisfecho, es decir, las respuestas de los colaboradores (ejecutivos) no ha sido uniforme, mientras que las variables “Qué obtengo” y “podemos crecer todos muestran mayor consistencia, pues las respuestas se encuentran mucho más cercanos del nivel medio de satisfacción en el trabajo.

Gráfico 68

Histograma de la variable
“Que obtengo”

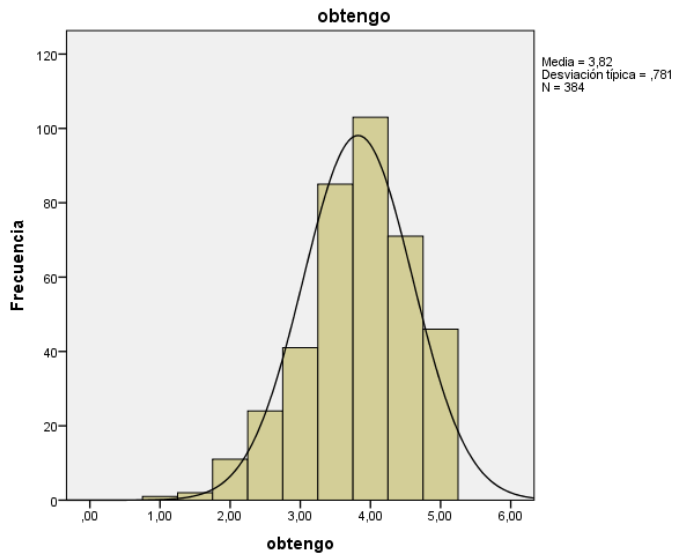
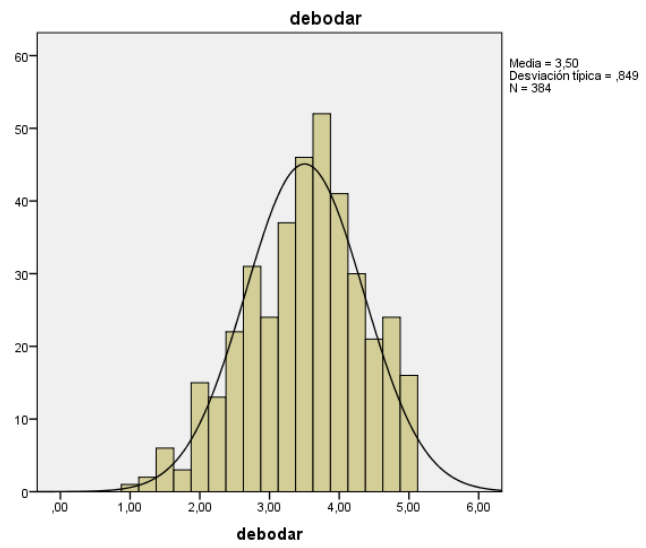
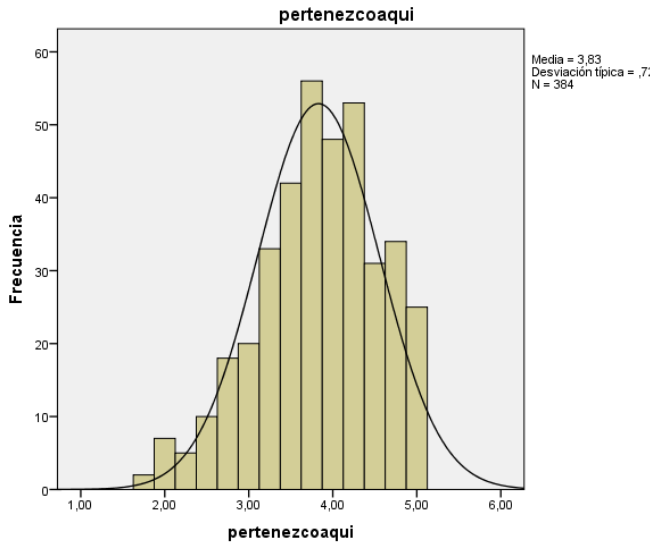


Gráfico 69

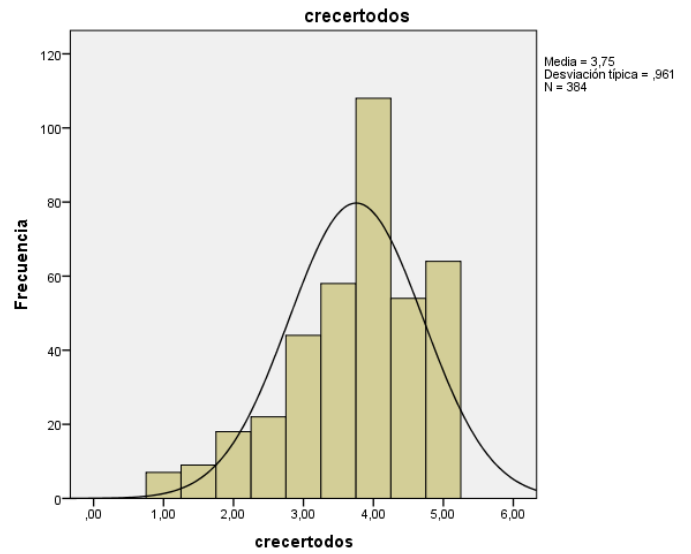
Histograma de a variable
“Que debo de dar”



Histograma de la variable
“Pertenezco aquí”



Histograma de la variable
“Podemos crecer todos”



4.5. Contratación de hipótesis

Para la prueba de hipótesis fue necesario utilizar la prueba U de Mann-Whitney ya que los dos grupos, colaboradores y directivos, son independientes. La prueba U de Mann-Whitney es una prueba no paramétrica con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el análisis de dos muestras independientes, cuyos datos han sido medidos al menos en una escala de nivel ordinal. Siegel (1975).

Hipótesis 1:

- H₀** : El trabajo sistemático de los Directivos en las organizaciones peruanas no obtiene resultados favorables en base a los colaboradores.
- H₁** : El trabajo sistemático de los Directivos en las organizaciones peruanas obtiene resultados favorables en base a los colaboradores.

Tabla de contingencia funcionarios * sistematicoyobtengo

Recuento		Respuesta Sistemático y obtengo					Total
		1	2	3	4	5	
funcionarios	colaboradores	1	13	65	188	117	384
	directivos	0	161	301	33	0	495
Total		1	174	366	221	117	879

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba U de Mann-Whitney es la apropiada ya que los dos grupos colaboradores y directivos son independientes para poder determinar la superioridad de uno de ellos y además, las variables están medidos ordinalmente.

$$z = \frac{(n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1) - (\frac{n_1 n_2}{2})}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}}$$

Donde:

R_1 es la suma de los rangos asignados al grupo cuyo tamaño muestral es n_1 .

3. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.01$; $n_1=495$ y $n_2= 384$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.01, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < 0.01$.

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula a través del SPSS tenemos:

	funcionarios	N	Rango promedio	Suma de rangos
sistematico	colaboradores	384	633,04	243087,00
yobtengo	directivos	495	290,25	143673,00
	Total	879		

	sistematicoy obtengo
U de Mann-Whitney	20913,000
W de Wilcoxon	143673,000
Z	-20,907
Sig. asintót. (bilateral)	4,58E-097

a. Variable de agrupación:
funcionarios

$$z = \frac{(n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1) - (\frac{n_1 n_2}{2})}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}} = -20.907$$

6. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 4.58E-097 < 0.01$ se Rechaza H_0 .
7. Conclusión: El trabajo sistemático de los Directivos en las organizaciones peruanas obtiene resultados favorables en base a los colaboradores.

Hipótesis 2:

- H₀** : La información esquematizada que utilizan los Directivos no influye de manera favorable en el grado de pertenencia de los colaboradores en las organizaciones peruanas.
- H₁** : La información esquematizada que utilizan los Directivos influye de manera favorable en el grado de pertenencia de los colaboradores en las organizaciones en el Perú.

Tabla de contingencia funcionarios * infoesqypertenezco

Recuento		Respuestas infoesqypertenezco				Total
		2,00	3,00	4,00	5,00	
funcionarios	colaboradores	14	81	199	90	384
	directivos	9	227	252	7	495
Total		23	308	451	97	879

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba U de Mann-Whitney es la apropiada ya que los dos grupos colaboradores y directivos son independientes para poder determinar la superioridad de uno de ellos y además, las variables están medidos ordinalmente.

$$z = \frac{(n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1) - (\frac{n_1 n_2}{2})}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}}$$

Donde:

R_1 es la suma de los rangos asignados al grupo cuyo tamaño muestral es n_1 .

3. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.01$; $n_1 = 495$ y $n_2 = 384$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.01, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < 0.01$.
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula a través del SPSS tenemos:

Rangos				
	funcionarios	N	Rango promedio	Suma de rangos
infoesqypertenezco	colaboradores	384	521,30	200178,50
	directivos	495	376,93	186581,50
	Total	879		

Estadísticos de contraste^a

	infoesqyperte nezco
U de Mann-Whitney	63821,500
W de Wilcoxon	186581,500
Z	-9,231
Sig. asintót. (bilateral)	2,685E-020

a. Variable de agrupación:
funcionarios

$$z = \frac{(n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1) - (\frac{n_1 n_2}{2})}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}} = -9.231$$

- Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 2.685E-020 < 0.01$ se rechaza H_0 .
- Conclusión: La información esquematizada que utilizan los Directivos influye de manera favorable en el grado de pertenencia de los colaboradores en las organizaciones peruanas.

Hipótesis 3:

- H₀** : La delegación que realizan los Directivos no contribuye favorablemente a lo que los colaboradores pueden dar lo mejor de sí a la organización.
- H₁** : La delegación que realizan los Directivos contribuye favorablemente a lo que los colaboradores pueden dar lo mejor de sí a la organización.

Tabla de contingencia funcionarios * Delegacion y Da lo mejor de si

Recuento

		Respuestas Delegación y Da lo mejor de si					Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
funcionarios	colaboradores	3	37	114	169	61	384
	directivos	48	110	229	95	13	495
Total		51	147	343	264	74	879

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba U de Mann-Whitney es la apropiada ya que los dos grupos colaboradores y directivos son independientes para poder determinar la superioridad de uno de ellos y además, las variables están medidos ordinalmente.

$$z = \frac{(n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1) - (\frac{n_1 n_2}{2})}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}}$$

Dónde:

R_1 es la suma de los rangos asignados al grupo cuyo tamaño muestral es n_1 .

3. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.01$; $n_1=495$ y $n_2= 384$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.01, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z; $p < 0.01$.
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula a través del SPSS tenemos:

Rangos				
	funcionarios	N	Rango promedio	Suma de rangos
delegaydalomejo r	colaboradores	384	552,34	212097,00
	directivos	495	352,85	174663,00
	Total	879		

Estadísticos de contraste^a	
	delegaydalo mejor
U de Mann-Whitney	51903,000
W de Wilcoxon	174663,000
Z	-12,125
Sig. asintót. (bilateral)	7,783E-034

a. Variable de agrupación:
funcionarios

$$z = \frac{(n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1) - (\frac{n_1 n_2}{2})}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}} = -12.125$$

6. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 7.783E-034 < 0.01$ se rechaza H_0 .

7. Conclusión: La delegación que realizan los Directivos contribuye favorablemente a lo que los colaboradores pueden dar lo mejor de sí a la organización

Hipótesis 4:

H_0 : Si la administración es una ciencia, la consecuencia es que los colaboradores en la organización no puedan crecer de manera previsible.

H_1 : Si la administración es una ciencia, la consecuencia es que los colaboradores en la organización puedan crecer de manera previsible.

Tabla de contingencia funcionarios * ciencia y crecimientos

Recuento

		ciencia y crecimientos					Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
funcionarios	colaboradores	7	27	66	166	118	384
	directivos	408	87	0	0	0	495
Total		415	114	66	166	118	879

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba U de Mann-Whitney es la apropiada ya que los dos grupos colaboradores y directivos son independientes para poder determinar la superioridad de uno de ellos y además, las variables están medidos ordinalmente.

$$z = \frac{(n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1) - (\frac{n_1 n_2}{2})}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}}$$

Donde:

R_1 es la suma de los rangos asignados al grupo cuyo tamaño muestral es n_1 .

3. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.01$; $n_1=495$ y $n_2= 384$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.01, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z; $p < 0.01$.
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula a través del SPSS tenemos:

Rangos				
	funcionarios	N	Rango promedio	Suma de rangos
Ciencia y crecer todos	colaboradores	384	679,14	260788,50
	directivos	495	254,49	125971,50
	Total	879		

Estadísticos de contraste^a	
	Ciencia y crecer todos
U de Mann-Whitney	3211,500
W de Wilcoxon	125971,500
Z	-26,174
Sig. asintót. (bilateral)	5,193E-151

a. Variable de agrupación:
funcionarios

$$z = \frac{(n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1) - (\frac{n_1 n_2}{2})}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}} = -26.174$$

6. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p= 5.193E.151 < 0.01$ se rechaza H_0 .
7. Conclusión: Si la administración es una ciencia, la consecuencia es que los colaboradores en la organización puedan crecer de manera previsible.

Hipótesis Principal

H₀: Las acciones del trabajo directivo que responden adecuadamente a la realidad social de las organizaciones no influyen favorablemente en los factores de éxito de las organizaciones peruanas en la década actual.

H₁: Las acciones del trabajo directivo que responden adecuadamente a la realidad social de las organizaciones influyen favorablemente en los factores de éxito de las organizaciones peruanas en la década actual.

Tabla de contingencia funcionarios * HG1

Recuento		Respuestas				Total
		2	3	4	5	
funcionario	colaboradores	10	73	202	99	384
s	directivos	142	349	4	0	495
Total		152	422	206	99	879

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba U de Mann-Whitney es la apropiada ya que los dos grupos colaboradores y directivos son independientes para poder determinar la superioridad de uno de ellos y además, las variables están medidos ordinalmente.

$$z = \frac{(n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1) - (\frac{n_1 n_2}{2})}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}}$$

Donde:

R_1 es la suma de los rangos asignados al grupo cuyo tamaño muestral es n_1 .

3. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.01$; $n_1 = 495$ y $n_2 = 384$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.01, Rechazar hipótesis nula (H₀) si la probabilidad asociada a Z; $p < 0.01$.
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula a través del SPSS tenemos:

Rangos

	funcionarios	N	Rango promedio	Suma de rangos
HG	colaboradores	384	660,95	253806,00
	directivos	495	268,59	132954,00
	Total	879		

Estadísticos de contraste^a

	HG
U de Mann-Whitney	10194,000
W de Wilcoxon	132954,000
Z	-22,889
Sig. asintót. (bilateral)	6,020E-116

a. Variable de agrupación:
funcionarios

$$z = \frac{(n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1) - (\frac{n_1 n_2}{2})}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}} = -22.889$$

6. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 6.02 \text{ E-}116 < 0.01$ se rechaza H_0 .

7 Conclusión: Las acciones del trabajo directivo que responden adecuadamente a la realidad social de las organizaciones influyen favorablemente en los factores de éxito de las organizaciones peruanas en la década actual.

Capítulo 5. Discusión y conclusiones

5.1. Discusión de resultados.

Ha quedado demostrado que la sistematización de la actuación directiva tiene un alto impacto en el desempeño de la organización, dado que el impacto es importante en el nivel de reporte Colaboradores (ejecutivos) y éste baja en cascada a todos los niveles de la organización. El Directivo actual que más que reflexivo es un hacedor de planes y comparte mucha labor operativa, no está cumpliendo la función que de él se espera. Los tiempos han cambiado, la globalización, la alta competitividad, los estándares imperantes, nos obligan a mirar su trabajo y a sugerir cambios en él. Delegar, tener información adecuada y convertir la administración en una ciencia son temas centrales que como se aprecia en la investigación nos deben de llamar la atención para encontrar las mejores formas de superar estas brechas y lograr que las empresas peruanas logren la competitividad deseada.

El directivo debe de tener conciencia que su principal labor es, entendiendo las dinámicas sociales de la organización, “construir un espacio de eficiencia”, llámese “arquitectura social de la organización” que genere que todos los colaboradores puedan ofrecer lo mejor de sí. Reflexionar sobre el cómo es la organización que tiene que dirigir, gestionar y liderar y cuáles son los condicionamientos a que está sujeta, apoyados en ciencias sociales tales como la antropología, la psicología social, la sociología, y otras adicionales. La “ciencia administrativa”, de acuerdo con nuestra investigación se debe de centrar cada vez más en la “ciencia de las personas y su contexto”. No solamente en el accionar de las personas sino en cómo éstas responden a los contextos en que se encuentran inmersas. Para ello la ciencia administrativa tendrá que migrar en su estructura curricular a nuevas áreas del conocimiento que provean lo necesario para que el nuevo directivo cumpla el rol que le toca ahora.

Sin duda los resultados de la investigación son elocuentes. Ser directivo es un reto mayor, y antes de abocarse de manera kinética a resolver problemas, generar reuniones, etc. debe ser alguien que construya la organización sobre la base de un conocimiento profundo de ella y actuando con los conocimientos y herramientas necesarias que hacen de la administración una ciencia, pero que sin duda una ciencia que está lejos de la ciencia que fue, para reinventarse en la nueva ciencia administrativa, aquella que nos acompañará en el siglo XXI y que podrá generar aquellos “espacios de eficiencia”, donde las personas (que son la organización) puedan obtener lo que deseen, dar lo mejor de sí, tener sentido de pertenencia y estar seguros de estar en una organización que no solo demanda rentabilidad sino que también desea sostenibilidad apoyado en el crecimiento de todos.

La gestión de personas se convierte en transversal a la organización y existen situaciones específicas que nos refuerzan esta presunción y avalan los resultados de la investigación. Comentaba el Editor de la revista Aptitus (principal revista del Diario Gestión de Perú, adscrito al Diario el Comercio, principal diario del Perú), en una reunión sostenida con 8 gerentes de Recursos Humanos de las mejores empresas del Perú, que más del 40% de los profesionales que han optado

por suscribirse a la revista, cuya línea editorial le confiere un valor espacial al Factor Humano dentro de la organización, no son profesionales vinculados al área de Recursos Humanos. Que mejor demostración que hoy existe una real preocupación por conseguir resultados y que hay una clara focalización de que estos se consiguen con una buena gestión de personas reafirmando nuestros hallazgos, es necesario una gestión de personas sistemática, reflexiva y científica. Sin duda esta preocupación en las diversas áreas de las organizaciones le confiere a la gestión de personas una dimensión interesante y prioritaria, y hacen de esta gestión una gestión transversal a toda la organización. Unas preguntas que surgen de lo mencionado son: ¿estamos preparados para gestionar personas?, ¿los gerentes, líderes o jefes de las diferentes áreas de la organización tienen los conocimientos, herramientas y competencias pertinentes para ello?, ¿la curricula educativa en los diferentes niveles, nos prepara para hacer exitosa esta gestión?, o nos preparamos funcional y técnicamente muy bien, descuidando el foco central del éxito profesional y empresarial: realizar una muy buena gestión de personas. Un corolario adecuado para esta reflexión podría ser: nos contratan por lo que sabemos y nos despiden por no poder generar valor a través de la gente, o como se menciona tan a menudo y tomo el área de ventas como ejemplo: ascendimos a una persona a ser gerente de ventas, y terminamos ganando un mal gerente y perdiendo un excelente vendedor.

Existen estudios que nos mencionan que la gestión eficiente y profesional de personas genera valor, y hay muchas empresas que empezaron y siguen fortaleciendo este aspecto. Se intentan muchas y muy variadas estrategias, con éxitos relativos. Sin embargo es hora de preguntarnos si la gestión profesional de personas se encuentra estructuralmente insertada en la organización. Sin embargo para ello es necesario considerar ciertas premisas que condicionen esta estructuración.

Consideremos dos premisas, que son desde mi punto de vista importantes y relevantes y que resultan como consecuencia de nuestra investigación y que paso a explicar con cierto detalle. Si las personas somos seres naturalmente diferentes, con sesgos particulares que podemos estratificar en función de la naturaleza de la trabajo que realizan, la consecuencia es que la gestión debe comenzar a tener también ciertas particularidades en función de áreas de negocio, dado que enfrentan dinámicas sociales diferentes, tanto internas como externas. La estandarización que tan buenos dividendos pareciera dar, parece no ser la opción más adecuada en este nuevo contexto social al que nos enfrentamos. La primera premisa a tomar en cuenta en consecuencia es: debemos de personalizar la gestión en base a la particularidad de las áreas de negocio que manejamos. La segunda premisa a tomar en cuenta es no subestimar la acción de gestionar personas. Es probablemente una de las acciones más complejas que enfrenta un gerente, ejecutivo, jefe o supervisor, en consecuencia hay que trabajar en desarrollar las competencias y la profesionalidad que nos de la facultad de hacer este trabajo eficiente, y en este desafío debemos de concertar entre la empresa, los centros educativos, las universidades, las Escuelas de Postgrado. Es una necesidad fundamental el desarrollo de estas capacidades. Es decir preparar profesionales con alta preparación académica en su área en particular y buena preparación en la gestión de personas. Conciliar estas dos áreas del conocimiento debe ser una prioridad.

5.2. Conclusiones

1. Los datos del estudio han permitido establecer que la información esquematizada que utilizan los Directivos influye de manera favorable en el grado de pertenencia de los colaboradores de las organizaciones peruanas, por lo que debemos de poner expresa atención a ello.
2. Se ha establecido que el trabajo sistemático de los Directivos en las organizaciones peruanas obtiene resultados favorables en base a los colaboradores. Los directivos deben de ser personas reflexivas que entiendan las dinámicas sociales de las organizaciones basados en conocimientos de otras áreas del conocimiento que complementen a los estudios de administración para acercar las teorías de la organización a las teorías de lo organizado es decir a la vida organizacional real. Y no tatar de imponer modelos que luego son rechazados por su inoperancia e ineficiencia.
3. Los resultados del estudio han permitido establecer la delegación que realizan los Directivos contribuye favorablemente a lo que los colaboradores pueden dar lo mejor de sí a la organización, generando un sentido de pertenencia real y positivo. Se reafirma el hecho que la confianza y la autonomía son motivadores muy potentes.
4. Se ha establecido que si la administración es una ciencia, la consecuencia es que los colaboradores en la organización puedan crecer de manera previsible. Sin embargo es necesario acotar que debe ser una ciencia amparada en los nuevos roles y capacidades que demandan las situaciones actuales. La ciencia administrativa se debe de complementar con ciencias sociales que estudian a las personas, eje del éxito empresarial, desde la perspectiva psicológica, sociológica y antropológica.
5. En conclusión, se ha establecido que las acciones del trabajo directivo que responden adecuadamente a la realidad social de las organizaciones influyen favorablemente en los factores de éxito de las organizaciones peruanas. La labor directiva se vuelve crucial en el afán de acercar a las organizaciones peruanas al nivel de excelencia que exige el mundo globalizado que estamos viviendo actualmente.

Referencias Bibliográficas

1. MINTZBERG, Henry; BRIAN , James; VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contexto y casos. Editorial Pearson Educación, 2008
2. BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. Rompa todas las reglas. ¿Qué diferencia a los mejores gerentes del mundo de todos los demás. Editorial Carbajal Education, 2009.
3. COFFMAN, Fredy. La empresa consciente. Santillana Ediciones Generales. 2002; Ediciones Punto de Lectura (formato MAXI), 2011
4. INFORME WORLD ECONOMIC FORUM; Índice de competitividad global 2014. [Http://reports.weforum.org/the-global-competitiveness-report-2013-2014/#=](http://reports.weforum.org/the-global-competitiveness-report-2013-2014/#=)
5. Agenda Nacional de Competitividad 2014-2018 – Consejo Nacional de Competitividad – CNC.
6. BCR Perú. Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. 2014.
7. INEI Perú – Estadísticas, 2014
8. KATZ EDITORES. Empresa Editorial creada en al año 2006, para crear un espacio de diálogo entre culturas intelectuales y académicas diversas, entre variadas y plurales tradiciones de pensamiento, y como un sitio de intercambios críticos y de encuentros y cruces entre disciplinas, modos y estilos del saber.
9. MORIN, Edgar. ¿Sociedad mundo o Imperio mundo?, Más allá de la globalización y el desarrollo, París. Gazeta Antropológica N°19, 2003.
10. GORE, Ernesto; DUNLAP, Diane. Aprendizaje y Organización. Editorial Granica. 2006
11. STANLEY, Chris. Artículo: Del conocimiento a la creatividad. Fuente: WOBI Content Team.
12. JERICO, Pilar. La nueva gestión del talento. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 2011.
13. ARIZA, José; MORALES, Alfonso; MORALES, Emilio. Administración integrando personas. Editorial McGraw Hill Interamericana, España. 2004
14. ROBINSON, Ken. El Elemento. Editorial Cruceta. 2013.
15. MATURANA, Humberto. y VARELA, Francisco. De máquinas e seres vivos. Autopoieses, a Organização do Vivo. Editorial: Artes Médicas, Porto Alegre, 1997.

16. HANDY, Charles. Repensando el futuro. Editorial Norma. 1097.
17. BASTIAS, Luis Eduardo. “La Autopoiesis en la organización – Fundamento teórico para la administración desde el paradigma sistema-cibernético”. XVII Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración y Economía (ENEFA 2000), Puerto Natales, Universidad Magallanes, Chile. 2000
18. KAUFFMAN, Stuar. Es un conocido científico estadounidense, que destaca en el campo de la biología y la complejidad. Actualmente se encuentra trabajando en la Universidad de Vermont. Estados Unidos.
19. ARGÚELLES GUERRERO, Oscar. “Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional”. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México, México 2007
20. TORRES CUEVA, María Elena. Desarrollo de la Estructura Organizacional de una Área Académica a Nivel de Postgrado. Tesis para obtener el grado de Maestra en Gestión Administrativa, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, 2008
21. CHIAVENATTO, Idalberto. Gestión del Talento. Editorial: McGrawHill Interamericana. 2002.
22. MARTINEZ QUINTANA, Violante y LUCAS MARIN, Antonio. “La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa”. Editorial Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 2001, p.42
23. MINTZBERG, Henry. Artículo: “Las cinco P de la Estrategia” publicado originalmente en el California Management Review, en 1987 y posteriormente incluido en el libro: “Estrategia”, publicado en el año 2008.
24. ZERAOUI, Zidane. “Modernidad y Postmodernidad: la crisis de los paradigmas y valores”. Editorial Noriega, México, 2000, p27
25. GONZALES-ALORDA, Alvaro. Los próximos 30 años. Editorial Aliente, Grupo Planeta, Madrid, 2010.
26. KUHN, Thomas S. La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Económica. México, 1975, p.92
27. ELGUEA, Javier. ¿Existen paradigmas en Sociología?. En Bricolage, N° 29, 1988. P. 123
28. KLEINER; Art. Booz & Hamilton Consultores. Revista Intermanagers. Julio – Agosto 2006.
29. BROWN W. y MARTINEZ D. “Teoría de la Organización y la Administración: Un enfoque integral”. Editorial Limusa, 1990, p.32

30. ROBBINS, Stephen P. "Comportamiento Organizacional" 13 Edición, Editorial Pearson Educación, México 2013.
31. KAUFFMAN, Stuart. Entrevistado por Constanza Capdevila de la C.: Aplicando la biología a los negocios, "El Mercurio", miércoles 17 de noviembre de 1999.
32. MATURANA, Humberto. "Biología del fenómenos social". p5, aparecido en la Revista Ecovisiones N°6, Santiago de Chile. 2003
33. VELARDE, Gisselle. Esposición y Artículo: ¿Cómo Aprender a Pensar? Sentido y Directivas. Filósofa, especialista en Ética y Filosofía Política – Editorial Palestra Pontificia Universidad católica del Perú, 2005.
34. SCHEIN Edgar. Organizational Culture and Leadership, 4th ed (2010), Published Jossey-Bass. p. 12
35. CHIAVENATTO, Idalberto; "Administración en los nuevos tiempos". McGrawHill, México, 2002
36. TANNER, Richard; STERN, Jerry. El Modelo de la disidencia positiva. Harvard Deusto Business Review, HDBR, Enero 2006
37. SCHEIN Edgar. Organizational Culture and Leadership, 4th ed (2010), Published Jossey-Bass. p. 12
38. STONNER, James; GILBETR, Daniel; FREEMAN, Edward. Administración. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996
39. HOFSTEDE, Gerard. "Culturas y organizaciones, el software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia". Madrid, Editorial Alianza. 1999
40. CHIAVENATTO, Idalberto, "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones". Cap 5. 2004
41. GOFFEE , Rob y JONES Gsareth. "El carácter organizacional: cómo la cultura puede crear o destruir negocios". Edición en Español – Ediciones Gránica (Barcelona), 2001 – p.31
42. SCHWAMITZ, Dietrich. "La Cultura. Todo lo que hay que saber". Editorial Taurus. Madrid. 2002
43. BRUNET I. Ignasi. "Las organizaciones y la Gestión del cambio". Editorial. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. 2003
44. WEBSTER'S NEW INTERNATIONAL DICTIONARY. Editorial: Merriam-Webster Inc. 2000
45. ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson, 15 Edición, 2013, p.516-534

46. GOFFEE, R.; JONES, G. El carácter organizacional: Cómo la cultura puede crear o destruir negocios. Ediciones en español. Ediciones Gránica S.A. (Barcelona) – pag.47. 2001
47. ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson, 15 Edición, 2013, p.517
48. SENGE, Peter. La danza del cambio. Editorial Gestión – Barcelona, 2000.
49. HERSEY, P; BLANCHARD, K.H.; JOHNSON, D.E. Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional. Editorial: Prentice Hill, México, 7 edición, 1998. P. 549-550.
50. PEREZ-ROSAS, Augusto. Director Fundador del Instituto de Desarrollo Intelectual y Presidente Fundador de la Asociación Educativa Víctor García Hoz, Lima, Perú. Articulista y profesor universitario. 2010.
51. [KOTTER](#), J; [HESKETT](#), J.I. “Cultura de empresa y rentabilidad”, Ediciones Díaz de Santos. 1995.
52. KAUFMAN, E. Especialista en cuestiones de derechos humanos y resolución de conflictos, ha centrado buena parte de su trayectoria investigadora en el análisis de los conflictos en Oriente Medio y América Latina. Actualmente es colaborador del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona.
53. MOLINA, Víctor. “La actividad que permite el aprendizaje, es acción acompañada de pensamiento”. Entrevista a Víctor Molina. Reflexiones Pedagógicas. Chile. 2000.
54. MINTZBERG, Henry. Managers, not MBAs. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2004.
55. Knowles, Malcom; Holtom Elwod III, Swanson Richard. “Andragogía: El Aprendizaje de los Adultos” p. 134. Editorial Iberoamericana, 2001.
56. ROBINSON A.G. and STERN. Corporate Creativity: how innovation and improvement actually happen. San Francisco, CA: Berrett- Koehler Publishers Inc. 1997
57. GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. Modelo intraemprendedor para la innovación. Editorial CLADEA, Colombia, 2005, p.120
58. MEJÍA GARCÍA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. ECOE Ediciones, España, 2006, p.84
59. RONQUILLO H., José Luis. “Administración básica de la empresa familiar. Un enfoque práctico” Editorial Panorama, México, 2006, p.54

60. MARTÍNEZ S., María del Carmen. “Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional”. Editorial Ciencias Económicas Administrativas, México, 2004, p.289
61. BOLDEN Richard; PETROV Andre; y GOSLING Ryan, Distributed leadership in higher education: Rethoric and reality. Educational Management Administration y Leadership, 2009
62. MINTZBERG, Henry. Managers, not MBAs. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2004. p. 272
63. MINTZBERG, Henry. Managers, not MBAs. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2004, p. 67
64. SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, Mercedes. “Mujeres, dirección y cultura organizacional”. Editorial CIS, Madrid, 1997, p.111
65. NOSNIK, Abraham. “Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo”. Editorial Netbiblo, España, 2005, p.48
66. LLANEZA A. F. Javier. “Ergonomía y psicología aplicada”. Manual para la formación del especialista. 13ª ed., Editorial Lex Nova, España, 2009, p.533
67. SENGE, Peter. MIT Center for Organizational Learning, 1 Amherst Street, Building E-40, Cambridge, USA, 2001, p.17
68. FAYOL, Henri. “Administración industrial y general”. Editorial Dunod, París, 1931, p.46
69. MINTZBERG, Henry. Managing. Editorial Norma. 2010.
70. DE AQUINO, Tomás. “Analíticos posteriores de Aristóteles”, Editorial Marietti, España, s/f, p.197
71. YUKL, Gary. Liderazgo en las organizaciones. 6ª ed., Editorial Pearson Prentice Hill, Madrid, 2008, p.4
72. SENGE, Peter. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Editorial Gránica, España, 1995, p.69
73. LEONARD, Thomas. Es considerado el Padre moderno del Coaching, era un pensador dotado e innovador en el área de las dinámicas humanas y en cómo inspirar a los individuos más allá de sus expectativas preconcebidas. Tiene la habilidad de pensar más allá del status quo y ha desarrollado un nuevo programa convincente para ayudarte a crear la vida que quieres sin usar técnicas ni estrategias clichés.
74. BALDWIN, C. y KIM, C. Design rules. Editorial MIT Press, EUA, 2000, p.82

75. HALL, R. "The strategic analysis of intangible resources", Strategic Management Journal, Vol.13, 1992, p.109
76. NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. The knowledge. Creating company. Oxford University Press, Oxford, 1995, p.65
77. DRUCKER, Peter F. El ejecutivo eficaz. Editorial Edhasa, Barcelona, 1989, p.93
78. MARTÍNEZ FERREIRA, Matías. La toma de decisiones. Editorial NC SA, Bogotá, 2003, p.
79. MINTZBERG, Henry. La naturaleza del trabajo directivo. Editorial Ariel, España, 1983, p.69
80. MCGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones, Editorial McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, 1994, p.34
81. SOSA CABRERA, Silvia. "La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo". Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/>.
82. BUCKINGHAM, Marcus; CLIFTON David. Ahora descubra sus fortalezas. Editorial Norma. 2011.
83. BOSSIDY, Larry; RAM, Charan. El arte de la ejecución en los negocios. Editorial Punto de Lectura. México.2003.
84. NOER, David. El cambio en las organizaciones.1997. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
85. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. El Fundamento de la Teoría y la Práctica de la Administración Global. Editorial McGraw Hill. 2,003. p. 6-7, 35-36.
86. BUCKINGHAM, Marcus y COFFMAN Curt. Primero, rompa todas las reglas: qué diferencia a los mejores clientes del mundo de los demás. Editorial Verticales, Bogotá, 2009, p.328.
87. ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. Por qué fallan los equipos. 2008. Editorial Granica.)
88. COFMAN, Fredy. La empresa consciente. Santillana Ediciones Generales. 2002; Ediciones Punto de Lectura (formato MAXI), 2011
89. ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson, 15 Edición, 2013, p.512,513.

Referencias Web.

1. http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_rumbo_%20al_Bicentenario.pdf
2. Estrategia Crear para Crecer - Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica – CONCyTEC 2014
3. Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeñas Empresas de 2013 - Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI
4. MIPYME: Estadísticas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Ministerio de la Producción – PRODUCE 2012.
5. The Competitive Advantage of Nations. New York. PORTER, Michael 1990.
6. Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú Norman Loayza. nloayza@worldbank.org
7. Determinantes de las innovaciones y el rol de la regulación – OSIPTEL. Romina Alania
8. El emprendimiento en América Latina - World Bank (2014)

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta sobre Gestión de Comportamiento Directivo. Basado en el artículo de H. Mintzberg: Trabajo del Administrador: Fantasías y Realidades. 1975, 2008.	142
ANEXO 2: Dimensiones medidas en la encuesta sobre Gestión del Comportamiento Directivo.	146
ANEXO 3: Informe de validez del instrumento para medir el trabajo directivo en las organizaciones	147
ANEXO 4: Resultado del informe de validez del instrumento para medir el trabajo directivo en las organizaciones	149
ANEXO 5: Referencias de doctores y gerentes generales que han validado la encuesta sobre gestión del trabajo directivo	150
ANEXO 6: Encuesta sobre factores de éxito en las organizaciones Colaboradores (ejecutivos)	152
ANEXO 7: Dimensiones medidas en la encuesta sobre factores de éxito en las organizaciones.	154
ANEXO 8: Informe de validez del instrumento para medir la Encuesta factores de Éxito en las Organizaciones.	155
ANEXO 9: Referencias de doctores que han validado la encuesta sobre Factores de Éxito en las organizaciones.	157
ANEXO 10 Referencias de Gerentes de Recursos Humanos que han validado	159

La Encuesta de factores de Éxito en las Organizaciones.

ANEXO 11:		173
Resultado del informe de validez del instrumento para medir los factores de éxito en las organizaciones		
ANEXO 12:		174
Confiabilidad del Instrumento de Medición: factores de éxito en la organización		

ENCUESTA SOBRE GESTION DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO
(Basada en el artículo de Henry Mintzberg: Fantasías y Realidades del Trabajo Directivo)



**ENCUESTA SOBRE GESTIÓN
DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO**

Elaborado por: Ricardo Alania

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

Buen día la presente encuesta será usada exclusivamente para fines académicos por lo que se garantiza la confidencialidad de la información brindada.

Por favor complete la encuesta con la mayor sinceridad posible

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

- 1 Nombre:
- 2 Dirección:
- 3 Sector o rubro:
- 4 Tiempo de funcionamiento:
- 5 Tamaño:
- | | |
|-----------------|--------------------------|
| Gran empresa | <input type="checkbox"/> |
| Mediana empresa | <input type="checkbox"/> |
| Pequeña empresa | <input type="checkbox"/> |

II. DATOS DEL ENTREVISTADO

- 6 Nombre:
- 7 Edad:
- 8 Cargo:
- 9 Número de personas a cargo:
- 10 Tiempo en el cargo:
- 11 Años de experiencia:
- 12 Profesión:
- 13 Nivel máximo de educación alcanzado:
- | | | |
|---------------|--------------------------|-------------------|
| Bachiller | <input type="checkbox"/> | |
| Titulado | <input type="checkbox"/> | |
| MBA | <input type="checkbox"/> | |
| Otra maestría | <input type="checkbox"/> | Especifique |
| Doctorado | <input type="checkbox"/> | Especifique |

III. SOBRE EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

- 14 De la siguiente definición: " **El administrador es alguien que es sistemático, reflexivo, hacedor de planes**".
Usted está...?
- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

15 Qué porcentaje de sus actividades diarias...

- ... son organizadas y planificadas con anticipación
- ... son producto del día a día (no se han planificado)

100%

16 Qué porcentaje de sus actividades diarias presentan las siguientes características.

- Son reflexivas y duraderas
- Son breves, variadas y orientadas a la acción del momento

100%

17 ¿Las actividades que Ud. considera duraderas, en promedio cuánto tiempo duran?.

--

18 ¿Las actividades que Ud. considera breves, en promedio cuánto tiempo duran?.

--

19 ¿Qué porcentaje de su tiempo se dedica a responder llamadas, e-mail, etc?.

--

20 ¿En promedio, cuántas llamadas telefónicas recibe en **UNA HORA**?.

--

21 ¿En promedio, cuántos e-mail recibe al día?.

--

22 ¿Qué porcentaje de los e-mail responde?.

--

23 ¿En la empresa, qué porcentaje de su tiempo Ud.?.

Es el director de la orquesta, el que lo organiza todo, es decir, no desempeña actividades regulares, delega funciones, se dedica más tiempo al planeamiento.

Desempeña funciones regulares, como reuniones y negociaciones con clientes e instituciones.

100%

24 ¿Cuenta Ud. con un sistema o servicio de información en su empresa (es decir, cualquier información interesante inmediatamente llega a usted)?.

SI
NO

25 En la medida que la comunicación para el acceso a la información es importante, ¿Cuál (es) de los siguientes medios tienen más importancia para Ud. a la hora de recabar información?
NOTA: el nivel 5 denota más importancia y el nivel 1 menos confianza (valore todas).

	1	2	3	4	5
Documentos					
Llamadas telefónicas					
E-mails					
Reuniones programadas					
Reuniones imprevistas					
Visitas de información					

26 ¿Qué porcentaje de la información total que Ud. recibe es verbal, es decir, proviene de llamadas telefónicas, reuniones previstas, imprevistas u otros?.

--

27 ¿Qué porcentaje de los e-mail que recibe contiene información de utilidad para Ud.?.

--

28 ¿Cuándo Ud. recaba información vía comunicación verbal formaliza la invitación, es decir, transcribe a un documento la información obtenida?.

La formalizo vía un documento
Me quedo con la información, la doy a conocer pero no la formalizo

29 ¿Es sencillo para usted delegar funciones?.

Me es sencillo delegar funciones
No me es sencillo delegar funciones

30 ¿Brinda Ud. Importancia a los denominados "rumores" o "chismes" como fuente de información?.

Sí, son importantes pues el "chisme" de hoy puede ser el acontecimiento del mañana
Sí, dependiendo de la fuente
No, a pesar de que provengan de fuente confiable

31 ¿Cree Ud. que la administración está en camino a convertirse en una ciencia?.

La administración ya es una ciencia
Sí, está en camino a serla
No, no está en camino a serla

32 ¿Por qué? (Comente su respuesta anterior).

32 ¿Podría comentarnos brevemente qué opina de esta encuesta?.

Gracias por la información brindada

DIMENSIONES MEDIDAS EN LA ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

A continuación se muestra las dimensiones del cuestionario.

Las preguntas que contienen las dimensiones se encuentran concentradas de la siguiente manera:

DIMENSIONES	PREGUNTAS RELACIONADAS
El administrador es alguien sistemático, reflexivo y hacedor de Planes.	14, 15,16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
El administrador es un “Director de Orquesta”, delega funciones y desempeña actividades regulares.	23, 29
El administrador posee un sistema de información formal y esquematizado.	24, 25, 26, 27, 28, 30
La administración es una ciencia.	31, 32, 33

ANEXO 3

Informe de validez del instrumento para medir el trabajo directivo en las organizaciones

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres :

 1.2. Cargo e institución donde labora :,

 1.3. Nombre del instrumento motivo de
 evaluación:.....
 1.4. Autor del instrumento : Alania Vera, Ricardo Humberto

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al nuevo enfoque de control																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de la administración																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos sobre v administración																				
8. COHERENCIA	Entre las variables y los indicadores.																				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																				
10. PERTINENCIA	Adecuado para medir los objetivos planteados en la investigación.																				

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lugar y fecha:

Firma del experto informante

ANEXO 4

RESULTADO DEL INFORME DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR EL TRABAJO DIRECTIVO EN LAS ORGANIZACIONES

Luego de entrevistar a 7 especialistas respecto al trabajo directivo los resultados obtenidos por cada uno de ellos se muestra en la siguiente tabla:

Especialistas	GRADO	POSICIÓN DE TRABAJO	Puntaje obtenido
Roberto Cumpen César	Doctor		91.0 %
Álvarez	Doctor		82.5 %
Edwin Vigo	Doctor		87.0 %
Eric Vontrat	Doctor		89.5 %
Domingo Hernandez	Doctor		87.5 %
Javier Bustamante		Gerente General	95.0 %
Jesús Salazar		Gerente General	94.5 %
Carlos Portugal		Gerente General	91.5 %
Promedio	90.1%		89.81 %

Por lo tanto, la validez del instrumento de medición referido al trabajo directivo es Excelente.

ANEXO 5

REFERENCIAS DE DOCTORES Y GERENTES GENERALES QUE HAN VALIDADO LA ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL TRABAJO DIRECTIVO

RESUMEN DE LAS HOJAS DE VIDA DE LOS DOCTORES QUE HAN VALIDADO EL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN ENCUESTA I - DIRECTIVOS	
Dr. César Alvarez Falcón DNI. 06419392 Teléfono: 997091792	Doctor en Economía Política y Máster en Estudios de las Sociedades Latinoamericanas, Universidad de la Sorbonne de París. Candidato a Doctor en Política Económica, EHHSS, Francia. Magíster en Administración, Esan. Economista, USMP. Ha sido Gerente Central de Finanzas de la Compañía Peruana de Teléfonos, Jefe del INRENA y Jefe del Área de Investigaciones de la Escuela de Postgrado de la UPC. Consultor en la Unión Internacional de Telecomunicaciones de las Naciones Unidas. Ha sido Director y consultor del Instituto de Gobernabilidad, Desarrollo y Descentralización. Actualmente es Docente Investigador de Centrum Católica
Dr. Eric Vontrat DNI: 19783434 Teléfono: 993414270	Doctor en Economía del Desarrollo en la Escuela de Altos Estudios, París, Francia. Licenciado en Economía, Maestría en Economía de la Universidad de Montpellier, Francia. Master en Economía del Desarrollo, Ha sido Gerente de Proyectos en Social and Critical Solutions (SCS-PERU), con alta experiencia como economista, consultor, investigador y docente universitario.
Dr. Roberto Cumpén DNI: 06077341 Teléfono: 986651750	Doctor en Contabilidad. Contador Público por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Realiza investigaciones en el área de Auditoría, Contabilidad y Administración. Docente de Posgrado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional Federico Villarreal, Universidad Nacional Agraria La Molina y la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, entre otras. Ha recibido un reconocimiento especial por cumplir 25 años como miembro activo del Colegio de Contadores de Lima. Actualmente es Decano de la Facultad de Ciencias

	Contables, Económicas y Financieras de la Universidad de Ciencias y Humanidades.
D. Edwin A. Vigo Sánchez DNI: 08346435 Teléfono: 999853657	Doctor en Ciencias Administrativas UNMSM. Licenciado en Administración, Magister en Administración. Profesor Auxiliar de la UNMSM.
Domingo Hernando Celis DNI: 40878290 Teléfono: 01-4312830	Doctorado en Contabilidad: Filosofía, Doctrina y praxis de la Ciencia Contable y aspectos conexos. Doctorado en Economía: Filosofía y Doctrina de la Ciencia Económica.
Javier Bustamante DNI:07876387 Teléfono: 993537820 E-mail: javierbustamante@gmail.com	Gerente General de Starbucks Perú. Empresa transnacional con muy Buena presencia en el Perú.
Carlos Portugal DNI: 44071089 Teléfono: 997641422 E-mail: carlosportugal86@outlook.com	Gerente General de Consultora en Recursos Humanos y asesor en diferentes empresas del país.
Jesús Salazar DNI: 09141400 Teléfono: 996890247 E-mail: jsalazar@koplastindustrial.com	Gerente General de Koplast Industrial S.A. Empresa de fabricación de tubería plástica y otros.

ANEXO 6

ENCUESTA SOBRE FACTORES DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES COLABORADORES (EJECUTIVOS)

PREGUNTAS	Insatisfecho	Medio insatisfecho	Neutro	Medio satisfecho	Satisfecho
1. ¿Qué tan satisfecho está usted con (nombre de la empresa) como sitio de trabajo?					
2. Sé lo que espera de mi en el trabajo.					
3. Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo.					
4. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de hacer todos los días lo que mejor sé hacer.					
5. He recibido durante los últimos siete días reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.					
6. Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona.					
7. En mi trabajo hay alguien que me estimula a progresar.					
8. Parece que, en el trabajo, mis opiniones cuentan.					
9. La misión es realmente el propósito de mi compañía y me hacen sentir que mi trabajo es importante.					
10. Mis compañeros están comprometidos con un trabajo de calidad.					
11. Tengo un(a) amigo(a) en el trabajo.					
12. He hablado con alguien durante los últimos seis meses acerca de mi progreso.					
13. Este último año he tenido oportunidades de aprender y crecer en mi trabajo.					

Para poder generalizar la métrica de la tabulación, lo señalado es necesario trasladarlo en función de cada pregunta según sea el caso:

MÉTRICA DE EVALUACIÓN – ENCUESTA SOBRE FACTORES DE ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES:

Insatisfecho	No se lo que se espera de mi	No cuento con los materiales necesario
Medio insatisfecho	No estoy satisfecho con lo que se espera de mi en el trabajo	
Neutro	Neutro	Neutro
Medio satisfecho	Estoy medianamente satisfecho con lo que se de lo que se espera de mi en le trabajo.	
Satisfecho	Se lo que espera de mi en trabajo	Si cuento con los materiales necesario

El cuestionario originalmente fue diseñado y llevado a cabo por: James K. Harter, Ph.D y Anne Creglow, M.S.

ANEXO 7

DIMENSIONES MEDIDAS EN LA ENCUESTA SOBRE FACTORES DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES

1. ¿QUE DEBO OBTENER?

- **ITEM 2** Saber lo que espera
- **ITEM 3** Equipos y materiales

2. ¿QUE DEBO DE DAR?

- **ITEM 4** Oportunidad de hacer lo que hago mejor.
- **ITEM 5** Reconocimiento/elogia
- **ITEM 6** Se interesan por mi
- **ITEM 7** Estímulo por progresar

3. ¿PERTENEZCO AQUÍ?

- **ITEM 8** Las opiniones cuentan.
- **ITEM 9** Misión y propósito
- **ITEM 10** Compromiso y Calidad
- **ITEM 11** Mejor amigo (a)

4. ¿CÓMO PODEMOS CRECER TODOS?

- **ITEM 12** Hablo sobre el progreso.
- **ITEM 13** Oportunidades para aprender y crecer.

Estas cuatro últimas correlaciones se combinan con cuatro construcciones teóricas, las mismas que son las dimensiones que inter-relacionaremos con las dimensiones que se obtienen de la Encuesta N° 1.

ANEXO 8

TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION:

El estudio del trabajo directivo en organizaciones peruanas, sistematizando las acciones que aporten valor a la creación de un nuevo contexto organizacional.

TESISTA: Ricardo Alania Vera

Validez de contenido para el cuestionario de “Factores de éxito en las Organizaciones”

Apellidos y Nombres:

Profesión: **Grado académico:**

Lugar de trabajo:

Criterios	Si	No	Ambigu
	1	2	3
1.- Existe por lo menos una pregunta que no corresponde a las variables.			
2.- Existe coherencia en las preguntas formuladas en el cuestionario y que estén relacionados con la variable.			
3.- Las preguntas sobre el tema son claras y específicas.			
4.- Las preguntas recogen información relacionada a cada variable			
5.- Las preguntas están formuladas de manera secuencial.			
6.- Cada pregunta o item está formulada de forma precisa.			
7.- las preguntas guían al investigador a medir las variables propuestas.			
8.- Las preguntas no comprometen la integridad o valor de la persona			
9.- Las palabras utilizadas en el cuestionario son claras y precisas, no son ambiguas.			
10.- El cuestionario pretende medir un problema real.			

Elaborado el test, cada item o pregunta le corresponde un valor nominal para validar el cuestionario propuesto y así medir las variables propuestas. Así Si= 1, No=2, Ambiguo=3.

En resumen, se pidió el apoyo de cinco (11) profesionales conocedores de la Factores de éxito en las Organizaciones para la validación del cuestionario.

Finalmente, se construyó la escala para determinar la validez de contenido del cuestionario propuesto, el puntaje mínimo para un juez o experto será 10 puntos y el máximo será 30 puntos y de acuerdo a la escala tendrá su respectiva validez. El test fue aplicado a 11 personas expertas en Factores de éxito en las Organizaciones.

La escala para medir la validez de contenido está dada por el siguiente puntaje:

Válido	No válido	Ambiguo
10 - 16	17 - 23	24-30

Los resultados obtenidos como resultado de aplicar el test a 11 personas conocedoras del tema de investigación fue de 12 puntos.

Por lo tanto, el cuestionario propuesto en virtud a los resultados, puede ser considerado válido para la investigación, es decir goza de validez de contenido.

ANEXO 9

RESUMEN DE LAS HOJAS DE VIDA DE LOS DOCTORES QUE HAN VALIADO EL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN ENCUESTA II - COLABORADORES	
<p>Dr. César Alvarez Falcón DNI. 06419392 Teléfono: 997091792DNI:</p>	<p>Doctor en Economía Política y Máster en Estudios de las Sociedades Latinoamericanas, Universidad de la Sorbonne de París. Candidato a Doctor en Política Económica, EHHSS, Francia. Magíster en Administración, Esan. Economista, USMP. Ha sido Gerente Central de Finanzas de la Compañía Peruana de Teléfonos, Jefe del INRENA y Jefe del Área de Investigaciones de la Escuela de Postgrado de la UPC. Consultor en la Unión Internacional de Telecomunicaciones de las Naciones Unidas. Ha sido Director y consultor del Instituto de Gobernabilidad, Desarrollo y Descentralización. Actualmente es Docente Investigador de Centrum Católica</p>
<p>Dr. Eric Vontrat DNI: 19783434 Teléfono: 993414270</p>	<p>Doctor en Economía del Desarrollo en la Escuela de Altos Estudios, París, Francia. Licenciado en Economía, Maestría en Economía de la Universidad de Montpellier, Francia. Master en Economía del Desarrollo, Ha sido Gerente de Proyectos en Social and Critical Solutions (SCS-PERU), con alta experiencia como economista, consultor, investigador y docente universitario.</p>
<p>Dr. Gustavo Guerrero DNI: 06445781 Teléfono: 989049998</p>	<p>Doctor en Ingeniería de Producción por la Pontificia Universidad Católica de Rio de Janeiro. Vicerrector de Planeamiento y Desarrollo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Es miembro de Productions & Operations Management Society. Ha sido Director del Área Académica de Ingeniería de la Escuela de Postgrado de la UPC y Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.</p>
<p>Dr. Manuel Chu DNI: 08214453 Teléfono: 999822505</p>	<p>Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Cataluña. Doctor en Ciencias Contables y Empresariales Universidad Mayor de San Marcos. Magister en Ciencias con mención en Administración, Universidad del Pacífico. Es autor de los libros: “La creación de valor en las finanzas “, “Fundamentos de Finanzas: Un Enfoque Peruano”, y</p>

	<p>“Finanzas para no Financieros”. Miembro de la Financial Management Association International. Ha sido Director del Área Académica de Finanzas de la Escuela de Postgrado de la UPC.</p>
<p>Dr. Luis Bailly DNI: 07237152 Teléfono: 993508652</p>	<p>Doctor en Administración por la Universidad Nacional Federico Villareal y Magíster en Marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Ha sido Gerente General en Avance Empresarial, Gerente de Ventas y Marketing en Precisión Perú, y Director Gerente en BalanService.</p>

ANEXO 10

Breve resumen de las empresas donde trabajan los expertos consultados para la validación del instrumento: ENCUESTA DE FACTORES DE ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES				
EMPRESA	SECTOR Y RESUMEN	# DE TRABAJADORES APROX.	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	OBSERVACIONES
Grupo Rash Peru	Rash Peru SAC, se dedica a la comercialización de sistemas de seguridad, artículos de telefonía, video y telecomunicaciones en general, a través de 141 puntos de venta con un área de 13,426 m2 destinados a dicho propósito, siendo importante resaltar el agresivo plan de expansión, el mismo que le permitirá, según la gerencia, incrementar en 30 tiendas adicionales hacia el 2016.	1500 aprox.	<p>Daniel Treistman Malamud.</p> <p>Dirección Electrónica: dtreistman@rashperu.com</p> <p>Dirección de la empresa: Av. Salaverry Nro. 3310. Magdalena del Mar</p> <p>Teléfono: 264-2600.</p> <p>Administrador de empresas con MBA y Master Executive en Dirección Estratégica del Factor Humano y más de quince años de experiencia profesional, participando y liderando proyectos de negocios. Altamente proactivo, orientado a resultados de calidad, líder de equipos de trabajo. Ha sido Gerente de Operaciones en RASH PERÚ S.A.C. Actualmente es Gerente de</p>	<p>La empresa Rash Perú S.A.C informó que continuará utilizando el nombre RadioShack en el país, marca de la que es distribuidor autorizado, a pesar de que la empresa matriz, RadioShack Corporation, se declaró en quiebra en Estados Unidos.</p> <p>Detalló que desde el año 1998 Rash Perú tiene suscrito un contrato de Licencia y Distribución con RadioShack International hasta el año 2024.</p>

	<p>Esta empresa ha aplicado este instrumento con sus trabajadores y encontró los resultados consistentes y relevantes para tomar acciones que mejoren la performance de la organización.</p>		<p>Recursos Humanos en RASH PERÚ S.A.C.</p>	<p>"Por esta razón, Rash Perú continuará utilizando en nuestro país el nombre RadioShack, marca de reconocido prestigio en el mercado peruano y se anuncia para este 2015, la apertura de 20 nuevas tiendas entre Lima, Moquegua, Jaén, Talara, Cusco, Pacasmayo y Huánuco", indicó.</p>
<p>Santillana S.A.</p>	<p>Santillana es un Grupo Editorial transnacional que opera con éxito en Latinoamérica y en el Perú con diferentes oficinas en varias Regiones del PAIS.</p> <p>Inicia sus actividades en el Perú el 20 de noviembre de 1981,</p>	<p>En la actualidad tienen más de 250 trabajadores.</p>	<p>Rune Arauco.</p> <p>Dirección Electrónica: rarauco@santillana.com</p> <p>Dirección de la empresa: Av. Primavera Nro. 2160 - Santiago de Surco</p> <p>Teléfono: 313-4000</p> <p>Psicólogo de la UNMSM con pasantía en Psicología Social de las Organizaciones en la Universidad de Valencia y Master en Dirección Estratégica del Factor Humano. Ha sido Jefe de</p>	<p>El posicionamiento que tiene Santillana S.A. en el Perú es destacable, habiendo siendo reconocido por el Ministerio de Educación del Perú por su aporte a la Educación Nacional en el año 2014</p>

	<p>bajo el nombre de Técnicas Educativas Peruanas S.A. Comercializando inicialmente series de textos que se importaban directamente desde España.</p> <p>En la actualidad cuenta con un equipo de editores y colaboradores peruanos con los que desarrollamos las mejores respuestas a las inquietudes educativas y culturales del Perú produciendo textos escolares en español para los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria. Estos textos son diseñados con base en las más modernas e innovadoras teorías del aprendizaje,</p>		<p>Selección y Desarrollo en la Panificadora Bimbo S.A. Fue consultor en Innovación Empresarial SAC. Se desempeñó como Coordinar de RR.HH. Senior en Perupetro. Actualmente es Gerente de Recursos Humanos de Santillana S.A.</p>	
--	--	--	---	--

	siguiendo los lineamientos del enfoque educativo vigente y conforme a las necesidades pedagógicas y culturales específicas para cada área de aprendizaje. La metodología innovadora es una característica transversal en los textos escolares de Santillana. Busca que el alumno desarrolle sus habilidades cognitivas en forma progresiva en un marco de formación ética.			
Corporación Lindley SA	Corporación Lindley S.A. es una empresa con más de 100 años en el mercado de Perú, habiéndose iniciado con la fabricación, elaboración y	En la actualidad la compañía tiene más de 2,000 trabajadores	Carlos Edmundo Villar Ardiles. Dirección Electrónica: cvivar@lindley.pe Dirección de la empresa: Jr. Cajamarca Nro. 371 - Rimac Teléfono: 481-2070 Anexo: 4360.	Empresa de reconocido prestigio en el Perú, por sus altos niveles de calidad y gestión.

	<p>envasado de la bebida Inca Kola, sin embargo el año 1999 la marca fue adquirida por Coca-Cola Compañy, la misma que adquirió también un paquete importante del embotellador, que se llamaba Embotelladora José R. Lindley e Hijos S.A. La embotelladora comenzó a envasar Coca-Cola y posteriormente se convierte en la única embotelladora de los productos de Coca-Cola Company en el Perú y adquiere en nombre de Corporación Lindley S.A.</p>		<p>Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de San Martín de Porres y bachiller en Derecho y Ciencias Políticas. Cuenta con una maestría en Administración de Negocios, así como con estudios de especialización en Recursos Humanos en el Perú y en diversos países. Ha sido Jefe de Administración de Personal en el Banco Solventa. Se desempeñó como HR Manager de Snacks America Latina/ Frito Lay de Peru y Ecuador. Ha sido HR Development Manager y Organizational Development Manager de la Corporación Lindley. Actualmente, es Gerente de Desarrollo Organizacional en la Corporación Lindley S.A. y Presidente de la Junta Directiva del Comité de Recursos Humanos de la Cámara de Comercio Americana del Perú – AmCham.</p>	
ENERSUR S.A.	ENERSUR es una empresa del Grupo GDF Suez, reconocida	En estos momentos cuenta con más de 600 colaboradores	Eduardo Milligan. Dirección Electrónica: eduardo.milligan@enersur.com.pe	ENERSUR es una gran empresa y pertenece al grupo GDF Suez

	<p>mundialmente como una empresa importante en el rubro de generación eléctrica.</p> <p>En el Perú es un actor clave en el Mercado Eléctrico, dado que es la empresa de mayor capacidad de generación eléctrica instalada en el país (1,820 MW), teniendo 725 MW en construcción y habiendo destinado más de 1,600 millones de dólares en inversión. Cuenta adicionalmente con un portafolio de generación diversificado.</p>		<p>Dirección de la empresa: Av. República de Panamá Nr. 3490 Urb. Corpac . San Isidro Teléfono: 616-7979</p> <p>Tiene más de 10 años de experiencia en el sector financiero. Se ha desempeñado como Gerente Senior de GDF SUEZ LATAM en las áreas de inversiones. Fue Director General de Citileasing en Citigroup, Director de Citicorp SAB y Director de la financiación estructurada. Es licenciado en Economía por la Universidad de Lima . Actualmente es Gerente de Finanzas, Organización y Capital Humano de Enersur.</p>	<p>considerado en el mundo un gran actor en la generación eléctrica.</p>
Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A.	ICCGSA, es la empresa peruana de ingeniería y construcción con casi 50 años en	Es una empresa cuyo volumen de colaboradores fluctúa por la misma demanda de	<p>Gonzalo Bravo – Sub Gerente de RRHH.</p> <p>Dirección Electrónica: gonzalo.bravo@iccgsa.pe</p>	<p>Empresa de reconocido en el medio de construcción, sobre todo de</p>

	<p>obras de infraestructura, edificaciones, conservación vial y concesiones.</p> <p>ICCGSA es una organización con negocios diversificados que opera desde el 03 de mayo de 1965 brindando siempre un servicio de calidad a sus clientes, cuidadosa de cumplir con los plazos, costos, estándares de calidad y seguridad, que muchas veces superan las expectativas del cliente. ICCGSA cuenta con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001; es miembro de la Asociación de Buenos</p>	<p>construcción, pero se ubica siempre por encima de los 1,000 colaboradores.</p>	<p>Dirección de la empresa: Av. Aramburú 651 - Urb. Limatambo - San Isidro Teléfono: 221-3050/221-3054/221-3047.</p> <p>Relacionador industrial con amplia experiencia en negociación con sindicatos. Tiene una Maestría en Factor Humano, con mención en Consultoría Empresarial.</p>	<p>infraestructura (gran construcción).</p>
--	---	---	--	---

	<p>Empleadores de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM) y ha recibido el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable por la organización Perú 2021.</p>			
<p>Tele - Atento Perú S.A.</p>	<p>A finales de 1999 emprendimos el proyecto de Atento en Perú y, a día de hoy, somos los líderes del país en el sector con casi el 50% de cuota de mercado. En estos 14 años de andadura hemos desarrollado unos sistemas de atención al cliente que nos permiten atender a las empresas más relevantes de diferentes sectores como el financiero</p>	<p>Atento Perú cuenta en estos momentos con aproximadamente 10,100 empleados, 5,150 posiciones y 1 centro de atención.</p>	<p>Juan Carlos Cano – Gerente de Recursos Humanos.</p> <p>Dirección Electrónica: jcanop@atentoperu.com.pe</p> <p>Dirección de la empresa: Av. La Molina Nro. 190 - Ate</p> <p>Teléfono: 311-6400</p> <p>Master en Administración de Empresas y Diplomado en Gestión de Capital Humano del Tecnológico de Monterrey. Coach Profesional en proceso de certificación. Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experiencia gerencial en gestión de Recursos Humanos basada en</p>	<p>Empresa transnacional que cuenta con un número importante de personas y que tiene una dinámica organizacional muy compleja.</p>

	<p>o el de seguros y retail, entre otros.</p> <p>Desde 2012, contamos con una unidad de negocio dedicada a medir la satisfacción y la experiencia de los clientes al interactuar con las empresas, se trata de Xperience y, gracias a ella, hemos sabido posicionarnos como un referente en la búsqueda de las mejoras en el servicio por parte de las empresas peruanas.</p>		<p>competencias, liderazgo, coaching, rediseño organizacional, implementación de proyectos de mejora y consultoría de negocios.</p>	
SSK	<p>SSK es una empresa constructora peruana con más de 14 años de presencia en los principales</p>	<p>SSK cuenta actualmente con más de 600 trabajadores y ejecuta obras de mucha importancia</p>	<p>Enrique Seminario – Gerente de Recursos Humanos.</p> <p>Dirección Electrónica: enrique.seminario@ssk.com.pe Dirección de la empresa: Cal. Amador Merino Reyna Nro. 281</p>	<p>Empresa transnacional cuya sede principal se encuentra en Santiago de Chile.</p>

	<p>proyectos industriales desarrollados en el país. Su amplia trayectoria en proyectos de construcción industrial a gran escala, los estrictos valores arraigados en todos los niveles de la organización y la capacidad y conocimiento técnico de su equipo de trabajo hacen posible ofrecer a sus clientes un producto que cumpla con los más altos estándares de seguridad y calidad en sus operaciones, dentro de los plazos acordados.</p> <p>SSK es líder en los proyectos de construcción y montaje electromecánico en</p>	<p>en el Sector Minero – energético.</p>	<p>Int. 801 - Urb. Jardín - San Isidro Teléfono: 625-9600 Anexo: 9693</p> <p>Master Executive en Recursos Humanos en la Universidad de Nueva Jersey – Newark. Ha sido Jefe de Desarrollo Organizacional y Jefe de Comunicaciones en SSK. Es un profesional en recursos humanos, con más de 15 años de experiencia trabajando para empresas multinacionales en manufactura y construcción. Actualmente es Gerente de Recursos Humanos de SSK, con responsabilidad en el desarrollo e implementación de políticas de engagement, diseñando programas de desarrollo, comunicación y capacitación en favor de los trabajadores.</p>	
--	--	--	---	--

	<p>minería y metalurgia, generación y transmisión de energía, plantas industriales y obras marítimas, entre otros. Su liderazgo se basa en su experiencia, capacidad financiera, ética y transparencia comercial, la especialización de su personal técnico y el contar con uno de los más importantes parques de maquinaria de montaje en el país.</p> <p>SSK forma parte del grupo <u>Ingeniería y Construcción Sigdo Koppers</u>, quien con más de 50 años de experiencia en el sector, es uno de los líderes del</p>			
--	---	--	--	--

	rubro en Sudamérica.			
Yobel	<p>YOBEL Supply Chain Management pone a su disposición más de 45 años de experiencia y profesionales dedicados al servicio de la optimización de procesos en las cadenas de suministro a través de sus unidades de negocio especializadas.</p> <p>Además, YOBEL Supply Chain Management es la primera empresa en la región sudamericana en ofrecer el servicio de tercerización en el manejo de cadenas de suministro en 13 países: Argentina,</p>	Actualmente cuenta con más de 800 trabajadores	<p>Carlos Nava – Gerente de Recursos Humanos.</p> <p>Dirección Electrónica: cnaval@yobelscm.biz</p> <p>Dirección de la empresa: Jr. Daniel Olaechea Nro. 136 - Jesús María</p> <p>Teléfono: 614-3400 Anexo: 3422 RPC: 989291101</p> <p>Bachiller en Economía y Ciencias Políticas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Magister en Administración de Empresas y Especialista en Administración de Recursos Humanos de la Universidad del Pacífico. Especialista en Desarrollo Humano y Conducción del cambio organizacional de INCAE. Ha sido Jefe de Administración y Desarrollo de Personal en Backus y Johnston S.A. Fue Superintendente de RR.HH en BHP Billiton Tintaya S.A. Se desempeñó como Gerente de Desarrollo Humano y Organizacional en Glencore</p>	Yobel es una empresa líder en el mercado peruano.

	<p>Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Perú, Puerto Rico.</p> <p>Promovemos el desarrollo sostenible y responsable en nuestras operaciones y con nuestros públicos de interés.</p> <p>Participamos de plataformas como el Pacto Global, y gremios como la Sociedad Nacional de Industrias, Cámara de Comercio de Lima, COMEX y ADEX.</p> <p>Almacenamos más de 225,000 sku's, distribuimos más de 15 000,000 unidades al mes en más de 700,000</p>		<p>International AG. Ha sido Gerente de Recursos Humanos del Grupo MILPO. Fue Gerente Corporativo de Gestión de Capital Humano en la Corporación DANPER TRUJILLO S.A.C.</p> <p>Actualmente es Gerente Corporativo de Gestión Humana en la Corporación Yober Supply Chain Management.</p>	
--	--	--	--	--

	<p>destinos y tenemos más de 120,000 m2 de almacenes a nivel corporativo. Además, contamos con el certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA).</p> <p>También tienen otras líneas de acción. Que no hacen sino remarcar la magnitud de esta empresa.</p>			
--	--	--	--	--

ANEXO 11

RESULTADO DEL INFORME DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LOS FACTORES DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES

Luego de entrevistar a 11 especialistas respecto a los factores de éxito en los colaboradores (ejecutivos) los resultados obtenidos por cada uno de ellos se muestra en la siguiente tabla:

Especialistas	Puntaje obtenido
César Álvarez	11
Gustavo Vásquez	11
Luis Baylli	11
Rune Arauco	12
Eduardo Milligan	12
Juan Cano	11
Daniel Treistman	11
Julio Seminario	12
Carlos Nava	14
Carlos Vivar	11
Promedio	12

Por lo tanto, la validez del instrumento de medición referido al trabajo directivo es Válido.

ANEXO 12

I.- Confiabilidad del Instrumento de Medición: factores de éxito en la organización

1.- Confiabilidad

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

No es confiable	-1.00	a	0.00
Baja confiabilidad	0.01	a	0.49
Moderada confiabilidad	0.50	a	0.75
Fuerte confiabilidad	0.76	a	0.89
Alta confiabilidad	0.90	a	1.00

Su fórmula es:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

α : Valor del coeficiente Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento, resultado de confiabilidad que puede ser expresado en %.

S_i^2 : Es la suma de varianzas de cada ítem

S_t^2 : Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).

K : Es el número de preguntas o ítems

Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta de los encuestados, es decir haya homogeneidad en las respuestas dentro de cada ítem, mayor será el alfa de Cronbach.

Por lo tanto, se tiene el cuestionario para determinar *factores de éxito en la organización*. Para ello se formularon 13 preguntas o ítems y se desea saber si los datos que se obtienen a partir de esta herramienta, son confiables. Para evaluar la fiabilidad de este cuestionario, este último se aplicó a 20 colaboradores, como muestra piloto.

Después de aplicar el test se construyó un fichero de datos, en el editor de datos del SPSS. En dicho fichero se incluyeron las respuestas de la muestra de todos los ítems. Lo primero a tener en cuenta es el procedimiento de cuantificación de las respuestas, siguiendo las pautas indicadas:

- a) los ítems de respuesta tienen un formato de respuesta de 5 categorías ordenadas. Del 1 al 5, dependiendo si el ítem mide de manera directa o inversa el rasgo que interesa.
- b) Si una persona no responde a un ítem o marca dos alternativas, le asignaremos el valor “9” en ese ítem. Ésta va ser la manera de codificar los valores perdido en el SPSS.

La fig. 1 muestra un fichero de datos en SPSS donde los sujetos son las filas y los ítems las columnas o preguntas del 1 al 13 pertenecen al instrumento *factores de éxito en la organización*.

Fig. 1 datos

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	var	var
1	5	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4		
2	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5		
3	3	3	4	3	4	3	1	2	2	3	4	3	3		
4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	3	4	4	4		
5	5	3	3	3	5	1	5	3	2	2	3	2	2		
6	5	4	4	4	1	4	4	4	2	4	5	4	2		
7	2	1	4	4	3	1	3	4	3	4	3	4	2		
8	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	3	2	4		
9	4	2	3	4	3	1	1	4	5	3	1	1	3		
10	4	3	4	3	2	5	4	2	3	1	5	5	4		
11	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	5	3	3		
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
13	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3		
14	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3		
15	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4		
16	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4		
17	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4		
18	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5		
19	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3		
20	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	5	5		
21															
22															

Análisis de los ítems o preguntas:

Por cada ítem o pregunta se obtuvo el índice de homogeneidad (HC) o correlación ítem-test corregida; es decir, eliminando del test el ítem cuya correlación se está hallando.

A partir de estos resultados, se debe depurar el test inicial (si es el caso) eliminando los ítems que no resulten apropiados y cambiando la codificación de alguno, si fuese necesario. La selección se hará atendiendo principalmente a los índices HC. Eliminaremos los ítems con valores de HC próximos a cero. También puede eliminarse algún ítem que tenga una varianza muy pequeña.

Enseguida se llevó a cabo el análisis inicial de los 13 ítems en el SPSS. Al correr el programa los resultados se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
p1	44,65	68,766	,489	,870
p2	45,00	61,158	,843	,849
p3	44,90	69,253	,480	,870
p4	45,05	70,261	,457	,871
p5	45,30	69,274	,305	,880
p6	45,25	60,092	,664	,860
p7	45,00	61,895	,607	,863
p8	44,85	65,187	,618	,863
p9	45,10	66,411	,526	,868
p10	45,15	66,450	,553	,866
p11	44,65	67,713	,456	,871
p12	44,95	62,997	,631	,861
p13	45,15	65,713	,602	,864

La relación entre cada ítem y el test se muestra en la Tabla 1. La primera columna contiene la puntuación media en test si eliminamos el ítem. Por ejemplo, si se elimina el ítem p2 la media del test sería 45. La siguiente columna es la varianza del test si eliminamos el ítem. Por ejemplo, si eliminamos el ítem p7 la varianza del test sería 61.895. La tercera columna contiene el índice de homogeneidad corregido; es decir, la correlación entre la puntuación en un ítem y la suma de las puntuaciones en los ítems restantes. Por ejemplo, el índice de homogeneidad corregido para el ítem p10 es 0.553, lo que indica que no hay mucha relación entre este ítem y los restantes. La última columna contiene el coeficiente α de Cronbach si eliminamos el ítem. Por ejemplo, eliminar el ítem p8 provoca que el coeficiente α de Cronbach pase a ser 0.863 en el test de 13 ítems.

El coeficiente α de Cronbach del test inicial, compuesto por 13 ítems, se muestra en la Tabla 2. En nuestros datos, alcanza un valor de 0.874.

Tabla 2

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,874	13

El coeficiente α obtenido (0.874) es un valor alto, indicando que el test tiene fuerte consistencia interna. Los ítems covarían fuertemente entre sí y, en general, todos ayudan a medir lo que mide el test.

Por lo tanto el cuestionario, sobre *factores de éxito en la organización*, es fuertemente confiable.